СБОРНИК СТУДЕНЧЕСКИХ РАБОТ

VII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

МОСКВА
2019

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

В настоящем сборнике опубликованы материалы студенческих секций VII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 13 – 15 ноября 2019 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

Операционный менеджмент и управление процессами

А.Т. Бердник, А.В. Чебаков, П.В. Трифонов
ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
В СОВРЕМЕННОЙ ЛОГИСТИКЕ.....13
A.T. Berdnik, A.V. Chebakov, P.V. Trifonov
APPLICATION OF DIGITAL ECONOMY TOOLS IN MODERN LOGISTICS.....13

Т.С. Захарова, А.А. Горбунов
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ
СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ.....19
T.S. Zakharova, A.A. Gorbunov
BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION AS A TOOL
FOR MODERN COMPANY MANAGEMENT.....19

Е.О. Щур, А.Д. Заякина
ВЫБОР НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ERP-СИСТЕМЫ
ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.....25
E.O. Shur, A.D. Zayakina
THE SELECTION OF THE MOST EFFICIENT ERP-SYSTEM.....25

А.В. Лисин
ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИЙ
АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА «TOYOTA» 31
A.V. Lisin
MANAGEMENT PRINCIPLES OF A LEADING COMPANY
ON THE AUTOMOBILE MARKET “TOYOTA”.....31

М.А. Родина
ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ПРОГРАММНЫХ РОБОТОВ 35
M.A. Rodina
IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY USING SOFTWARE ROBOTS 35

А.С. Сергеева
РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК МЕТОД
УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК 41
A.S. Sergeeva
REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AS A METHOD
OF MANAGEMENT OF FUEL AND ENERGY ENTERPRISES.....41

А.С. Симонова
ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....45
A. S. Simonova
EFFECTIVE TOOLS IN THE MANAGEMENT OF PRODUCTION
PROCESSES OF ENTERPRISES 45

А.А. Собко
ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОЙ КОНЦЕПЦИИ
В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА 50
A.A. Sobko
THE POSSIBILITY OF LEAN CONCEPT IMPLEMENTATION
IN MODERN EDUCATION BASED ON ABROAD EXPERIENCE 50

Т.Н. Пискарева, П.В. Трифонов
ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ BPM НА ПРАКТИКЕ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ 55
T.N. Piskareva, P.V. Trifonov
EVALUATION OF THE LEVEL OF USE OF BPM IN PRACTICE
FOR RUSSIAN COMPANIES 55

Е.Д. Шафранова
ВЕРИФИКАЦИЯ И ПРОФАЙЛИНГ КАК ОСНОВА
ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ 59
E.D. Shafranova
VERIFICATION AND PROFILING AS THE BASIS
FOR THE FORMATION OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT PROCESS 59

Стратегический финансовый менеджмент и антикризисное управление

А.И. Алексеева
ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТАМИ:
СКРАМ. ПОЛОЖЕНИЕ СКРАМ В БАНКИНГЕ 65
A.I. Alekseeva
FLEXIBLE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT
OF THE PRODUCTS: СКРАМ. PLACE FOR SCRUM IN BANKING 65

Е.А. Быкова
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА НА ПРИМЕРЕ
ГОРОДА НОВОСИБИРСКА 70
E.A. Bykova
THE CONCEPTUAL APPROACH TO THE IMPLEMENTATION
OF THE PROGRAM OF DIGITALIZATION OF THE CITY ECONOMY
ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF NOVOSIBIRSK 70

До Тхи Куен
РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ
БАНКОВСКОГО СЕКТОРА 75
Do ThiQuyen
ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DEVELOPMENT BANKING SECTOR 75

Ю.С. Пипия
РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА
СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
РЕГРЕССИОННОЙ ЗАВИСИМОСТИ 83
Y.S. Pypiya
DEVELOPMENT MODEL OF EXPERT ESTIMATION OF PROBABILITY
CONSTRUCTION COMPANIES' BANKRUPRION BASED
ON THE REGRESIMENT CONNECTION 83

А.С. Росоха
ВЫЯВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ
НА ПРЕДПРИЯТИИ КОНТРАГЕНТОВ 90
A.S. Rosokha
IDENTIFICATION OF CRISIS PHENOMENA
AT CONTRACTING ENTERPRISES 90

Ю.В. Спиркина
ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ЦЕН НА ЖИЛЬЕ В МОСКВЕ:
ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ 96
Y.V. Spirkina
DIFFERENTIATION OF HOUSING PRICES: CAUSES AND CONSEQUENCES.....96

Д.С. Батищев, В.П. Невежин
ЭКОНОМЕТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ РОСТА
КАПИТАЛИЗАЦИИ «ПАО СБЕРБАНК».....99
Batishchev Dmitry, Victor Nevezhin
ECONOMETRIC MODEL OF ESTIMATION OF CAPITALIZATION
GROWTH "PJSC SBERBANK» 99

Цифровой маркетинг и маркетинговые коммуникации

Е.О. Абдрашитова
АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ СВЯЗИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ
КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ 106
E.O. Abdrashitova
«ANALYSIS OF METHODS FOR PROMOTING TELECOMMUNICATION SERVICES
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION» 106

Д.А. Барташевич , Н.В. Ребрикова
ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ И ЕГО ИНСТРУМЕНТЫ
КАК ЭФФЕЙТИВНЫЙ КАНАЛ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ
(НА ПРИМЕРЕ КОФЕЙНЫХ ЖУРНАЛОВ) 111
DIGITAL MARKETING AND ITS TOOLS AS AN EFFECTIVE CHANNEL OF MARKETING
COMMUNICATIONS (ON THE EXAMPLE, COFFEE MAGAZINES).....111

Е.А. Бочкова
ИНТЕРАКТИВНОСТЬ КАК ТЕНДЕНЦИЯ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА 115
E.A. Bochkova
INTERACTIVITY AS A TREND IN MODERN MARKETING.....115

П.А. Гостяева, А.С. Матросова
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА
И МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕСА
В СФЕРЕ ПАРФЮМЕРИИ.....118
P.A. Gostyaeva, A.S. Matrosova
MODERN TRENDS IN DIGITAL MARKETING AND MARKETING
COMMUNICATIONS ON THE EXAMPLE OF BUSINESS
IN THE FIELD OF PERFUMERY 118

И.Н. Карпенко
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА
ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРНО-МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ
НА ПРИМЕРЕ ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ РАЙОНА ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ
ХОРОШЕВСКОГО РАЙОНА ГОРОДА МОСКВЫ.....122
I.N. Karpenko
USE OF ELEMENTS OF DIGITAL MARKETING IN ORGANIZATION CULTURAL
AND MASS EVENTS ON THE EXAMPLE OF THE DAY OF DISTRICT
FOR RESIDENTS OF KHOROSHEVSKY DISTRICT IN MOSCOW 122

А.Л. Кириченко
ПОПУЛЯРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА
В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ.....127
A.L. Kirichenko
THE POPULAR TOOLS OF DIGITAL-MARKETING IN THE MODERN WORLD 127

А. И. Кривых, А. В. Шкарупа
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МАРКЕТИНГЕ:
СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И БУДУЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ.....131
I. Krivykh, A. V. Shkarupa
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING:
APPLICATIONS, RESULTS AND FUTURE OPPORTUNITIES.....131

Ле Хунг Нинь
ЧЕТВЕРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ: ВОЗМОЖНОСТЬ
И ПРЕДСТОЯЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ МАРКЕТИНГА
ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ.....135
Le HungNinh
FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION: OPPORTUNITY AND UPCOMING
CHALLENGES FOR MARKETING FINANCIAL SERVICES.....135

Ю.В. Смотрина
ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА: SEO, SEA, SEM, SMM, SMO.....140
J.V.Smotrina
MAIN DIFFERENCES AND EFFICIENCY OF DIGITAL
MARKETING METHODS: SEO, SEA, SEM, SMM, SMO.....140

Е.А. Хайлова
КАК МЕНЯЕТСЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДУ
В ЭПОХУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА.....144
E. A. Khaylova
HOW BRAND LOYALTY IS CHANGING
IN THE DIGITAL MARKETING ERA 144

С.А. Черничкина
ВНЕДРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ БАНКА 148
S.A. Chernichkina
INTRODUCTION OF SOCIAL NETWORKS IN THE PROCESS
OF MARKETING COMMUNICATIONS TO INCREASE THE BANK'S EFFICIENCY 148

HR менеджмент

Абдурахманова Л.Р.
КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В HR МЕНЕДЖМЕНТЕ 156
Lola R. Abdurakhmanova
COMPREHENSIVE APPROACH IN HR MANAGEMENT 156

И.Ю.Бокатенко
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ
КОМПЕТЕНЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ 162
I.Y.Bokatenko
TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE MODEL
IN THE DIGITAL ECONOMY 162

М.В. Клюева
КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ. СУЩНОСТЬ
И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 166
M.V. Klyueva
HR STRATEGY IN PERSONNEL MANAGEMENT.
THE ESSENCE AND CONTENT OF PERSONNEL PLANNING. 166

С. В. Кошевая
УДАЛЕННАЯ РАБОТА ПЕРСОНАЛА: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ 170
S.V. Koshevaya
TELECOMMUTING: CONS AND PROS 170

К.В. Красичкова
УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ
ПОДХОДЫ В РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ 174
K. V. Krasichkova
PERSONNEL ADAPTATION MANAGEMENT: MODERN APPROACHES
IN RUSSIAN AND FOREIGN ORGANIZATIONS.....174

А.В. Раббе, Д.О. Попова
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ТАЛАНТОВ С ПОМОЩЬЮ БОЛЬШИХ ДАННЫХ.....180
A.V. Rabbe, D.O. Popova
BIG DATA TALENT ANALYTICS TOOLS 180

Е.А. Тюрина
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ В HR МЕНЕДЖМЕНТЕ 185
E.A. Tyurina
MODERN TRENDS AND PROBLEMS IN HR MANAGEMENT 185

В.Н. Халуева
РОЛЬ HR-АНАЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....189
V.N. Khalueva
THE ROLE OF HR ANALYTICS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....189

А.А. Яковлева
УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....194
A.A. Yakovleva
EMPLOYEE ENGAGEMENT MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS 194

М.Ю. Кривоносов, А.В. Быкова
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....200
Krivonosov M.Y., Bykova A.V.
DIGITAL LECHNOLOGIES AND TRENDS
IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 200

Государственные проблемы и проблемы эффективности государственного сектора

Е.С. Борисова, А.В. Воробьева
РИСКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ПЕРИОД ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....204
E.S. Borisova, A.V. Vorobeva
RISKS IN THE GOVERNANCE SYSTEM DURING
DIGITAL TRANSFORMATION 204

С.С. Жданова
КОНТРОЛЛИНГ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ 2030 209
S.S. Zhdanova
CONTROLLING IN CUSTOMS AUTHORITIES 2030.....209

Э.А. Зайцева
БЮДЖЕТНЫЙ ФЕДЕРАЛИЗМ: ОСНОВЫ И ПРИНЦИПЫ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В РОССИИ.....212
E.A. Zaitseva
FISCAL FEDERALISM: FUNDAMENTALS AND PRINCIPLES
OF FUNCTIONING IN RUSSIA.....212

Ф.С. Иванов, М.А. Григорян
ЭФФЕКТИВНЫЕ РАЗМЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА
И ПРАВИЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ 216
F.S. Ivanov, M.A. Grigoryan
THE EFFECTIVE SIZE OF THE STATE SECTOR AND THE REQUIRED
METHODS OF GOVERNMENT ADMINISTRATION FOR CREATING
AN EFFECTIVE ECONOMY 216

К.С. Кондрашова
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО
КОНТРОЛЯ (НА ПРИМЕРЕ ДЕПАРТАМЕНТА ГОРОДСКОГО
ИМУЩЕСТВА ГОРОДА МОСКВЫ).....221
K.S. Kondrashova
IMPROVEMENT OF PERFORMANCE OF STATE CONTROL (ON THE EXAMPLE
OF THE DEPARTMENT OF CITY PROPERTY OF THE CITY OF MOSCOW) 221

А.В. Лахтин
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕРТИФИКАЦИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 224
A.V. Lakhtin
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CERTIFICATION IN THE CIVIL
SERVICE IN THE RUSSIAN FEDERATION.....224

Н.М. Мороз
РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ АРХИТЕКТУРНОЙ МОДЕЛИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
С ПОМОЩЬЮ СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА 229
N.M. Moroz
TARGET ARCHITECTURAL MODEL DEVELOPMENT
OF A STATE BODY WITH USING A SERVICE-ORIENTED APPROACH.....229

В.А. Навроцкий
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ 232
V. A. Navrotskii
ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION.....232

А.В. Смольникова
ОЦЕНКА ДОЛГОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СУБЪЕКТА РФ.....235
Albina V. Smolnikova
ASSESSMENT OF DEBT SUSTAINABILITY OF RUSSIAN REGIONS.....235

Т.К. Чернышева
АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И СДЕРЖИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ
РАЗВИТИЯ ТОСЭР В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 241

T.C. Chernysheva
ANALYSIS OF TRENDS AND LIMITING FACTORS
IN THE DEVELOPMENT OF TOSER IN THE RUSSIAN FEDERATION.....241

Теория и практика проектного управления

А.С. Буткевич,
ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИСУП В ПРОЕКТНУЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «ГИДРОГЕОЛОГИЧЕСКОЕ ЭКСПЕРТНОЕ БЮРО»
С ЦЕЛЬЮ ИНТЕГРАЦИИ КОМПЛЕКСА ПРОЦЕССОВ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....247
A.S. Butkevich,
EXPERIENCE OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PMIS
IN THE PROJECT ACTIVITIES OF LLC «HYDROGEOLOGICAL
EXPERT BUREAU» IN ORDER TO INTEGRATE THE COMPLEX
OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES.....247

Д. С. Тимохина, Е. А. Гребенюк
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТЕ 253
D. S. Timokhina, E. A. Grebenyuk
INFLUENCE OF THE DIGITAL ECONOMY
ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PROJECT.....253

М.А. Дуба
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ ЗРЕЛОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....257
M.A. Duba
FEATURES OF EVALUATION OF NATURITY LEVELS
OF PROJECT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS.....257

Е.А. Зворыкина
МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ 261
E.A. Zvorykina
WORLD EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF FLEXIBLE MANAGEMENT METHODOLOGIES IN MODERN ORGANIZATIONS AND PROSPECTS FOR THEIR APPLICATION IN RUSSIA.....261

М. В. Куликов, А.Г. Коряков
РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА 267
M. V. Kulikov, A. G. Koryakov
REALIZATION OF THE DIVERSIFICATION PROGRAM OF THE DEFENSE INDUSTRY COMPLEX OF THE RUSSIAN FEDERATION THROUGH THE APPLIANCE OF THE PROJECT MANAGEMENT'S INSTRUMENTS.....267

А.А Выборнова, А.Д. Насекина,
ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МИНИСТЕРСТВЕ ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....274
A.A. Vybornova, A.D. Nasekina,
IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE MINISTRY OF FINANCE RUSSIAN FEDERATION.....274

Ю. Ю. Даниличева, А. Н. Попова
ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ 279
Y. Y. Danilicheva, A. N. Popova
PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION: PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE IT 279

И.О. Туряница
СПОСОБЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ НА СТАДИИ ПОСЕВА И СТАРТАПА В РОССИЙСКИХ РЕАЛИЯХ.....283
I.O. Turyanitsa
WAYS TO STUDY THE PROSPECTS OF PROJECTS AT THE STAGE OF SOWING AND STARTUP IN THE RUSSIAN REALITIES.....283

Я.В. Тян, А.Г. Коряков
ВЛИЯНИЕ ИНДУСТРИИ 4.0 НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 287
Y.V. Tyan, A.G. Koryakov
INFLUENCE OF INDUSTRY 4.0 ON PROJECT MANAGEMENT 287

Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность

М.И. Никишова
ПРИНЦИПЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРИМЕНЯЕМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ 293
Maria I. Nikishova
REGULATION PRINCIPLES OF APPLIED ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN CORPORATE GOVERNANCE.....293

М.М. Федорова
ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ.....296
M.M. Fedorova
STAGES OF FORMATION OF CORPORATE MANAGEMENT IN RUSSIA 296

Д.С. Куликова
СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РФ 300
D.S. Kulikova
MODERN CHALLENGES IN THE FIELD OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE RUSSIAN FEDERATION 300

Е.С. Марина
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА.....305
E. S. Marina
ENVIRONMENTAL ASPECT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS 305

А.А. Пасюкова
ПРОБЛЕМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА.....310
A.A. Pasuykova
PROBLEMS OF INTERNATIONAL MANAGEMENTIN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL BUSINESS.....310

Операционный менеджмент и управление процессами

Бердник Анастасия Тихоновна,
Студентка 2-го курса бакалавриата Финансового университета при Правительстве РФ
atb08atb@gmail.com,

Чебаков Артём Вадимович,
Студент 2-го курса бакалавриата Финансового университета при Правительстве РФ,
Artem.chebakov2000@mail.ru,

Трифонов Павел Владимирович,
Кандидат экон. наук, доцент Департамента менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».
tpv2005@mail.ru,

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В СОВРЕМЕННОЙ ЛОГИСТИКЕ

В статье проанализировано состояние и перспективы развития применение инструментов цифровой экономики в современной логистике. Указаны наиболее важные технологии цифровой экономики, влияющие на развитие систем управления цепями поставок, приведены примеры, демонстрирующие необходимость инновационных технологий для поддержания уровня конкурентоспособности и вывода бизнеса на траекторию устойчивого роста.

Показаны положительные аспекты использования достижений науки в логистике и произведено их сравнение друг с другом. В работе в результате сравнения выдвинуто предположение о наиболее полезном инструменте цифровой экономики, который скорее всего будет внедрен повсеместно. В статье приведены результаты проведенного опроса.

Ключевые слова: экономика, технологии цифровой экономики, логистика, цепи поставок, инновации, перспективы.

Berdnik Anastasia Tikhonovna,
2nd year undergraduate student of the Financial University under the government of the Russian Federation

Chebakov Artem Vadimovich,
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.

APPLICATION OF DIGITAL ECONOMY TOOLS IN MODERN LOGISTICS

The article analyzes the state and prospects of development of the use of digital economy tools in modern logistics. The most important technologies of the digital economy that affect the development of supply chain management systems are indicated, examples are given that demonstrate the need for innovative technologies to maintain the level of competitiveness and bring business to the path of sustainable growth.

The positive aspects of the use of science in logistics are shown and compared with each other. In the paper, as a result of the comparison, the assumption is made about the most useful tool of the digital economy, which is likely to be implemented everywhere.

The article presents the results of the survey.

Keywords: economy, digital economy technologies, logistics, supply chains, innovations, prospects.

Логистика в новом ее понимании не так давно закрепилась в сфере управления потоками товаров и услуг. Еще пару десятков лет назад люди не задумывались о роли логистики, сейчас же она активно развивается в различных сферах торговли.

В 21 веке произошла технологическая революция с появлением новых инструментов цифрой экономики. Благодаря этому, большинство производителей стали внедрять в свои предприятия инновационные технологии для повышения эффективности труда.

Одной из таких технологий, является метод сбора данных. Существует огромное количество способов сбора данных, например, сенсорные технологии и отслеживание движения продуктов или локализация. Под интернет-локализацией в логистике понимается объединение логистических и информационных ресурсов в специальные базы или тематические каталоги, размещаемые на страницах коммерческих интернет площадок, что упрощает поиск данных и клиентам, и работникам фирмы. Логистические компании в ближайшее время, планируют шире внедрять соответствующие технологии для своего развития. [1; с. 32]

Сенсорные технологии используются для контроля текущего состояния товара при перевозке. Для их перевозки используют специальный контейнеры, в которые оснащены сенсорными датчиками. Датчики передают на компьютер важную информацию о состояние груза, во время его перевозки. Устройство определяет как основные показатели товара, так и его физическую целостность. Эксперты считают, что сенсорная технология актуальна. Большинство компаний, занимающиеся логистическими услугами, внедряют эту технологию в свою профессиональную деятельность. [1; с. 32]

Технология отслеживания груза предполагает не только определение местонахождения груза, но и его целостность. Раньше нужно было сделать достаточно много операций чтобы доложить компании о грузе, сейчас же, с помощью GPS и ГЛОНАСС спутниковых систем наблюдения можно отследить на каком этапе доставки находится груз. Примером одной из технологий, работающих на основе систем определения геолокации груза - RDFI-метки.

Информационные технологии стали неотъемлемой частью логистики, во всех своих направлениях внедряются ИТ-системы. Но большинство компаний сталкиваются с трудностями их корректирования. Появляются новые платформы, которые облегчают множество операций. Первое, что позволяет решить облачная система, это отслеживание местоположения груза, эффективно планировать поставки, назначать время прибытия груза и отправки в назначенный пункт. Второе, решить задачу поиска наилучшего варианта процесса хранения информации о грузе. Третье, создание единой платформы для клиента и компании, которое упрощает их взаимодействие. [3]

Следующей представленной инновацией являются автономные системы. В современном мире, грузы перевозят, в основном, воздушным путем, с помощью авиаперевозок. Используя эти услуги, появляется возможность быстро перевезти груз из пункта А в пункт Б, к тому же значительная часть нашей страны относиться к труднодоступным районам. На данный момент, идет разработка беспилотных грузовых дронов, которые позволят снизить стоимость летных часов, а также снизить риск для экипажа воздушного судна в чрезвычайных ситуациях и погодных условиях. В будущем беспилотные транспортные средства станут частью логистических операций. Представители транспортных компаний, в ближайшее будущее, намерены внедрять в свои услуги доставки беспилотные средства. [2; 1; с. 34]

Наравне с летающими дронами развиваются автономные наземные системы, к которым относятся роботы, занимающиеся автоматизации неосновного вида деятельности компании, с помощью использования роботов можно уменьшить свои затраты за счет сокращения штата сотрудников склада, до одного сотрудника занимающегося управлением роботизированных машин. Большинство крупных логистических компаний используют эту автономную систему для чтобы ускорить процесс производства и снижения издержек.

Что касается механизма технологии отслеживания груза, на сегодняшний день существуют несколько систем, с помощью которых функционирует GNSS, такие как, GPS (Global position system), управлением данной системой занимается правительство США;

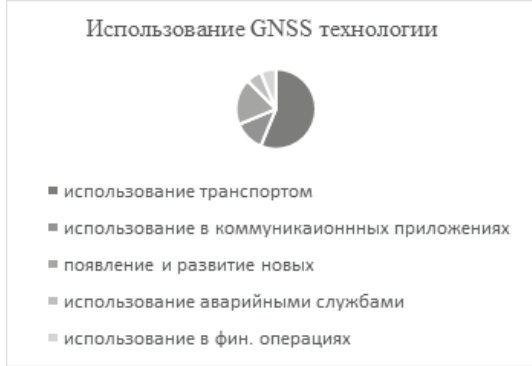
ГЛОНАСС (глобальная навигационная спутниковая система), российская навигационная система; Galileo, европейская система и Compass китайская спутниковая система. Данные спутниковые системы отличаются особым сигналом и количество спутников на орбите. Все спутники передают два сигнала как открытый (гражданский), так и закрытый (военный) сигналы. Соответственно все логистические компании пользуются открытыми сигналами в режиме реального времени. [6; с.84]

У технологии GNSS есть множество достоинств. Эта система позволяет определить нужные координаты груза в нужной системе координат на больших расстояниях, что позволяет сократить трудозатраты. Достаточно длительное время, логистические компании используют данные технологии для отслеживания груза. С каждым годом GNSS системы модернизируются и появляются инновации которыми пользуются большое количество компаний в различных сферах жизнедеятельности. Но особо важную роль технология спутникового отслеживания играет в транспортных услугах, перевозке грузов, в данной отрасли присутствует наличие большого объема цепей поставок и маршрутов, поэтому все важнее становится иметь возможность отслеживать состояние доставки в режиме онлайн. [1; с.32]

Был проведен опрос среди студентов о том знают ли они о системе GNSS и где на их взгляд её используют чаще всего.

На диаграмме можно увидеть, что большая часть респондентов считают, что транспортной отрасли экономики способствует развитию логистической. Компании грузоперевозок активно используют данную систему и различные информационные технологии для улучшения своей работы.

Рис..1: Использование GNSS технологий



GPS программы, GNSS, различные интернет площадки, онлайн агрегаторы, электронный документооборот, SAP, TMS. Наиболее передовыми можно назвать технологии, основанные на GPS наблюдении и созданные интернет-площадки, использование онлайн агрегаторов и электронного документооборота позволяет с одной стороны привлечь новых клиентов за счет удобно предоставленной информации, с другой стороны сэкономить средства на письменном ведении документации в фирме. Электронный документооборот позволит быстро и без затрат предоставить информацию онлайн агрегатору, чтобы на интернет-площадке агрегатора всегда было полная и актуальная информация о предприятии.

Различные факторы развивают современные логистические системы, респонденты опроса поделились вариантами технологий.

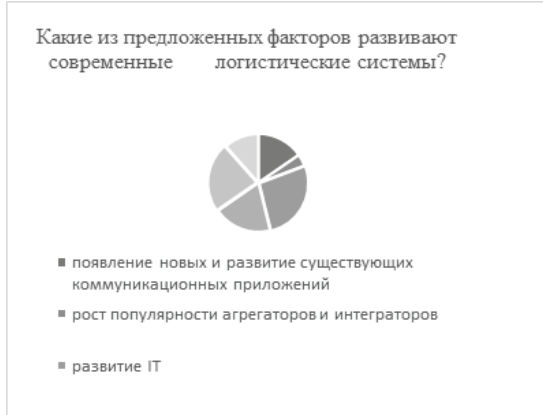
Можно сделать вывод о том, что существуют три фактора, которые оказывают наиболее влияние на развитие логистической системы, такие факторы, как развитие региональной логистики, рост электронного бизнеса, а также развитие IT-технологий.

Технологии не стоят на месте, постоянно появляются множество инноваций, происходит модернизация старого оборудовании. Логистические отделы компании в первую очередь внедряют в свои организации новые разработки, помогающие эффективно выполнять работу. В структуре этой сферы принято считать развитие и внедрение IT технологий в логистические процессы, так как они позволяют более рационально использовать имеющиеся ресурсы компании на выполнение своих операций.

Также важным считается повсеместное развитие логистики, не только в крупных городах. Активно развивается электронный бизнес, появляются новые коммуникационные приложения, развиваются специализированные доставки.

Помимо развивающихся технологий в сфере логистики, необходимы инструменты цифровой экономики. Чаще всего, упоминают роботизацию и большой объем данных, который придется обрабатывать логистике в том числе, так считается вероятнее всего потому что многие связывают процесс роботизации с проблемой хранения и обработки огромных массивов данных. Должна развиваться технология блокчейна, виртуальной реальности и 3D печати, хотя все они и так на сегодняшний день являются перспективными направлениями инвестиций и разработки.

Рис 2. Факторы современных логистических систем



С развитием цифровой экономики, инновации затронули все отрасли жизни. Логистика активно применяет все доступные технологии для быстрой и эффективной работы. По данным проведенного опроса можно сделать вывод о том, что люди имеют представление о современных технологиях логистики и считают, что у нее есть большое будущее и широкий спектр отраслей, где она может быть использована с учетом новейших разработок.

Цифровая экономика изменила большую часть нашей жизни, но, к сожалению, это не сильно коснулось транспорта. Нужны прорывные достижения в науке, которые позволят транспортно-логистической индустрии выходить на новый уровень и соответствовать миру в котором мы живем. Современный мир настолько развит, скоростной интернет присутствует в каждом доме, офисе и предприятии, люди могут пересылать видео, картинки, сообщения с огромной скоростью всего за несколько секунд, но транспортная сеть как будто осталась в прошлом. Но все-таки для этой проблемы есть решение, разрабатывается новый вид транспорта -Hyperloop. Он представляет собой систему труб с герметичными капсулами, с помощью них перемещение грузов, транспорта и людей будет значительно быстрее. Так, например, в среднем капсулы будут перемещаться со скоростью более 1126,3 км/ч,

с помощью этих капсул время, потраченное на длительные перевозки, сократиться в несколько раз, появляться масштабный потенциал возможности системы разрушить время и расстояние. В достижении этой цели также помогут аудиовизуальные аппараты и дроны, способные доставлять грузы на огромные расстояния без необходимости складирования и перевозки товара. Логистические компании, которые в будущем будут внедрять эту инновацию, помимо времени сократят и свои расходы, так как перевозка с помощью данного метода значительно экономичнее, так как использование дронов или Hyperloop означает отказ от необходимости тратить сотни литров топлива на транспортировку и десятки тысяч рублей на заработные платы водителям фур и грузовиков. [4;5]

Технология Hyperloop является наиболее перспективной технологией из всех представленных, однако о сроках её повсеместного внедрения известно не так много, компания Hyperloop Transportation Technologies уже провела несколько успешных пробных запусков своей технологии в мае 2017 и декабре того же года, где скорость капсулы достигла лишь 387 км/с, что далеко от цели в более чем 1100 км/с, однако компания активно получает инвестиции, также в американскую разработку вложились русские инвесторы, их вклад оценивают в 1,5 млрд. долл.

Сенсорные технологии RDFI меток уже использует в свеой деятельности компания DHL, где она носит название Smart Sensor, по многим своим направлениям, однако не удалось найти информацию о распорстранении данной технологии на мировом рынке.

Табл.1, Вероятность осуществления разработки к 2030 году.

№	Название технологии	Дата осуществления проекта
1	GNSS технологии	2030
2	Дроны-доставщики	2030
3	Цифровизация всей деятельности организации	2043
4	Транспортировка груза через специальную сеть Hyperloop	~2030
5	Сенсорные технологии Smart sensor, RDFI-метки	*

* - отсутствует информация о дате повсеместного внедрения технологии

Hyperloop это инновационная технология которая находится вразработке, но некоторые исследователи ставят под сомнение реализацию данного проекта. Огромное колличество вопросов связанное с вакумным пространством внутри трубы, по подсчетам внутренний объем будет составлять в 50 раз больше чем в самовй большой существующий ваукумной камеры (Space Power Facilitiy NASA), пока не известно каким образом производители будут высасывать из трубы воздух. Возможно, многие страны не согласятся проложить путь трубы в своей стране, поэтому сам проект может и провалится, огромное количесво рисков у данной технологии, но производители надеются на реализацию своего проекта.

Грузовые беспилотные дроны имеют свои риски, так как логистические компании стараются внедрять все больше беспилотников, они будут летать по городу, возможно, приносить дикомфорт идущим по улице людям. Полеты на большие расстояния череваты тем, что дрон просто может отключиться от пульта управления и исчезнуть как и с радаров, так и быть неуправляемым.

GNSS-технологии, а так же IT-системы, возможно, будут собирать огромное количество информации, что может перегрузить серевера и они выйдут из строя, что черевато потерей всех данных. Вследствии чего, произойдут нежелательные последствия, перебои с поставкой, не будут доступны данные по поводу груза на производстве.

Мир не стоит на месте, постоянно развивается, каждая из технологий описанная в статье, с каждым годом модернизируется, все инструменты информационной технологии будут актуальны и в будущем. К 2030 году планируется запустить и внедрить новый вид

транспорта Hyperloop, кторый ускорит логистические процессы. GNSS-технологии и IT-системы будут развиваться и возможно заменят огромное кооличество логистиеских функций, которые на данный момент выполняют люди. Грузовые беспилотыне дроны, как и новый вид транспорта, станут неотъемлемой частью лоогистики, которые помогут доставлять грузы в труднодоступные районы. Цифровая экономика постепенно, но верно внедряется во все сферы жизнедеятельности, и в скором времени заменит огромное количество процессов и упростит работу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Трифонов П.В.; Серышев Р.В. ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ, 2018 г., УДК 658.7.011.1; «Стратегические решения и риск менеджмент»
2. McKinsey and Company, Debate: Will delivery UAVs scale by2030?,2019 г. , URL: https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/debate-will-delivery-uavs-scale-by-2030?cid=soc-app
3. McKinsey and Company, Navigating the digital future: The disruption of capital projects, 2017 г. , URL: https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/navigating-the-digital-future-the-disruption-of-capital-projects?cid=soc-app
4. McKinsey and Company, A physical version of the Internet: How the Hyperloop could be the broadband of transportation, 2017г. , URL: https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/a-physical-version-of-the-internet-how-hyperloop-could-be-the-broadband-of-transportation?cid=soc-app
5. Vc.ru, Инвестиционные идеи: транспорт будущего Hyperloop, 2018г. , URL: https://vc.ru/flood/43627-investicionnye-idei-transport-budushchego-hyperloop
6. В. В. Демьянов, О. Б. Имарова, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ GNSS И НАПРАВЛЕНИЙ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ, 2018 г. , УДК 007.5.681.518.3

УДК-2964

Т.С. Захарова
студентка факультета Анализа рисков
и экономической безопасности им. В.К. Сенчагова
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: tsz1998@yandex.ru

А.А. Горбунов
студент факультета Анализа рисков
и экономической безопасности им. В.К. Сенчагова
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: gorbunov98@gmail.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Аннотация. Построение системы бизнес-процессов и ее оптимизация с использованием специфических механизмов – актуальная задача, решение которой ложится на руководство компании, стремящейся к постоянному развитию и длительному функционированию на рынке. В статье рассматриваются этапы построения системы бизнес-процессов и предлагается методика ее дальнейшей оптимизации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация.

T.S. Zakharova
Student of the Faculty of Risk Analysis
and economic security named after V.K. Senchagov
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tsz1998@yandex.ru

A.A. Gorbunov
Student of the Faculty of Risk Analysis
and economic security named after V.K. Senchagov
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: gorbunov98@gmail.ru

BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION AS A TOOL FOR MODERN COMPANY MANAGEMENT

Abstract. The business process system and its optimization using specific mechanisms is a pressing task. The management of the company must solve this task if their company is to constantly develop and long-term activity in the market. The steps of building a business process system are discussed in the article. In addition, the methodology of its further optimization is proposed.

Keywords: business process, optimization.

Бизнес-процессы – это совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата» [ISO 9000, 2015].[1] Бизнес-процессы в своей совокупности представляют собой иерархию взаимосвязанных действий, которые при выполнении реализуют одну или несколько целей организации.

Успех компании и правильность системы выстроенных бизнес-процессов находятся в прямой зависимости друг от друга. Неотлаженные процессы отрицательно влияют на достижение цели. Кроме того, они приводят к финансовым потерям, реализации репутационных рисков и ухудшению отношений с клиентами.

Неотлаженный бизнес-процесс может обладать одним или несколькими признаками из следующего списка:

- низкая эффективность: высокие затраты разного характера (финансовые, трудовые) с несоответствующим результатом;
- низкая скорость выполнения: несогласованность участников процесса, отсутствие четкого распределения обязанностей, необозначенные этапы и сроки, отведенные на каждую задачу;
- дублирование: бизнес-процессы в составе иерархии могут повторяться. Нельзя сказать, что это отрицательное явление, однако оно вызывает потребление большего количества ресурсов на свое выполнение и лишние действия при отмене повторных операций;
- избыточность: заключается в слишком большом количестве этапов, задач и внутренних связей, что вызывает перегруженность бизнес-процесса и влияет на скорость и качество его выполнения
- невозможность прохождения всех этапов: бизнес-процесс не может успешно реализоваться, если не происходит постоянный обмен информацией между функциональными подразделениями компании;
- устаревание: иерархия бизнес-процессов должна своевременно и регулярно подлежать пересмотру для того, чтобы исключать старые процессы или процессы, которые потеряли свою актуальность или по причине изменения видов деятельности компании, или по причине неуместности в рамках того или иного проекта.

Для того, чтобы избежать выявленные проблемы, требуется построение системы бизнес-процессов компании, этапы которого можно представить в виде схемы, представленной на Рисунке 1:

Рисунок 1. Этапы построения системы бизнес-процессов компании

Архитектура бизнес-процессов может быть представлена на разных уровнях детализации – от абстрактного до детально проработанного. Описать бизнес-процессы графически можно с помощью выбора определенной нотации, который зависит от конкретных целей и специфики компании. Наиболее распространенными нотациями являются:

VAD: моделирование верхнеуровневых процессов, которые участвуют в создании ценности для клиентов;

1 Лисовский А.Л. оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №4.

EPC: моделирование, анализ и дальнейшее перепроектирование в случае необходимости сложных наборов бизнес-процессов с многочисленными интерфейсами;

BPMN 2.0: набирающая популярность нотация, которая позволяет представить бизнес-процессы таким образом, чтобы их детали были максимально простыми для понимания

IDEF: моделирование в системах автоматизированного производства;

CASEWISE: красочное представление системы бизнес-процессов, отличается пониженными требованиями к соблюдению.[2]

Следующий этап организации системы бизнес-процессов – это определение модели AS-IS и TO-BE.

Модель AS-IS строится для отображения существующей работы процесса («как есть»). Ее анализ позволяет определить наиболее слабые места и оценить глубину изменений, которые необходимо будет предпринять. Модель AS-IS показывает признаки неотлаженного бизнес-процесса, которые были перечислены выше.

Найденные в модели AS-IS недостатки можно исправить. Создав модель TO-BE – модель новой организации бизнес-процессов («как должно быть»). Эта модель нужна для анализа альтернативных путей выполнения работы и планирования того, как компания будет выстраивать свою работу в будущем.

Разница между моделями AS-IS и TO-BE может быть большой, а переход от начального состояния к планируемому неочевидным. Тогда требуется разработка промежуточной модели, которая будет детализировать требующую для перехода работу.[3]

После построения ориентировочных моделей наступает этап оптимизации.

Оптимизация бизнес-процессов – непосредственная разработка и реализация мероприятий по совершенствованию (реорганизации) бизнес-процессов компании.[4]

Теоретическими основами оптимизации могут служить следующие ее итоги:

1. Формально прописанная логика и четкое исполнение.

Оптимизация позволяет внести улучшения в архитектуру процессов.

2. Обоснованность решений

Это положение диктует важность использования точной и актуальной информации о клиентах, сделках, ассортименте и т.д. в процессе принятия решений. Обеспечить это условие помогает внедрение связи, например, BPM-системы с CRM-системой. В процессе реализации бизнес-процесса все данные будут автоматически разноситься по соответствующим таблицам в соответствии с заданными критериями, составляя информационную базу, необходимую для принятия решений в дальнейшем. Разработчики нотаций для архитектуры бизнес-процессов учитывают необходимость создания таких баз и включают в свои продукты как возможность для визуализации процессов, так и элемент CRM. На сегодняшний момент самый популярный продукт такого типа – это RegionSoft CRM.

3. Быстрая и качественная работа команды.

На протяжении всего текста статьи было несколько раз упомянута важность своевременного и полного обмена информацией среди функциональных подразделений компании. Кроме того, качественно выстроенный бизнес-процесс предполагает работу команды как работу единого механизма: определение этапов и ответственных за их выполнение сотрудников представляет собой четкий план действий.

4. Рост производительности труда

За счет автоматизации рутинных и типовых операций, сотрудники компании могут сфокусироваться на более важных, комплексных и сложных этапах процесса, обеспечив тем самым более качественную работу всей компании в целом. Отсутствие необходимости тратить моральный и временной ресурс на выполнение того, за что будет отвечать установ-

2 Лисовский А.Л. оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №4.

3 Модели AS-IS и TO-BE bpwin // Cool4Student URL: http://www.cool4student.ru/node/3377 (дата обращения: 29.09.2019).

4 Оптимизация бизнес-процессов // Управление производством. Энциклопедия производственного менеджмента URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/optimizacija-biznes-processov.html (дата обращения: 29.09.2019).

ленное программное обеспечение, позволяет людям сконцентрироваться на действительно важной работе: например, на общении с клиентами, развитии продукта и т.д.

5. Гибкость компании по отношению к изменениям.

Любые изменения, даже самые незначительные, способны вызвать стресс: увольнение сотрудников, принятие нового закона, санкции, – все это требует изменения как отдельных этапов бизнес-процессов и ответственных за них сотрудников, так и бизнес-процесс в целом. Автоматизация позволяет легко адаптироваться под изменения и быстро перестроить цепочку действий под новые условия.

6. Эффективность сотрудников, работающих удаленно.

Интегрированность сотрудников, находящихся где бы то ни было от офиса, в командную работу – признак современной компании. Предоставление возможности для сотрудников работать удаленно может помочь повысить их эффективность и производительность или, как альтернатива, оставить ее на том же уровне при параллельном повышении лояльности к компании. Если компания имеет систему отлаженных бизнес-процессов, то проблем с удаленной работой не будет: распределение ролей, назначение контрольных точек и автоматизация обеспечат высокое качество командной работы, постоянный обмен информацией и конечный результат.

7. Снижение рисков

Бизнес-процессы помогают контролировать каждую точку реализации задач внутри проекта, поэтому можно немедленно обнаружить проблему и запустить процесс управления рисками наступления неблагоприятного исхода.

8. Открытость и прозрачность процесса для всех его участников.

Автоматизированное управление позволяет быстро понять, на каком этапе произошел сбой и определить ответственного за этот сбой сотрудника или функциональное подразделение. На этом принципе основывается обеспечение безопасности протекания бизнес-процессов компании.

9. Измеримость и оценка результата.

Автоматизированные бизнес-процессы при использовании информационных продуктов накапливают объем информации для дальнейшей деятельности компании и для принятий управленческих решений, могут измеряться (формирование отчетов о проделанной работе, формирование показателей KPI), позволяют показать достижимость или недостижимость того или иного результата (после соответствующего анализа). Оптимальная архитектура бизнес-процесса отвечает на все эти запросы быстро, своевременно и качественно. В случае, если этого не происходит, требуется перенастройка параметров процесса в используемом компанией редакторе.

Предлагаемый принцип оптимизации бизнес-процессов компании – параллельное использование принципа автоматизации и внедрение технологии Process Mining.

Автоматизация доступна и наиболее часто используется для:

- Работы с клиентами (формирование базы данных всех сведений о клиентах);
- Процесса продаж (одновременная деятельность по нескольким сделкам);
- Управления лидами (оптимизация работы со входящими данными);
- Сервисного обслуживания (использование чатов-ботов или автоответчика);
- Работы с документами (автоматическое добавление документации в базы данных и последующее архивирование);

Внедрение автоматизации бизнес-процессов в компании происходит с помощью создания и/или выбора определенного ПО, которое максимально подходит под специфику деятельности компании и является для нее наиболее удобным в использовании.

Внедрение средств автоматизации заключается в установке программного обеспечения на каждый корпоративный компьютер, соединение их между собой и выстраивание логических связей для последующего использования. Кроме того, это может быть регистрация в облачном сервисе, что является одновременно как наименее рискованно с точки зрения

исключения возможности потери информации при чрезвычайных ситуациях технического характера (выход компьютеров из строя), так и наоборот, вызывающим за собой возникновение ряда рисков нарушения работы компании со стороны внешних вредоносных программ и злых намерений конкурентов.

Основной риск внедрения средств автоматизации – их неокупаемость. Управлять этим риском можно заблаговременно, если осуществить следующее: правильно выявить потребности (для каких операций требуется автоматизация, провести мониторинг рынка ПО, грамотно подобрать партнеров по внедрения (разработчиков)).[1]

Следующим моментом в оптимизации бизнес-процессов компании является применение технологии Process Mining.

Process Mining – технология, позволяющая делать интеллектуальный анализ данных с помощью представления перехода от модели AS-IS к модели TO-BE. Process Mining помогает глубоко разобраться в ключевых моментах протекающего бизнес-процесса, легко выявить неэффективные и «узкие» места с помощью использующихся информационных продуктов, а также помочь владельцам этапов процесса или процесса ц целом справиться с выявленными проблемами.[2]

Оптимизация бизнес-процессов с Process Mining основывается на автоматизированной реконструкции фактической последовательности событий с использованием цифровых следов из различных информационных систем. Анализ базируется на полной базе данных обо всех выполненных действиях в рамках процесса, благодаря чему становится доступна объективная информация о выполнении процесса на любом уровне его детализации.

Process Mining может быть выстроен на основе пяти «лепестков»:

- Наличие цели: показывает исходные данные, исключая субъективный фактор, а также то состояние процесса, к которому стремится компания;
- Полнота: анализируется полный набора данных, без использования каких бы то ни было выборок;
- Высокая скорость работы: используются инновационные инструменты для ускорения получения результатов;
- Детализированность: обращение ко всем составным частям данных, без упущения моментов, которые на первый взгляд могут не показаться ключевыми и важными для результата;
- Многомерность: предполагается не исключать все возможные варианты развития бизнес-процесса и его конечного вида (допускается изменение модели TO-BE, если это будет обоснованно и целесообразно).[3]

Process Mining – это бизнес-решение. Внедрение этой технологии не будет иметь положительного результата без наличия у аналитика глубокого понимания предметной области и специфики деятельности компании и умения трансформировать бизнес-задачи в конкретные этапы построенного бизнес-процесса.[4]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Лисовский А.Л. оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №4.
2. Технология Process Mining // PricewaterhouseCoopers URL: https://training.pwc.ru/process_mining/ (дата обращения: 29.09.2019)

1 Средства автоматизации бизнес-процессов компании // Генеральный директор. Персональный журнал руководителя URL: https://www.gd.ru/articles/10013-sredstva-avtomatizatsii?ustp=W&ustp=W (дата обращения: 29.09.2019).

2 Технология Process Mining // PricewaterhouseCoopers URL: https://training.pwc.ru/process_mining/ (дата обращения: 29.09.2019).

3 Process Intelligence. Optimising your processes // PricewaterhouseCoopers URL: https://www.pwc.com/m1/en/events/iia2018/process-intelligence.pdf (дата обращения: 29.09.2019).

4 Process Mining позволяет исследовать скрытые области бизнес-процессов // CFO.Russia URL: https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=44521 (дата обращения: 29.09.2019).

3. Process Intelligence. Optimising your processes // PricewaterhouseCoopers URL: https://www.pwc.com/m1/en/events/iia2018/process-intelligence.pdf (дата обращения: 29.09.2019).
4. Process Mining позволяет исследовать скрытые области бизнес-процессов // CFO. Russia URL: https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=44521 (дата обращения: 29.09.2019).
5. Средства автоматизации бизнес-процессов компании // Генеральный директор. Персональный журнал руководителя URL: https://www.gd.ru/articles/10013-sredstva-avtomatizatsii?ustp=W&ustp=W (дата обращения: 29.09.2019).
6. Модели AS-IS и TO-BE bpwin // Cool4Student URL: http://www.cool4student.ru/node/3377 (дата обращения: 29.09.2019).
7. Оптимизация бизнес-процессов // Управление производством. Энциклопедия производственного менеджмента URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/optimizacija-biznes-processov.html (дата обращения: 29.09.2019).

Е. О. Щур
студентка факультета «Менеджмент»
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ecaterinashur@gmail.com

А. Д. Заякина
студентка факультета «Менеджмент»
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: anna.zayakina2000@gmail.com

Научный руководитель Г. Н. Русакова,
профессор Департамента менеджмента,
Финансовый Университет, г. Москва

ВЫБОР НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ERP-СИСТЕМЫ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Аннотация: в статье рассматриваются самые основные ERP-системы, известные миру сегодня. Проводится сравнительный анализ систем и их ключевых характеристик. Авторы исследовали модели бизнеса на предмет самой подходящей ERP-системы.

Ключевые слова: ERP-система, управление, оптимизация, предприятие, сравнительный анализ.

E. O. Shur
student of faculty «Management»
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation

A. D. Zayakina
student of faculty «Management»
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific supervisor G. N. Rusakova
Professor of management Department,
Financial University under the Government
of Russian Federation, Moscow

THE SELECTION OF THE MOST EFFICIENT ERP-SYSTEM

Abstract: the article discusses the most basic ERP-systems known to the world today. The comparative analysis of systems and their key characteristics is carried out. The authors investigated business models for the most suitable ERP system.

Keywords: ERP-system, management, optimization, enterprise, comparative analysis.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире невозможно представить какой бы то ни было бизнес-процесс без использования современных технологий, гаджетов, онлайн платформ. В связи с этим, все большую популярность набирает внедрение ERP систем, оптимизирующих работу предприятия и зачастую способствующих снижению затрат и росту дохода.

Для нахождения наиболее эффективной и подходящей ERP системы необходимо учитывать особенности бизнеса. Например, его масштаб. С целью выявления наиболее подходящих для малого и среднего бизнеса ERP-систем и было проведено данное исследование.

ERP-ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ERP – это аббревиатура английского выражения Enterprise Resource Planning (планирование ресурсов предприятия). Наличие у компании ERP-системы означает, что управление финансовыми и трудовыми ресурсами, активами, а также кооперация с партнерами и стратегия компании в целом – все находится под контролем данной ERP-системы. Эта система заключается в программном обеспечении для автоматизации и оптимизации всех процессов в компании.

Во всем мире насчитываются десятки ERP-систем разного уровня сложности и ширины функционала.

Основными же ERP-системами, внедряемыми в России, являются: 1С; Галактика; SAP Business One; Microsoft Dynamics; Класс 365 и др.

Чтобы сделать обоснованный выбор наиболее эффективной ERP-системы необходимо изучить ситуацию на рынке. Так, в 2018 году рынок выглядит следующим образом:

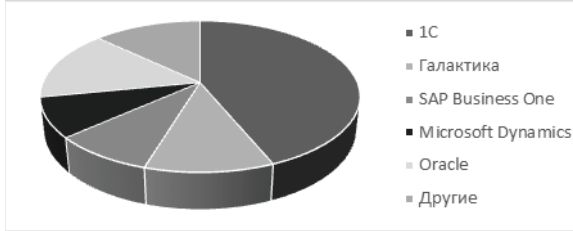


Диаграмма 1. Рынок пополярных ERP-систем в России

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ERP-СИСТЕМ

Как уже было сказано, на российском рынке представлено более десятка ERP систем, на мировом рынке это число в разы больше. Однако, чтобы определиться с наиболее эффективной платформой, нам необходимо изучить самые популярные, а значит проверенные временем и опытом ERP-системы. В таблице ниже представлена сравнительная характеристика основных ERP-систем, представленных на рынке. Возьмем во внимание 2 основных критерия: функциональные возможности системы и цена ее приобретения**.**

Таблица 1. Сравнительный анализ основных ERP-систем

Название	Доступный функционал	Цена (р)
Цех- успех	● Дисциплина и мотивация сотрудников ● Автоматический учет рабочего времени и расчет зарплаты ● Автоматизация осуществления закупок ● Складской учет	62 800
Галактика ERP	● Оперативное принятие решений ● Финансовое и производственное планирование ● Бухгалтерский, налоговый, управленческий и складской учет; ● Управление логистикой, персоналом и кадровой политикой. ● Есть облачная версия.	90 000
Microsoft Dynamics	● Интеграция с приложениями Microsoft ● Визуализация бизнес-процессов	200 000
Класс365	● Позволяет работать с модификациями товаров. ● Позволяют отличать одинаковые товары, но с разными характеристиками. (Например, для товара «Туфли» можно создать несколько модификаций с различными размерами и цветами) ● Позволяет делать рассылки контрагентам, отправлять SMS в страны СНГ	292 000 /месяц
1С: ERP Управление предприятием 2.0	● Управление закупками, производством и продажами ● Управление складом и запасами ● Управление персоналом и расчет заработной платы ● Управление взаимоотношениями с клиентами	360 000
Sage ERP X3	● Позволяет управлять процессами производства, логистики и финансов ● Оптимизирует взаимоотношения с клиентами. ● Предоставляет полноценный Web-интерфейс. ● Имеет полностью русскоязычный интерфейс и удовлетворяет всем требованиям нашего законодательства в отношении бухгалтерского и налогового учета.	581 784
DeloPro Online	● Управление территориально-распределенным бизнесом ● Управление проектами. ● Система предназначена для управления продажами, закупками и производством, ● Финансами и маркетингом, ● Запасами, автотранспортом и доставкой грузов, ● Персоналом и взаимоотношениями с контрагентами. ● Содержит электронную почту и органайзер	714 000
Compiere	● Веб-интерфейс ● Модули управления дистрибуцией, складами, электронной коммерцией, финансами, документооборотом. ● Серверная часть Compiere построена на базе сервера приложений JBoss. ● Есть десктоп клиент на Java. ● Есть русская локализация и сообщество поддержки	1 942 041
SAP Business One	● Спецификация и виртуализация изделия ● Производственный заказ ● Списание и поступление в производство ● Обновление цен изделий ● Учет брака ● Учет ресурсов в стоимости изделия ● Прогноз потребления материалов на каждый период ● Учет запасов на складе	9 300 000

Таким образом видим сильные и слабые стороны всех представленных систем. И основываясь на потребностях бизнеса и функциональных и стоимостных характеристиках системы, выберем оптимальную для малого и среднего бизнеса.

ВЫБОР НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ERP СИСТЕМ ДЛЯ КАЖДОЙ ГРУПП ПРЕДПРИЯТИЙ

Стоит заметить, что выбор ERP системы для каждого предпринимательства будет зависеть от ряда факторов.

Помним, что для малого бизнеса характерны: численность персонала до 100 человек и доход в пределах 800 000 рублей. Соответственно, для малого бизнеса подойдет менее дорогостоящая ERP-система. Возможно меньшее число пользователей системы. А в некоторых случаях, и структура предприятия будет упрощенной.

Для среднего же бизнеса характерна численность персонала от 100 до 1000 человек и доход до 2 000 000 рублей. Таким образом, будет возможно внедрение более дорогостоящей ERP-системы. Однако, и требования к системе тут же возрастут. Необходимо возможность одновременного использования системы большого числа людей и более широкий спектр функциональных возможностей.

МАЛЫЙ БИЗНЕС. ЦЕХ = УСПЕХ.

Для малого бизнеса самым подходящим вариантом будет ERP-система «Цех-успех». Производство совершенствуется за счет введенных наклейках с QR-кодом с информацией о каждой детали, начиная от первого этапа обработки, заканчивая информацией о персонале. Данная система поможет оптимизировать использование оборудования, не позволяя ему простаивать. Также система следит за сроком службы каждого элемента оборудования, напоминая о необходимости провести сервисное обслуживание. Очень полезна эта система станет и при расчете заработной платы, ведь ERP-учет рассчитывает заработную плату каждого работника в течение 1 минуты, учитывая начисления премий и штрафов, что позволяет составить рейтинг среди работников и увеличить отдачу каждого в дальнейшем. ERP-система «Цех-успех» показывает очевидную эффективность с самого первого месяца использования и очень легко разворачивается в организации.

Также необходимо учитывать такую важную функцию, как управление складом, которую данная система доводит до совершенства. Дело в том, что «Цех-успех» ведет постоянный контроль всех позиций на складе, расходов материалов и, при необходимости, делает заказ нужного количества в соответствии с планами производства. Что касается дилерства, партнеры, входящие в нашу ERP-базу, будут всегда осведомлены об объемах как готовых, так и производимых товаров и смогут в считанные секунды отправлять заказы своих клиентов, что, несомненно, ускоряет и оптимизирует работу предприятия.

СРЕДНИЙ БИЗНЕС. 1С ERP: УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Для среднего бизнеса наиболее эффективной из представленных ныне на рынке будет система 1С ERP: управление предприятием. Это связано, в первую очередь, с широтой функциональных возможностей данной платформы.

<u>С помощью 1С ERP: управление предприятием возможно:</u>

- Управление производством
- Регламентированный учет
- Управление закупками
- Управление складом и запасами
- Управление затратами и себестоимостью
- Управление персоналом и фондом заработной платы
- Организация ремонтов
- Мониторинг и анализ основных финансовых показателей

- Управление взаимоотношениями с клиентами и т.д

Платформа «1С: ERP Управление предприятием 2» обеспечивает работу с использованием облачного хранилища и одновременного доступа всех участников производственного цикла. Более того, важной особенностью 1С является возможность его использования на iOS, Android, Windows, а также Linux, Mac OS, PostgreSQL, MS SQL Server, IBM DB2, Oracle Database.

«1С: ERP Управление предприятием 2» – это тот случай, когда сочетаются цена и качества. Несмотря на то, что по сравнению с другими, в том числе, и зарубежными, аналогами внедрение и содержание «1С: ERP» является в 1,5–2 раза дешевле, система показывает высокие результаты. А именно: существенное снижение себестоимости, сокращение дебиторской задолженности, операционных и административных расходов, уменьшение сроков исполнения заказов и увеличение объема выпускаемой продукции.

Нельзя не упомянуть и еще одно важное конкурентное преимущество данной ERP- системы- широкая сеть высококвалифицированных партнеров с многолетним опытом. Работа с сертифицированными специалистами, консультантами, руководителями проектов и экспертами по технологическим вопросам внедрения, которые постоянно повышают свою квалификацию позволяет снизить затраты на внедрение ERP-системы в любую отрасль и увеличить доступность и качество технической поддержки на протяжении всей работы системы.

Ну, и наконец, одна из главных причин выбрать «1С: ERP» – это безопасность, которую своим клиентам гарантируют провайдеры. Например, никто без ведома администраторов, руководителей и прочих ответственных лиц не сможет воспользоваться данными из «1С: ERP»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ERP-система – механизм, благодаря которому любое производство или предприятие может быть оптимизировано до достижения абсолютных результатов. Исследуя данную тему, мы убедились в том, что каждая ERP-система имеет определенный набор незаменимых функций, но, тем не менее, для разных моделей бизнеса, в частности, для разных масштабов, подходит лучше та или иная система, потому что она отвечает требованиям именно такого предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. CNews Analytics. Сравниваем ERP по ключевым характеристикам [Электронный ресурс] – URL: https://cnews.ru/articles/sravnivaem_erp_po_klyuchevym_harakteristikam (Дата обращения 15.04.2019)
2. Боковой Юрий Владимирович. Особенности методологии проектирования информационных систем для малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]/ Боковой Юрий Владимирович – URL:https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-metodologii-proektirovaniya-informatsionnyh-sistem-dlya-malogo-i-srednego-biznesa (Дата обращения 15.04.2019)
3. Внедрение ERP-системы: оценка окупаемости инвестиций. [Электронный ресурс] – URL: http://www.erp-online.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=235 (Дата обращения 06.04.2019);
4. Дублин А., Басок Я. / Целесообразность внедрения ERP: экономическая выгода и прибыль» [Электронный ресурс]/Дублин А. Басок Я. – URL: https://www.cfin.ru/itm/kis/expedience.shtml (Дата обращения 06.04.2019);
5. Карпов Дмитрий Владимирович. Проблемы внедрения ERP-систем[Электронный ресурс]/Карпов Д.В -URL.: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-erp-sistem (Дата обращения 15.04.2019)
6. Обзор современного рынка ERP-систем http://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/8191/
7. Официальный сайт корпорации «1С: ERP» [Электронный ресурс]. – URL: https://v8.1c.ru/erp/partners.htm (Дата обращения 05.04.2019)

8. Официальный сайт корпорации «Compiere» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.compiere.com/ (Дата обращения 05.04.2019)
9. Официальный сайт корпорации «DeloPro» [Электронный ресурс]. – URL: https://delopro.com.ua/products/ (Дата обращения 05.04.2019)
10. Официальный сайт корпорации «Microsoft Dynamics 365» [Электронный ресурс]. – URL: https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ (Дата обращения 05.04.2019)
11. Официальный сайт корпорации «Sap Business One» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sap.com/cis/products/business-one.html (Дата обращения 05.04.2019)
12. Официальный сайт корпорации «Галактика». – URL: https://www.galaktika.ru/ (Дата обращения: 05.04.2019);
13. Официальный сайт корпорации «Класс365» [Электронный ресурс]. – URL:https://class365.ru/ (Дата обращения 05.04.2019)
14. Официальный сайт корпорации «Цех = успех» [Электронный ресурс]. – URL: https://zmksoft.ru/ (Дата обращения 05.04.2019)
15. Сегов Э. ERP системы – доходы и расходы. [Электронный ресурс]/ Сегов Э. – URL: https://www.klerk.ru/soft/articles/1 (Дата обращения 06.04.2019)
16. Управление информационными технологиями. [Электронный ресурс] – URL: http://fintechn.ru/files/ERP/gal_personal.pdf (Дата обращения 05.04.2019);

УДК 338.3

А.В. Лисин
студент группы ФФР19-3
Финансового Университета при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: mrfoxv@list.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИЙ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА «TOYOTA»

Аннотация: В данной статье рассматривается организация управленческих и производственных процессов одной из самых крупных фирм автомобильной отрасли “Toyota”. Рассмотрены основные принципы и ценности компании.

Ключевые слова: автомобиль, компания, производственная система, принцип, организация

A.V. Lisin
student of group FFM19-3
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mrfoxv@list.ru

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

MANAGEMENT PRINCIPLES OF A LEADING COMPANY ON THE AUTOMOBILE MARKET “TOYOTA”

Abstract: The article looks into the organization of management and production processes at one of the largest automotive companies, “Toyota”. We will highlight their basic principles and values.

Keywords: automobile, company, production system, principle, organization

Не секрет, что автомобильная отрасль рынка очень конкурентная. В ней участвуют компании разных масштабов: начиная от небольшого молодого шведского производителя спорткаров Koenigsegg, заканчивая такими гигантами, как Ford. Несложно понять почему фирмы предлагают такой богатый и разнообразный ассортимент автомобилей, ведь данный рынок является актуальным на протяжении уже многих десятилетий. И напрашивается вопрос: как в таких условиях добиться успеха? Что нужно сделать, чтобы добиться лидирующего позицию на рынке?

Целью данной работы является анализ производственной и управленческой системы японской компании «Toyota», которая является одной из самых успешных фирм автомобильной отрасли.

Актуальность работы обусловлена тем, что отрасль компании Toyota ответственна за разработку многих передовых технологий. Инновации в процессе производства автомобилей способствуют развитию новых моделей менеджмента, которые приводят к экономическому росту. Кроме того, автомобили – неотъемлемая часть жизни общества. Они играют важнейшую роль, освобождая людей от зависимости от общественного транспорта, являясь оптимальным выбором для передвижения не только на работу, но и загород. В конце концов они являются неким показателем статуса человека.

В 1913 году один из самых успешных менеджеров мира Генри Форд впервые начал внедрять сборочный конвейер генератора автомобиля на своем заводе «Хайленд парк». Его опыт оказался крайне успешным, и он внес огромный вклад в развитие организации производства продукции. Именно это событие отлично иллюстрирует к чему может привести успешная модель введения бизнеса и эффективное управление ресурсами на рынке машин [1].

В наши дни одной из главных и самых крупных автомобильных компаний является «Toyota». Всего у фирмы 32 модели машин, 31 из которых продолжают выпускаться по сей день. В 1988 году компания Toyota Motor разработала новую марку машин – Lexus, которая отличается своей престижностью и роскошностью. В 2007 году был основан российский завод Toyota в Санкт-Петербурге, на котором было организовано производство полного цикла двух важнейших моделей бренда: Camry и RAV4. На территории Российской Федерации насчитывается более ста официальных дилерских центров и три авторизованных сервисных центра [2].

На сентябрь 2019 года Toyota занимает десятую строчку глобального списка Fortune 500. Ее выручка составляет $273 миллиарда, и она немного позади гиганта той же отрасли Volkswagen, занимающий девятую строчку с выручкой в $278 миллиарда и обладающий такими дочерними компаниями, как Audi, Lamborghini, Bentley, Bugatti, Skoda и другие [3] [4]. Кроме того, в основе Производственной Системы «Росатома» лежат принципы, которые «были сформулированы на базе лучших образцов отечественного и зарубежного опыта, в частности, системы научной организации труда, производства и управления (НОТПиУ) Министерства среднего машиностроения СССР и Toyota Production System японской автомобильной компании «Тойота»" [5]. Исходя из всего этого несложно догадаться, что данная фирма имеет хорошее представление о том, как должна выглядеть успешная организация бизнеса в целом.

И так все-таки, что такое производственная система? Производственная система – это большая, искусственная, открытая, развивающаяся социально-экономическая система, основной целью которой является удовлетворение через результаты своей производственной деятельности актуальных потребностей общества или целевых групп потребителей [6].

Компания «Toyota» придерживается концепции, которая определяет мировоззрение и методы ведения бизнеса для всей фирмы. Это и есть их «путь», или, как они говорят, Дао. Дао вместе с уникальной и отточенной производственной системой Toyota в совокупности дает «генетический код», который определяет деятельность менеджеров, руководителей, направление, в котором следует компания. Мировоззрение основывается прежде всего на непрерывном совершенствовании всей системы фирмы в целом и уважении к людям [8].

Если говорить о производственной системе Toyota, то в первую очередь нужно сказать об их методе «Канбан». Он основывается на том, чтобы выполнять все действия «точно в срок» с определенным расчетом на то, сколько ресурсов понадобится на разных этапах производства. На этот метод опираются все принципы, о которых далее будет идти речь.

Отношения менеджеров к затратам особенные. Руководители учитывают каждый цент. И на это есть причины. После Второй Мировой Войны Toyota была всего лишь в нескольких шагах от банкротства, и Кийтиро Тоеда, основатель компании, ушел в отставку. Тайити Оно, который в 1975 году станет исполнительным вице-президентом компании, упорно занимался устранением лишних затрат [7]. Наследие его работы сохраняется и сегодня в виде жесткой «всеобщей системы бюджетного контроля», которая рассматривает и прорабатывает

каждую деталь. В нее включены ежемесячная информация по бюджету всех подразделений. Это позволяет руководству отслеживать все, даже самые незначительные издержки.

Toyota определила семь видов потерь, затрат, которые не добавляют ценности процессам на производственной линии, при принятии заказов, разработке продукта и другим. Список этих потерь выглядит следующим образом:

1. Перепроизводство. Избыточные запасы произведенных изделий приводит к потерям в виде излишка рабочей силы и складского помещения, затратам на транспортировку;
2. Ожидание (потеря времени). Рабочие, находящиеся в ожидании завершения процессов автоматизированной сборки, не выполняют никаких действий и, соответственно, не несут никакой пользы на определенных промежутках времени;
3. Лишнее перемещение или транспортировка. Перемещение деталей, материалов или уже готовых изделий со склада и на склад. Кроме того, перемещение незаконченного производства на большое расстояние порождает неэффективность при транспортировке, ведь осуществляется лишняя, необязательная работа;
4. Излишняя переработка. Бесполезные и необязательные операции в процессе обработки деталей. В том числе и лишние движения, которые могут привести к появлению дефектов;
5. Избыток запасов. Избыток сырья ведет к большим затратами на транспортировку и хранение, задержкам. Он мешает решать такие проблемы, как задержки поставок, несбалансированность производства, дефекты, длительная переналадка;
6. Лишние движения. Помимо уже перечисленных лишних движений, отдельно упоминаются движения сотрудников, даже их ходьба;
7. Дефекты. Предыдущие пункты ориентированы на то, чтобы дефектов в производстве не было. Но это не значит, что дефекты не обозначаются отдельной статьей. Ведь такие процессы, как переделка, отходы, ремонт, замена продукции, ее проверка, ведут к потере сил и времени.

Целью деятельности менеджеров фирмы является устранение так называемых трех «М»: «муда», «мури» «мура». Эти характеристики процесса производства отрицательно сказываются на конечном результате и несут за собой убытки. Именно из-за этого руководство компании их отдельно выделяет и организовывает производство так, чтобы свести присутствие этих трех «М» к минимуму.

«Муда» – действия, процессы, не приносящие никакой пользы, не добавляющие ценности. Это М самое известное и включает в себя вышеупомянутые виды потерь.

«Мури» – перегруженность людей и оборудования. К муда относятся действия, которые неэффективные и не реализуют потенциал ресурсов полностью. Мури – образная противоположность муда. Она сконцентрирована на том, чтобы люди и оборудования не работали на пределе своих возможностей, так как это может привести к проблемам с качеством продукции, авариям и дефектам.

«Мура» – нестабильность и неравномерность. Иррационально-выстроенный режим работы, вызванный внутренними проблемами непостоянный объем производства, приводит к процессам, описанных в муда и мури.

Система Хейдзунка предназначена устранять три М. Она обеспечивает выравнивание графика работы, количественного производства, производства по объему. Такая деятельность дает следующие преимущества: гибкость в предложении потребителю ожидаемого товара в нужное время; снижение риска излишней готовой продукции; сбалансированность использования трудовых ресурсов и станков.

Одним из самых уникальных принципов компании является ее приверженность к воспитанию собственных лидеров, вместо поиска их со стороны. Между фирмой и ее работниками есть взаимная лояльность. Нечасто бывает такое, что член компании будет уволен в кризисный момент, или чтобы его место занял гость из другой фирмы. В этом и проявляется

желание Тойоты сохранять равновесие, о котором говорилось прежде. Система управления не должна кардинально меняться, если это необязательно. Кроме того, важнейшим культурным элементом является принцип генти генбуцу, который призывает самому наблюдать за ситуацией. Toyota хочет, чтобы ее руководящие позиции были заняты людьми, которые были свидетелями работы локальной управленческой системы. Лидер должен укреплять производственную дисциплину и культуру в компании.

В Toyota часто говорят: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей». Лидер должен развивать таких людей, которые могли бы внести существенный вклад в общее дело. Он способствует тому, чтобы все придерживались принципам, помогают людям выполнять свою работу [8].

Toyota уже давно отличилась особым успехом организации деятельности по управлению производства и менеджменту. На протяжении многих лет она остается одним из главных игроков на рынке автомобилестроения. Она не просто разрабатывает новые идеи и модели управления, но и активно внедряет их и реализует на практике. Кроме того, у нее есть идеология, которая определяет ценности, философию, мировоззрение всей компании в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Наследие Ford [Электронный ресурс] URL:] https://www.ford.ru/experience-ford/history-and-heritage#assemblyline (Дата доступа: 22.09.2019)
2. О компании «Тойота Мотор» [Электронный ресурс] URL: https://www.toyota.ru/world-of-toyota/about-company/info (Дата доступа: 22.09.2019)
3. Fortune Global 500 [Электронный ресурс] URL: https://fortune.com/global500/2019/ (Дата доступа: 22.09.2019)
4. Volkswagen Group [Электронный ресурс] URL: https://www.volkswagenag.com/en/group.html (Дата доступа: 22.09.2019)
5. Росатом Госкорпорация «Росатом» ядерные технологии атомная энергетика АЭС ядерная медицина [Электронный ресурс] URL: https://www.rosatom.ru/about/system/ (Дата доступа: 22.09.2019)
6. Малюк, В. И. Производственный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / В. И. Малюк. – 2-е изд., испр. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 249 с.
7. Истории компании Toyota [Электронный ресурс] URL: https://www.drom.ru/catalog/info/history/toyota/ (Дата доступа: 22.09.2019)
8. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

УДК 338.242.2

М.А. Родина
Студентка группы БИ19-1м, Факультета прикладной математики и информационных технологий, Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: Maria.ARodina@yandex.ru

Научный руководитель:
К.Ю. Мухин

ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОГРАММНЫХ РОБОТОВ

Аннотация. В данной статье рассматриваются возможности применения технологии RPA для сокращения затрат на оплату труда сотрудников и улучшение такого показателя операционной эффективности, как отношение прибыли на сотрудника. Автором предложена формула для расчёта бизнес-кейса от роботизации рутинных процессов. Также статья описывает появляющиеся возможности оптимизации структуры персонала за счёт применения технологий и подходов индустрии 4.0: компьютерного распознавания, системы моделирования бизнес-процессов, предиктивной аналитики, машинного обучения, обработки естественного языка. Автором проанализировано влияние новых технологий на операционные показатели компании.

Ключевые слова: роботизация бизнес-процессов, цифровая трансформация, автоматизация, индустрия 4.0, операционный менеджмент.

M.A. Rodina
Financial university under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser: **K.Y. Mukhin**

IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY USING SOFTWARE ROBOTS

Abstract. This article discusses the possibilities of using RPA technology to reduce the cost of employee labor and improve such an indicator of operational efficiency as the ratio of profit per employee. The author proposes a formula for calculating the business case from the robotics of routine processes. The article also describes the emerging opportunities to optimize the structure of personnel with technologies and approaches of industry 4.0: optical character recognition, business process modeling, predictive analytics, machine learning, natural language processing. The author analyzes the impact of new technologies on the operating performance of the company.

Keywords: robotics process automation, digital transformation, automatization, industry 4.0, operational management.

Операционной эффективностью предприятия называется достижение наилучшего соотношения между задействованными ресурсами и конечными результатами работы. Компания, достигшая такого соотношения, способна выполнять одинаковые действия

быстрее, результативнее и с меньшим количеством ошибок, затрат, чем конкуренты. При этом речь идет не столько об экономии ресурсов, сколько об эффективности их использовании [1].

В современных условиях цифровизации компаний вопросы операционной эффективности выходят на первый план. Быстрое внедрение зачастую дорогостоящих инноваций может негативно сказаться на показателях эффективности: сократить долю прибыли в выручке в краткосрочном периоде, увеличить сумму расходов предприятия, увеличить потребность в найме высококвалифицированного персонала, что влияет на общий размер штата сотрудников и затраты на оплату их труда.

И хотя в долгосрочной перспективе компании могут выиграть от внедрения последних технологических трендов, таких как машинное обучение, предиктивная аналитика, автоматизация бизнес-процессов, 3D-печать и многих других, для компаний малого и среднего размера, которые не располагают крупными инвестиционными бюджетами, необходимо внедрять «quick win» решения (так называемые «быстрые победы» – решения, позволяющие получить положительный результат за короткий промежуток времени) наряду с технологиями цифровой экономики для поддержки digital-трансформации организации.

С точки зрения операционной эффективности, важно принимать во внимание следующие аспекты бизнес-процессов компании:

1. Оптимизация существующих процессов. Достигается выстраиванием рациональной последовательности действий, позволяющей достичь лучший результат с минимальными расходами материальных и человеческих ресурсов.
2. Рациональное использование штата. Функции не должны дублироваться, каждый сотрудник должен четко знать свои обязанности и зону собственной ответственности. При этом утилизация персонала на бизнес-операции должна быть близка к показателю в 100%, то есть загрузка сотрудников должна соответствовать количеству их рабочих часов за период.
3. К ресурсам необходимо относиться бережно. Это касается как материальных, так и физических ресурсов: материалов, полуфабрикатов, готовой продукции и незавершенного производства. Нужно снижать процент брака, добиваться разумного использования оборудования, не создавать ненужных запасов, следить за показателями оборачиваемости.
4. Постоянный мониторинг изменений во внутренней и внешней среде предприятия. Руководитель должен быть информирован как обо всех изменениях в компании, так и, например, о редактировании законодательства, изобретении перспективных технологий или о банкротстве конкурента.
5. Прозрачность и контролируемость деятельности. При этом уровень контроля не должен быть избыточным, то есть мешать сотрудникам выполнять их основную деятельность, которая позволяет предприятию функционировать на выбранном рынке товаров или услуг. В то же время, недостаток контроля будет негативно сказываться на качестве и объеме выполненной работы.

Одним из «quick win» решений, получивших широкое распространение в рамках цифровой трансформации экономики, является RPA (robotics process automation, роботизация бизнес-процессов) [2]. Программные роботы способны повлиять на такой показатель операционной эффективности, как «прибыль на 1 сотрудника», который рассчитывается по формуле:

К = Чистая прибыль/FTE,

где FTE (full-time employee) – количество эквивалентов полной занятости, то есть количество сотрудников, работающих полный рабочий день или 40 часов в неделю [3].

Внедрение большого количества роботизированных процессов позволит сократить общее количество сотрудников предприятия, полностью заменив собой низкоквалифицированных работников, выполняющих только простые однотипные операции, сократив количество требующихся работников среднего уровня и закрыв потребность в открытии новых вакансий.

При этом эффективность функционирующего робота, или бизнес-выгоды от роботизации отдельно взятого процесса, можно рассчитать по формуле:

$$B = h*w,$$

где:

h – количество сэкономленных часов работы сотрудника. Количество часов можно рассчитать как произведение длительности операций на их количество;

w – заработная плата за час работы сотрудника, выполняющего операцию.

Таким образом, каждый роботизированный процесс, выполняемый программным роботом (важно помнить, что один робот может выполнять несколько процессов, укладывающихся по длительности в 24 часа) позволяет одновременно экономить фонд оплаты труда за счет автоматизации труда низкоквалифицированного персонала и повысить показатель «прибыль на 1 сотрудника», не уменьшая при этом объемы производимой продукции и оказываемых услуг. Важно помнить, что робот работает быстрее, чем человек: по результатам внедрения в ICL Services подсчитано, что в результате роботизации процесса «Создание аккаунтов для Service Desk» время на обработку 50 сообщений сократилось на 92%. Если раньше сотрудник тратил час на формирование отчета, робот справляется с этим за пять минут, что в 12 раз быстрее. Стоимость процесса (с учетом лицензии на робота и трудозатрат разработчика на программирование алгоритма выполнения процесса) уменьшилась на 84% [4].

Обычный программный робот может взять на себя выполнение рутинных процессов в тех случаях, когда они отвечают нескольким условиям [5]:

1) Являются алгоритмизированными: соблюдается логика «if-then» (если-то);
2) Выполняются достаточно часто и занимают много времени рядовых сотрудников или, другими словами, являются достаточно трудозатратными;
3) Требуют выполнения простых действий: экспорта и импорта между системами, составления отчетности, заполнения шаблонов, выявления несоответствий между выгрузками данных, работы с офисными программами и приложениями (Microsoft Office, 1С, SAP, Oracle и т.д.), выполнение простых вычислений.

При этом технология RPA обладает рядом ограничений, который существенно влияет на возможность применения программных роботов в деятельности компании. К сожалению, не всегда первоначальные данные представлены в структурированном виде. Например, часто необходимо разобрать входные данные с помощью Оптического Распознавания Символов (OCR). Более того, роботы не способны работать с документами в форматах pdf, png и jpeg, не умеют отклоняться от четко прописанного алгоритма шагов, заложенных в них при разработке, а также часто ломаются при малейших изменениях интерфейсов систем и самих процессов [6].

Обойти имеющиеся ограничения позволяют новые подходы к роботизации – DPA и IPA. DPA (digital process automation, цифровая автоматизация) связывает бизнес-процессы компании с процессами партнеров, покупателей и поставщиков, устраняя расстояния, ускоряя обратную связь и оптимизируя опыт потребителей. В отличие от RPA, стратегия обращена не на сокращение затрат компании на персонал, а на более качественную интеграцию бизнеса в окружающую экосистему бизнеса. DPA предусматривает развертывание сотен и тысяч процессов, связанных с обеспечением клиентов наиболее качественным обслуживанием. Подход отлично дополняется ботами RPA – такая связка обеспечивает компании динамически улучшаемую «бесшовную» автоматизацию [7].

IPA (intelligent process automation, интеллектуальная роботизация) дополняет программных ботов системами машинного обучения, алгоритмами с элементами искусственного интеллекта, компьютерным зрением и прочими современными технологиями. Компаниям, применяющим данную технологию, не приходится задумываться о том, каким образом следует привлекать людей к рутинным операциям любой сложности – инноваторы проектируют процессы исходя из возможностей роботов, а не живых сотрудников. Современная RPA представляет собой поверхностное решение, сокращающее время исполнения биз-

нес-процессов. Боты RPA имитируют активность живых сотрудников лишь формально, в то время как IPA приближает «когнитивные» возможности программных систем к людским. На смену «автоматизации на основе правил» приходит новый подход к принятию сложных решений, связанный с перспективой автоматизации высокоуровневых задач уже в ближайшем будущем.

В некоторых ситуациях для корректной работы программного робота недостаточно простых алгоритмов класса «if-then», необходимо понимать естественный язык пользователей, контекст выполнения процесса и принимать оптимальные решения в условиях ограниченного количества информации. Здесь опять же на помощь стандартному программному обеспечению в автоматизации UI-интерфейса приходит искусственный интеллект [8].

IPA также часто называют Smart RPA [9]. Комплекс технологий, составляющих стек Smart RPA, включает в себя роботизацию, компьютерное зрение (OCR, optical character recognition), оркестрацию бизнес-процессов посредством BPM (business process management), предиктивную аналитику (analytics), машинное обучение (ML, machine learning), обработка естественного языка (NLP, natural language processing) (таб. 1).

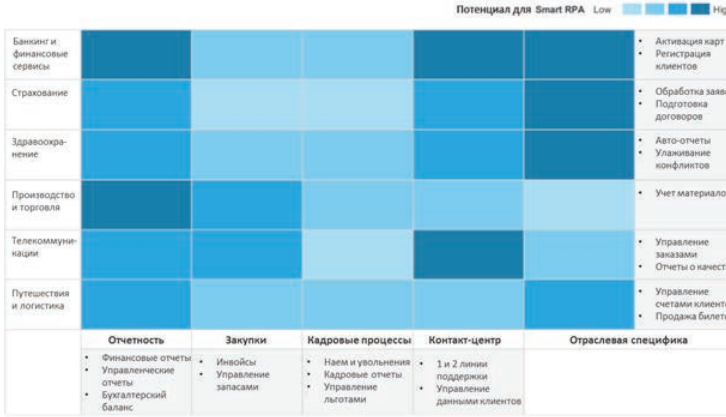
Таблица 1 – Технологии стека Smart RPA.

Технология	Определение	Степень вовлечения сотрудников
RPA	Программные роботы, работающие с пользовательскими интерфейсами программного обеспечения	5 – max
OCR	Инструмент, используемый для получения информации из изображений и конвертирования их в формат, пригодный для обработки компьютерными средствами	4
BPM	Набор рабочих процессов и инструментов проектирования процессов, в которых может настраиваться бизнес-логика. Позволяет распределить процессы между исполнителями	3
Analytics	Предиктивная аналитика, помогающая строить прогнозы на основе анализа больших данных (Big Data)	2
ML	В основе машинного обучения лежит построение автоматизированной модели. Она будет систематизировать Big Data с помощью встроенных математических алгоритмов	1
NLP	Интерпретирование и анализ человеческого языка, позволяющих формировать ответы, используя живую речь	0 – min

Источник: составлено автором.

Smart RPA может применяться в компаниях, функционирующих на любых рынках. При этом наиболее эффективное применение данного инструмента ожидается при использовании в процессах составления различных видов отчетности, проведения закупочных процедур, кадровых процессах, автоматизации контакт-центров и в некоторых процессах, отражающих отраслевую специфику предприятий (рис. 1). Использование «продвинутой» роботизации, включающей когнитивные элементы компьютерных технологий, позволяет не просто заменять низкоквалифицированных сотрудников, но и замещать работников с высшим образованием, в должностные обязанности которых не входит решение стратегических для компании вопросов. Таким образом, когнитивные роботы позволяют повысить достичь большего бизнес-кейса, повлияв на структуру персонала и на значение показателя «прибыль на 1 сотрудника».

Рисунок 1 – Области применения Smart RPA.



Источник: составлено автором.

Использование технологий Smart RPA совместно позволит:

1. Повысить качество обслуживания клиентов и получить конкурентные преимущества. Smart RPA позволяет предприятиям вести цифровую поддержку клиентского опыта и сокращать время выхода на рынок для новых товаров и услуг, привлекая новых клиентов и расширяя свою долю рынка.
2. Создать основу для дальнейшей цифровой трансформации. Дорожная карта развития роботизации и дальнейшая эволюция программных роботов в когнитивных цифровых работников часто ложится в основу стратегии цифровизации.
3. Повысить операционную эффективность и качество выполнения процессов. Автоматизация процесса приводит к более быстрому времени выполнения работ и уменьшению количества человеческих ошибок.
4. Повысить эффективность сотрудников и улучшить их опыт. Роботы обычно начинают работу под контролем человека, первоначально процессы соблюдаются параллельно. Человеческие ресурсы, освобожденные от рабочих задач, могут сосредоточиться на задачах более высокого уровня.
5. Улучшить управление. Все действия робота логируются в системе, позволяя отследить выполнение каждого шага процесса.
6. Экономить средства компании. Smart RPA приводит к значительному снижению затрат за счет экономии как количества вовлеченных в бизнес-процессы сотрудников, так и оборудования (например, компьютерной инфраструктуры). Кроме того, появляется экономия на найме сотрудников и процессе их адаптации и обучения.

Важно помнить, что для каждого процесса существуют свои специфические условия выполнения, которые не всегда возможно учесть и алгоритмизировать при внедрении программных роботов. Не уделяя должное внимание процессу, которых отдается на выполнение «виртуальному сотруднику», можно получить негативный эффект от роботизации в виде возросшей налоговой нагрузки, необходимости дополнительного контроля со стороны рядовых сотрудников за результатом труда робота. Наибольшей потерей можно считать потерю необходимого уровня профессиональных компетенций сотрудников. Если замещать опытных работников, обладающих определенной степенью экспертизы в осуществляемых бизнес-операциях, то при любой поломке робота или необходимости скорректировать алгоритм выполнения процесса предприятие может столкнуться с проблемой нехватки специфических знаний, что сделает невозможным оптимизацию бизнес-процессов в будущей перспективе.

Таким образом, применение интеллектуальных или когнитивных роботов позволит оптимизировать количество занятых рутинными процессами сотрудников, которых можно будет переориентировать на более сложные бизнес-операции по результатам внедрения новой технологии выполнения процессов. Высококвалифицированный персонал в условиях цифровой экономики будет определять «правила игры», уделяя больше внимания выявлению ожиданий потребителей, стратегии развития компании и выстраиванию взаимовыгодных отношений с партнерами.

Необходимо также учитывать ограничения технологии, такие как: четкая алгоритмизация бизнес-процесса, выполнение простых правил, неизменяемость условий выполнения процесса. При развитии организация должна проверить, что все процессы, в которых задействованы программные роботы, остаются актуальными и не требуют вмешательства со стороны аналитиков и разработчиков, который совместно с бизнес-пользователями должны следить за актуальностью прописанного алгоритма и вовремя корректировать исполнение бизнес-процесса, наблюдая за тем, чтобы робот всегда выдавал ожидаемый результат. Можно сказать, что процесс мониторинга и анализа действий робота выйдет на первый план, а круглосуточная деятельность программы потребует возможности контролировать работу 24x7, что, в свою очередь, может уменьшить выгоды от роботизации из-за потребности в специалистах службы технической поддержки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Операционная эффективность / Высшая школа бизнес-информатики [Электронный ресурс] – URL: https://hsbi.hse.ru/articles/operatsionnaya-effektivnost-predpriyatiya-opredelenie-printsipy-upravlenie/ (Дата обращения 15.09.2019)
2. RPA: The Quick Win vs. The Big Win // IBM Infographic. – 2018.
3. Прибыль на одного работника / Финансовый учет [Электронный ресурс] – URL: https://fin-accounting.ru/financial-ratios/operating-performance-measurements/profit-per-person (Дата обращений 12.09.2019)
4. Создание аккаунтов для Service Desk // ICL Services / ICT.Moscow База практик RPA [Электронный ресурс] – URL: https://ict.moscow/projects/rpa/?casePopupId=5d39d28bd4947c017f4a84d7 (Дата обращений 14.09.2019)
5. Родина М.А., Мухин К.Ю. Роботизация бизнес-процессов как этап цифровой трансформации компании // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики / Сборник материалов международных научно-практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. – Выпуск 2, часть 6. Материалы международной научной конференции финансового университета «развитие технологий операционного управления в отраслях национальной экономики в условиях перехода на цифровые технологии». – М.: СВИВТ. – 2019. – с. 97–106.
6. Родина М. Зачем нужны роботы: разбираемся в RPA [Электронный ресурс] – URL: https://pmclub.pro/zachem-nuzhny-roboty-razbiraemsya-v-rpa (Дата обращения 17.09.2019)
7. RPA, DPA и IPA: интеллектуальная роботизация нового мира / Robotrends [Электронный ресурс] – URL: http://robotrends.ru/pub/1904/rpa-dpa-i-ipa-intellektualnaya-robotizaciya-novogo-mira (Дата обращения 05.09.2019)
8. Искусственный интеллект в Robotic Process Automation / Emplotics [Электронный ресурс] – URL: https://www.emplotics.com/rpa/artificial-intelligence.html (Дата обращения 08.09.2019)
9. Smart RPA Enterprise Playbook // Everest Group Research. – 2018.

УДК 338.2:004.9

Анастасия Сергеевна Сергеева,
студентка 2-го курса Факультета прикладной математики и информационных технологий Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: nastya.130400@mail.ru

Научный руководитель: **Лилия Габдулхаковна Ахметшина,**
к.э.н., доцент кафедры «Экономика организации»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: akhmetshinalg@mail.ru

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК

Аннотация. В статье рассмотрен один из современных методов управления деятельностью предприятий топливно-энергетического комплекса – реинжиниринг бизнес-процессов. Данный метод является проектным, и применяется с целью повышения эффективности операционного менеджмента. Предложены перспективные направления использования данного метода.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, управление, эффективность, информационные технологии

Anastasia Sergeevna Sergeeva,
student, Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser: **Liliya Gabdulhakovna Akhmetshina**
Candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department «Economics of Organization»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AS A METHOD OF MANAGEMENT OF FUEL AND ENERGY ENTERPRISES

Abstract. The article considers one of the modern methods of management of enterprises of the fuel and energy complex – reengineering of business processes. Reengineering is a project method and is used to improve the efficiency of operational management. Promising directions of using this method are proposed.

Keywords: reengineering, business process, management, efficiency, information technology

Повсеместная информатизация общества вынуждает многие предприятия топливно-энергетического комплекса претерпевать изменения или реконструкцию, внедрять информационные технологии. Последнее неосуществимо без реинжиниринга бизнес-процессов. Следовательно, информационные технологии не только создают новые условия работы и новую рабочую среду для главных менеджеров, но и изменяют организационную и функциональную структуры предприятия. Реинжиниринг заключается в выявлении основных процессов и их упрощении, и в избавлении от вспомогательных процессов, которые не добавляют ценности готовому продукту. Разработчиками идеи реинжиниринга являются

Джеймс Чампи, один из известнейших бизнес-консультантов Америки, который прославился своей работой в области реинжиниринга бизнес-процессов, и Майкл Хаммер, профессор в области компьютерных наук в Массачусетском технологическом институте. «Не автоматизируйте, а вычеркивайте процессы» – говорил М. Хаммер [1].

Причиной реинжиниринга зачастую служит стремление предприятий перейти от функционального управления к процессно-ориентированному [2]. Второй вид управления позволяет сосредоточить внимание структурных подразделений не на их отдельных функциях, а на цепочке операций, что в разы повышает эффективность управления предприятием. Важно заметить, что реинжиниринг используется как проектный метод управления (он имеет сроки выполнения – конечность, он осуществляется под конкретное предприятие – уникальность). Именно этот метод позволяет структурно преобразовать организацию так, чтобы усовершенствовать операционный менеджмент, основную постоянно повторяющуюся деятельность предприятия.

Бизнес-аналитик, занимающийся реинжинирингом предприятия, начинает свою работу с построения карты бизнес-процессов с целью выявления слабых мест предприятия, тех функциональных подразделений, чьи выходы не добавляют ценности готовому продукту. Карта бизнес-процессов позволяет выявить потребность в реинжиниринге, а также способ его осуществления. Ниже представлена сравнительная характеристика двух видов реинжиниринга.

Таблица 1 – Виды реинжиниринга [2]

Вид реинжиниринга	Текущее состояние предприятия	Метод
Кризисный реинжиниринг (перепроектирование) или реинжиниринг «с чистого листа»	Состояние глубокого кризиса (потеря конкурентоспособности, уменьшение числа заказов или полный отказ потребителей от товаров, падение показателей рентабельности)	Утилизация старого бизнес-процесса и создание нового
Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов) или систематический реинжиниринг	Удовлетворительное текущее положение при неблагоприятных прогнозах и тенденциях. Благополучная ситуация при желании усилить отрыв от конкурентов	ESIA (erase, simplify, integrate, automate)

Основой при построении карт является цепочка ценностей М. Портера или APQC Process Classification Framework. В большинстве своем, бизнес-процессы делятся на две большие группы: основные и вспомогательные. Основными у предприятий ТЭК являются обеспечение надежного и бесперебойного снабжения потребителей энергией и энергоносителями [3].

Вне зависимости от вида реинжиниринга и способа построения карты ключевые принципы остаются неизменными. Во-первых, построение новых моделей должно основываться на горизонтальном и вертикальном сжатии бизнес-процессов. Первое подразумевает объединение функциональных подразделений или сокращение числа сотрудников, второе означает увеличение степени ответственности сотрудников за счет уменьшения количества уровней управленческой иерархии.

Во-вторых, при проектировании новых моделей функционирования предприятий обязательно преобладание смешанного централизованного и децентрализованного подхода для того, чтобы применяемые современные компьютерные технологии позволяли бы компаниям действовать автономно на уровне подразделений, при этом сохраняя возможности использования централизованных данных [4].

На сегодняшний день в ТЭК одним из наиболее широко распространенных направлений ИТ в рамках операционной деятельности является использование информационных систем, таких как MRP, ERP, OLAP. ERP системы по своему происхождению созданы для того, чтобы работники могли получать данные о деятельности каждого из функциональных подразделений предприятия. Следовательно, управленцы должны уметь эффективно анализировать полученный продукт – информацию. Ситуационные менеджеры остаются в

прошлом. Повышение квалификации сотрудников или отбор нового кадрового состава неизбежны, обе ситуации приводят к дополнительным расходам организации. Без готовности к таким изменениям, внедрение ERP не имеет смысла. Именно момент принятия решения на основе полученной отчетности благодаря системе ERP, а также результат решения говорят об успешности внедрения самой системы и уровне квалификации управленцев. Не стоит ожидать, например, моментального скачка рентабельности предприятия за счет внедрения дорогостоящей системы. Прироста денежных средств на предприятии не будет, пока сотрудники не научаться работать с большими данными.

Помимо информационных систем, согласно исследованию крупнейшей международной исследовательской группы в области ИТ Gartner [5] выделяются следующие технологические тренды: Business intelligence, Web сервисы и Web 2.0, Software as a Service, Конвергенция ИТ и операционных технологий [6].

Стоит еще раз подчеркнуть то, что информационные технологии являются лишь средством построения эффективной работы предприятия. Одного внедрения недостаточно, поэтому в процессе реинжиниринга они не играют основополагающую роль. Первоосновой же успешного реинжиниринга выступают менеджеры, управляющий персонал, поскольку им необходимо изменить бизнес-процессы таким образом, чтобы не нарушался сквозной процесс. Главные менеджеры должны, во-первых, обладать индукцией: уметь сначала видеть эффективное решение, а уже потом выявлять проблемы и ставить задачи. Во-вторых, управленцам нужно осознавать, что реинжиниринг заключается в новаторстве, поэтому информационные технологии не следует применять лишь с целью оптимизации.

Главной ошибкой неквалифицированных менеджеров является попытка частично реконструировать существующий процесс вместо того, чтобы полностью изменить его, т.е. они стремятся к фрагментированным улучшениям вместо одной радикальной модернизации всех бизнес-процессов.

Рассмотрим основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов по Селиверстову В.А. (таблица 2).

Таблица 2 – Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов [7]

№ этапа	Метод 1	Метод 2	Метод 3	Метод 4	Метод 5
1	Разработка стратегии	Определение потребностей ЦА и целей проведения РБП	Выработка направления изменений	Выявление предпосылок для реинжиниринга	Подготовка
2	Моделирование желаемой среды	Оценка текущих процессов	Исходные и целевые показатели	Обоснование необходимости проведения реинжиниринга	Определение
3	Модернизация предприятия	Анализ текущих процессов	Постановка желаемого результата	Планирование реинжиниринга	Видение
4	Разработка технологических решений	Разработка РБП	Запуск проектов по принятию решений	Подготовка к РБП	Проектирование технического обеспечения
5		Внедрение РБП	Внесение корректировок	Описание и анализ текущих процессов	Транформация процессов AS Is к To Be
6			Осуществление новых процессов на практике	Запуск и утверждение новых процессов	
7				Осуществление новых процессов на практике	

Из таблицы становится очевидным, что при любой методологии первоначальный этап подготовительный, поскольку именно в этот момент бизнес-аналитик определяет потребности заказчика и цели проведения реконструкции бизнес-процессов, а также вырабатывает стратегию. Специалист наблюдает за работой структурных подразделений предприятия,

сравнивает этапы производства заказчика с его конкурентами, анализирует и структурирует полученные данные. На втором этапе, в большинстве своем, происходит оценка текущих показателей и моделируется карта действующих бизнес-процессов с помощью эмпирических и математических методов исследования. На третьем этапе выстраивается новая карта обновленных бизнес-процессов или вносятся изменения в текущую карту на основе выработанной стратегии. Реинжиниринг всегда связан с внедрением информационных технологий, в частности, с интеграцией информационных систем, поэтому на следующем этапе специалисты обдумывают и разрабатывают технологические решения. Они создают модель в виде интегрированного ИТ обеспечения с необходимым для конкретного предприятия набором ИТ-сервисов. Далее, осуществляется реинжиниринг процессов на практике и проверка KPI.

Считается, что реинжиниринг оправдывает себя как один из методов проектного управления в нефтяной и газовой промышленности, если по его итогу операционная деятельность предприятия улучшает свои показатели, а именно увеличиваются объемы добычи или хотя бы остаются неизменными, при условии увольнения некоторой части сотрудников и сокращения количества административных и руководящих уровней в результате реинжиниринга; снижается стоимость, при сохранении тех же объемов добычи и качества выходов бизнес-процессов; возрастает показатель рентабельности предприятия; повышается прибыльность организации и ее стоимость на рынке, за счет внедрения ИТ для привлечения инвесторов и расширения каналов сбыта [2].

Реинжиниринг бизнес-процессов в ТЭК необходим, если предприятие хочет сохранять за собой конкурентное преимущество. Развитие данного метода проектного управления напрямую зависит от степени развитости информационных технологий, использование которых в свою очередь повышает качество работы предприятия, увеличивает производительность, исключает перебои, сокращает издержки. На сегодняшний день одним из наиболее быстро развивающихся и эффективных направлений в использовании информационных технологий является создание комплексных автоматизированных систем управления, которые обеспечивают сбор и объединение данных различных функциональных подразделений с помощью баз данных реального времени. Также прогрессивными являются системы производственного планирования и контроля (САПР) и системы управления эффективностью предприятием (CPM).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution. 2011.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии: мировая и российская практика // URL: http://finuni.ru/reinzhiniring-biznes-processov-na-predpriyatii/
3. Остроухова Н.Г. Бизнес-процессы предприятий ТЭК: понятие, содержание, классификация // Сибирская финансовая школа. 2012. – с.118-122
4. Принципы реорганизации бизнес-процессов // URL: http://www.management.com.ua/bpr/bpr005-1.html#12
5. Официальный сайт международной исследовательской группы в области ИТ Gartner // URL: www.gartner.com
6. Соковнин А.В. Новая роль ИТ в компаниях российской энергетики // Системы управления бизнес-процессами. 2008. № 1.
7. Селиверстов В.А. Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия // Селиверстов В.А.: ИНФРА – М, 2010. – 245 с.

УДК 65.01

А.С.Симонова
Студентка 2 курса факультета «Менеджмент»
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: simonowa5@rambler.ru

Научный руководитель:
Н. А. Череповская
к.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: NACherepovskaya@fa.ru

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В статье рассматривается перспектива эффективности, распространения производственной системы Lean Production. Уточнены инструменты данной системы для развития эффективного производства. Рассмотрено внедрение на производстве концепции KAIZEN и результативность применяемого инструментария на предприятиях, достижение эффективного воздействия. Проведенный анализ применения эффективных инструментов в рамках концепции KAIZEN в компании ПАО «Татнефть», позволил сделать выводы об их эффективности в управлении производственными процессами на предприятии.

Ключевые слова: производственная система Lean Production, концепция KAIZEN, эффективные инструменты управления.

A. S. Simonova
2nd year student of the faculty «Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
E-mail: simonowa5@rambler.ru

Scientific adviser:
N. A. Cherepovskaya
Ph.D., associate professor of the Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NACherepovskaya@fa.ru

EFFECTIVE TOOLS IN THE MANAGEMENT OF PRODUCTION PROCESSES OF ENTERPRISES

Abstract. The article deals with the prospect of efficiency, distribution of the production system Lean Production. The tools of this system for the development of efficient production are specified. The introduction of the Kaizen concept in production and the effectiveness of the tools used in enterprises, the achievement of effective impact are considered. The analysis of the use of effective tools in the framework of the concept of KAIZEN in the company of PJSC "Tatneft", allowed to draw conclusions about their effectiveness in the management of production processes at the enterprise.

Keywords: Lean Production system, KAIZEN concept, effective management tools.

Инструменты управления проектами обеспечивают эффективность и действенность в управлении проектов. Многие инструменты и методы были внедрены и широко применялись среди руководителей проектов по всему миру, которые внесли большой вклад в успех проектов. Множество инструментов и методов в управлении проектами является процессами или механикой потребности для проектной группы [1]. Различные инструменты для практического управления проектами имеют свой подход к большей эффективности проекта [2]. Развитие проектов и их эффективность обеспечивается от применения инструментов управления проектом в организационном управлении проектом и превосходстве команды проекта [3].

Глобализационные проблемы и новые технологии определяют нарастающую степень сложности в проектном управлении [4]. Современные производственные процессы с быстро меняющимся и растущим спросом во всем мире на более качественные, инновационные продукты с высокой добавленной стоимостью. Для удовлетворения потребности промышленная и производственная системы должны развиваться, чтобы соответствовать этим требованиям и эффективно удовлетворять спрос потребителей во всем мире на продукцию. Постоянное повышение конкурентоспособности заставляет каждую компанию пересматривать свои производственные процессы, чтобы максимально снизить затраты и максимально повысить качество обслуживания клиентов.

Перспектива для достижения внутренней эффективности, рыночной эффективности в очень распространенной производственной системе Lean Production. В своей деятельности ее используют крупнейшие компании: Toyota, Ford, Boeing, Airbus, GE, Scania, Alcoa, Xerox и благодаря этому остаются лидерами на своем рынке. Ученые в своих работах на данную тематику, говорят, что данная система эффективна для сокращения расходов на всех этапах производства, повышения скорости производственных процессов и улучшения качества продукции. Часть исследователей утверждает, что при использовании данной системы товар добавляется ценность товара. Согласно исследованиям, в США около 70% всех действующих предприятий применяют эту систему, а в Европе порядка 50–70%. Россия также начала активно использовать данную производственную систему, десятки крупных компаний внедряют эффективные инструменты и методы. Среди них: ПАО «КаМаз», ПАО НК «Роснефть», ПАО «Сбербанк», ПАО «Татнефть».

Lean Production (бережливое производство) – стратегия операционного преимущества, суть которого заключается в регулярной мотивации на выдвижение работниками каких-либо новшеств в сфере производства, улучшении качества и производительности продукта, а также уменьшении затрат [5]. Однако многие отожествляют это понятие с TPS, что неверно. Система TPS появилась раньше, она является базой и основой для производственной системы Lean Production. В 1930 году была разработана TPS (Toyota Production System) – японская система управления производственной системой. В конце 1980-х г. – введение термина «Lean Production» Джоном Крафчиком, и это была в целом система TPS, ориентированная на американский рынок. Касательно TPS, то она была изобретена Тайити Оно в Японии после второй мировой войны, когда вся страна была в руинах, а мысли о конкуренции на мировом рынке даже не было. Экономика была полностью подорвана и все экономические системы в том числе. Тайити поставил перед собой цель: принести пользу обществу и реализовывать это в автомобильном секторе. Так у него был план добиться производительности Ford, тогда как Ford лидировал на рынке и выпускал миллионы машин в год, и во много превосходил производство Toyota. Он решил налаживать производственные процессы и с помощью людей, а не с помощью капитала и технологических возможностей, добиваться этой цели. Благодаря мотивации людей, их заинтересованности и регулярного вклада в общее дело.

Спустя годы работы, постепенного внедрения и улучшения системы, можно назвать несколько инструментов системы бережливого производства:

- TPM – всеобщий уход за оборудованием;
- Визуальный менеджмент – организация рабочего места и расположение деталей, при котором они будут четко видны;

- Стандартные операционные процессы – письменные рекомендации с пошаговым планом действий работы;
- Система JIT (Just-In-Time – точно вовремя) – предоставление ресурсов, материалов и услуг только тогда, когда они непосредственно нужны;
- Картирование – графическая схема, наглядно изображающая материальные и информационные потоки, двигающиеся к потребителю, с целью исключения потерь;
- Встроенное качество – немедленное выявление и устранение неполадок на самом производстве;
- Организация мест 5S – организация рабочего пространства для увеличения производительности;
- Кайдзен – философия непрерывных усовершенствований;
- Канбан – система карточек, позволяющая держать под контролем количество изготовленных и неизготовленных деталей.

Концепция KAIZEN в первую очередь ориентируется на сам процесс, а не на результат. Данная концепция направлена на то, что каждый сотрудник должен быть максимально вовлечен в процесс производства. С точки зрения этого инструмента решение проблем – это выгода для компании, т.к. это поможет достичь более высокого результата в будущем. Именно это и является процессом, который составляет KAIZEN. Вклад каждого сотрудника в решение поставленной проблемы и есть всеобщее видение желаемого и движение к нему.

Существует интересная концепция, которую наряду с KAIZEN широко применяют. Это «генти генбуцу», что в переводе означает «реальное место; реальная часть», а суть заключается в том, что при наличии проблемы и желании ее устранить, необходимо пойти на то место, где идет сама работа. Такой принцип выполняется для того, чтобы увидеть существующие условия и понять, что можно усовершенствовать в данном процессе, что идет не так.

Для эффективного действия концепции KAIZEN она разделена на 5 составляющих ее элементов:

1. Командная работа (сплоченность сотрудников и их взаимодействие на постоянной основе в процессе работы);
2. Персональная дисциплина (без дисциплины каждого из работников во всех сферах их деятельности невозможно достичь высоких результатов);
3. Моральное состояние (сохранение мотивации и рабочего духа, несмотря на текущее положение компании);
4. Кружки качества (работники разного уровня должны обмениваться между собой идеями и навыками, а также сравнивать свою работу с другими);
5. Предложения по улучшению (каждый сотрудник, независимо от его положения, может предложить какое-либо улучшение, которое должно быть рассмотрено остальными).

Необходимо подчеркнуть, что система 5S входит к KAIZEN и является одним из ее принципов. Это важный принцип, без которого KAIZEN вряд ли бы смогла эффективно работать. В составе 5S входят: seiri (ненужные в работе элементы маркируются, и удаляются, если спустя время некем из работников не используются), seiton (необходимые для работы инструменты должны быть всегда в поле зрения), seiso (оборудование должно быть всегда чистым), seiketsu (регулярное выполнение первых 3 принципов всеми сотрудниками), shitsuke (поддержание налаженной работы с помощью 4 шагов и контроль за этим).

В рамках корпоративного семинара «Татнефть» было проведено обсуждение по поводу внедрения Lean Production в производство с минимальными денежными затратами на оборудование, но с упором на увеличение трудового потенциала. И было принято решение начать применение бережного производства в 2014 г. в результате анализа эффективности его применения другими отечественными компаниями.

Итак, после внедрения технологии компании удалось исключить потери, связанные с неоптимальными параметрами работы ГНО (глубинное насосное оборудование) в добыче

нефти, снизить удельные затраты на электроэнергию, оптимизировать затраты на выкачку нефти, сократить потери перемещения оборудования, оптимизировать работу закачки насосных агрегатов и также удалось снизить потребление топливно-энергетических ресурсов по всей цепочке добычи нефти.

На основании мониторинга и анализа производственных процессов, которые регулировались проектной командой, проектная команда определяла алгоритм действий и план для использования незадействованных резервов и либерально содействовала с сотрудниками, а не жестко контролировала их работу. Также на производственных системах в «Татнефть» была введена визуализация система 5S в KAIZEN, например, в виде цветовой разметки для перемещения рабочих машин на складе и визуализациях остатков. А в ходе повторного использования оборудования компанией, увеличения эффективности производственных мощностей и инновациям в 2015 году экономия затрат компании составила 4,4 млрд. рублей [6].

За достижение высоких результатов компании были поощрены дипломом Кубка им. Гастева в 2016 г. в номинации «Бережливый стартап». Наиболее ярко членами жюри были отмечены такие аспекты во внедрении системы бережливого производства как развитие специалистов, развитие процессов, устойчивое развитие бизнес-системы [7–8]. Также отмечено, что «для внедрения инструментов бережливого производства были поставлены первостепенные задачи: обучение персонала, TPM, внедрение системы 5S» [9]. Как мы уже поняли, все это удалось достичь непосредственно с помощью обучения и стимулирования персонала инструментом в рамках концепции KAIZEN. Обучение бережливому производству проходило в рамках корпоративного университета ПАО «Татнефть». Все это свидетельствует об эффективности использования концепции KAIZEN и инструментария на российском нефтегазовом производстве [10].

На основании вышеизложенного можно сказать, что инструменты, изложенные в концепции KAIZEN, заимствованы у японских менеджеров и широко используются во всем мире, и оказывают положительное влияние на деятельность российской компании ПАО «Татнефть». Благодаря его внедрению концепции KAIZEN удалось исключить потери, связанные с ГНО (глубинное насосное оборудование), снизить затраты на электроэнергию, сократить потери перемещения оборудования, оптимизировать работу закачки насосных агрегатов и также удалось снизить потребление топливно-энергетических ресурсов по всей цепочке добычи нефти [11]. Этому способствовали грамотно подобранный инструментарий в рамках данной концепции: контроль, исключение ненужных звеньев производства и прямая вовлеченность каждого работника в производство.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Carstens, D. S., Richardson, G. L., & Smith, R. B. (2016). Project management tools and techniques: A practical guide. CRC Press.
2. Frame, J. D. (2014). Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide. Project Management Journal, 45 (4), e4-e4.
3. Melton, T. (2011). Project Management Toolkit: The Basics for Project Success: Expert Skills for Success in Engineering, Technical, Process Industry and Corporate Projects. Elsevier A practical guide. CRC Press.
4. Череповская Н.А. Оценка сложности управления проектами в условиях неопределенности // Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч. реценз. Журнал «Стратегические решения и риск-менеджмент». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2019. – С. 304–309.
5. Lean система (Бережливое производство) // SRC Бизнес-школа URL: https://www.src-master.ru/article25952.html (дата обращения: 12.04.2019).

6. Michael L. George, «LEAN SIX SIGMA FOR SERVICE» [Электронный ресурс] // URL: https://ulgov.ru/docs/dj-maikl.pdf
7. Краснова Л.Н., Хабибуллина А.Р., Альметьевск А.В. АНАЛИЗ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ // Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – №2. – 2017. – С.25–31.
8. Лайкер Д., Трахилис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство/Джеффри Лайкер,Йорго Трахилис; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – С.56–57.
9. Система разработки продукции в Tayota: Люди, процессы, технология/ Джеффри Лайкер, Джеймс Морган; Пер. с англ. – М.: Алытина Бизнес Букс, 2016. – С. 35–42.
10. «Татнефть-АЗС Центр» – победитель конкурса по бережливому производству // tatneft URL: http://www.tatneft.ru/press-tsentr/press-relizi/more/4926? lang=ru (дата обращения: 12.04.2019).
11. Тяглов С. Г., Такмашева И. В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В КАЧЕСТВЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ // JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION. – 2017. – С.57–92.

УДК 378.1

Собко А.А.
студент факультета «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: alice.sobko@mail.ru

Научный руководитель
Трифонов П.В.
к.э.н. доцент Департамента «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия

ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОЙ КОНЦЕПЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Аннотация. В статье обсуждается способ поддержания конкурентоспособности высших учебных заведений путем внедрения бережливого производства в высших и дополнительных учебных заведениях Великобритании. Отмечается, что у учреждений есть различия во внутренних процессах, однако существует главная цель - образование. В статье представлены различные методы реализации бережливой концепции посредством изучения метода обучения в учреждениях дополнительного образования, а также рассматривается возможность применения выявленных видов деятельности в системе современного образования.

Ключевые слова: высшие учебные заведения, вузы, учреждения дополнительного образования, концепция бережливого производства

Sobko A.A.
student of the faculty "Management"
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

scientific adviser
Trifonov P.V.
Ph.D. Assistant Professor of the Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia

THE POSSIBILITY OF LEAN CONCEPT IMPLEMENTATION IN MODERN EDUCATION BASED ON ABROAD EXPERIENCE

Abstract. The article discusses the way to maintain the competitiveness of higher education institutions through Lean implementation in higher and further education institutions in the UK. It is noted that institutions have differences in internal processes, but they have the main goal – education. The article presents different methods of implementing lean concept through the study of the educational method in further education institutions, and also considers the possibility of applying the identified activities in the system of modern education.

Keywords: Higher Education Institutions (HEIs), Further Education Institutions (FEIs), Lean concept

Необходимость в сохранении конкурентоспособности распространяется на все уровни жизни населения, в частности, на фундаментальные институты развития – высшие учебные заведения и учреждения дополнительного образования [1]. Обе системы имеют высокую важность для любой страны, а потому нуждаются в своевременном изменении и налаживании процессов внутри систем [1].

Основным доходом ВУЗов являются средства, предоставленные студентами. На этой основе учреждения высшего образования намерены создавать конкурентоспособные предложения. Теперь возникает необходимость в создании большего при наименьших затратах. Задача ВУЗов – быть более ориентированными на клиента [2]. Следовательно, ВУЗы будут предлагать более экономные и эффективные способы образования, что должно быть экономически обосновано. Именно поэтому появляется необходимость во внедрении стратегий улучшения, таких как бережливое производство. Суть метода состоит в том, чтобы упростить и совершенствовать процессы, которые находятся внутри системы, и обеспечить внедрение бережливых мероприятий прозрачностью для всех участников процесса производства. Таким образом можно сохранить конкурентоспособность высших учебных заведений – через налаживание внутренних процессов и ориентированность на клиентов [2].

Внедрение концепции бережливого производства в современном образовании рассматривается на основании имеющегося опыта ВУЗов на территории Великобритании. В статье приводится исследование, в котором приняли участие два высших учебных заведения и два учреждения дополнительного образования. Целью исследования является выявление проблем, которые мешают учреждениям дополнительного образования внедрять проекты бережливого производства, а затем – совершенствовать систему образования на базе высшего учебного заведения. Различия в образовательных учреждениях затрудняют внедрение бережливого производства. Хотя их проблемы аналогичны: сокращение финансирования, усиление конкуренции, необходимость обеспечения студентов практикой и высоким качеством знаний возрастает [3]. Поэтому ниже рассматривается внедрение концепции в области ВУЗов на основе имеющихся изменений в учреждениях дополнительного образования.

В исследовании поднимались вопросы динамики организационного и группового обучения вокруг применения концепции бережливого производства в учреждениях. Все ВУЗы ориентированы на преподавание. Каждая группа включала в себя набор сотрудников на всех уровнях учреждений, среди которых – деканы, руководители факультетов, начальники отделов и лекторы. Были заявлены основные цели прохождения опроса: генерировать коллективное мышление о том, как организации управляют с помощью концепции; инициировать диалог о том, как институты управляются в более общем плане, затрагивая тему культурного и организационного поведения, что привело к способности этих учреждений быть более приспособленными к концепции. На каждом сеансе присутствовал посредник, который ликвидировал риск вмешательства и предвзятости. Был использован набор вопросов, состоящий из 30 вопросов, и он был разработан вокруг трех ключевых вопросов, которые централизованно связаны с организационным обучением.

Согласно результатам исследования, более активным внедрением концепции бережливого производства занимались высшие учебные заведения, так считали сами сотрудники. А вот члены учреждений дополнительного образования считали, что инициативы были вытеснены руководством через консультантов. Ответы на такие вопросы, как «Мы учимся на ошибках и не обвиняем их», «Мне нравится моя работа», «Я доверяю информации, которую получаю от высшего руководства», «Я получаю открытые и честные отзывы о своей работе», говорят о недоверии руководству, о преобладании системы «сверху-вниз».

На вопрос «Сложные проблемы обычно не решаются под ковром» респонденты ответили неоднозначно. А именно, высшее руководство Вуза решает серьезные вопросы по фи-

нансовой устойчивости и реализации концепции «в лоб», в то время как в учреждениях дополнительного образования считали, что сложные вопросы финансовой устойчивости оставались в стороне, а о повестке дня работники не были осведомлены. Однако когда речь зашла о внедрении концепции в управлении преподаванием и обучением, руководство включила ключевой вопрос в рассмотрение со стороны всех участников процесса образования. ВУЗы, в свою очередь, внедряли эту концепцию в качестве системы поддержки в области финансов и приемной комиссии. Наблюдается большая разница в фокусе.

Согласно утверждению «У нас регулярно проводятся встречи для обзора прогресса и обсуждения вопросов», 70% участников заявили, что в учреждениях высшего образования встречи для обзора прогресса и обсуждения вопросов проводятся чаще, нежели в учреждениях дополнительного образования (44% участников). По результатам опроса сделали вывод, что вторые более заняты, встречаться на регулярной основе затруднительно.

Утверждение «Мне не нравится моя работа» показало, что первые любят свою работу больше, чем вторые, объясняя это наличием большей автономии для развития новых возможностей и реализации идей. Однако ни в одном из Вузов не было замечено отличительных особенностей в разработке инициатив по внедрению и разработке проектов в рамках концепции.

Ответы на утверждения «У меня есть возможность влиять на то, как я работаю» показали, что Вузы действительно могут принимать решения автономно, однако за 4 последних года не было выявлено особенностей развития системы.

Участники учреждений дополнительного образования считают, что для реализации концепции требуется некий диктаторский стиль управления и не создают условий для гармоничного изменения сектора. Проблемы у такого типа учреждения связаны с нагрузками, что мешает им развиваться согласно концепции, однако старшие менеджеры утверждают, что необходимы быстрые изменения на постоянной основе. Вероятно, в настоящее время не хватает такого руководства, которое смогло бы продвинуть инициативы в таких учреждениях.

Второй этап исследования связан с выявлением и сравнением тех мероприятий, которые используются в тех же учреждениях в системе бережного производства. Подробнее об этом в Таблице 1.

Таблица 1. Сравнительные характеристики применения методов бережливого производства на базе учреждений дополнительного образования и высших учебных заведений.

Элементы преобразования	Учреждения дополнительного образования	Высшие учебные заведения
«Ненужный» фокус	Высокий. Обучение направлено на предоставление высокого качества образования, что обеспечено использованием класса для небольшого числа людей. Все преподаватели достигают своего годового предела на работе.	Мероприятия по внедрению бережливого производства обеспечивают сокращение издержек от вспомогательной деятельности.
Финансовый контроль	Строго регламентированный финансовый процесс с бюджетами на факультеты и кафедры. Принятие финансовых решений осуществляется сверху-вниз с ограниченной возможностью использовать бюджет на любые расходы, кроме затрат на расходные материалы.	Проводится на уровне факультета через декана. Местные решения принимаются быстрее. Бюджеты обеспечивают занятость персонала и поддержку инициатив бережливого производства.
Видение и стратегия	Четкое видение, которое было сфокусировано на обеспечении устойчивости учебного курса и постоянном улучшении опыта студентов. Концепция бережливого производства сосредоточиться на стандартизации и максимизации стоимости человеческих активов.	Бережливая стратегия слабо связана со стратегической линией.

«Открытость» стратегии	Стратегия понятна для департаментов, поэтому характеризуется некоторой открытостью. В другом вузе наблюдалось понимание и реализация стратегии, однако реальных действий со стороны персонала выделить не удалось.	Местные стратегии поощряются, чтобы сотрудники чувствовали себя уполномоченными.
Ориентация на клиента	Во время преподавания основное внимание сфокусировано на опыте студентов. Вопросы финансовой области затрагивают исключительно руководство учреждений.	В учебное время внимание полностью сосредоточено на опыте студентов. На уровне высшего руководства основное внимание уделяется вопросам качества и финансов
Лидерство	Лидерство носит «нисходящий» характер на уровне директоров колледжей.	Лидерство перешло через школы, которые несут ответственность за реализацию концепции бережливого производства. Команды инициаторов более самостоятельны и динамичны.
Культура и полномочия (расширение прав и возможностей)	Небогатый. Иерархический подход ограничивает развитие культуры и подавляет инновации. Ряд инициатив влияет на изменение процессов, однако отсутствие явного лидерства не приносит к прогнозным, эффективным результатам.	Устойчивый. Персонал уполномочен осуществлять инициативы в рамках их полномочий, но основное внимание уделяется получению дохода, а не эффективности и улучшению процесса.
Дальнейшие перспективы по внедрению концепции бережливого производства	Учреждения имеют единую проблему – отсутствие лидерства в реализации концепции. Отсутствие лидерства ведет к непониманию выстраивания общей стратегии развития по внедрению бережливого производства в образование, так как отсутствуют план реализации стратегии, основные показатели эффективности, цели, этапы и другие необходимые категории. Наблюдается большое несоответствие намеченных целей и результатов внедрения мероприятий.	
	Концепция бережливого производства внедряется сверху. Выделялись ежегодные поощрения сотрудникам, которые вносили свой вклад в развитие концепции на базе учреждений. Кроме того, в исследовании выяснили, что учреждениям не хватает временного ресурса, чтобы проводить повестки на регулярной основе. Однако и проведение встреч с руководством не гарантировало выполнения намеченных задач из-за лимита указанного ресурса.	Не популярно среди персонала. Явной работы над выявлением преимуществ по внедрению концепции бережливого производства не замечено. В вузах не применяется система признания, которая бы присуждала сотрудникам за их вклад в улучшение бизнеса. Явное отсутствие проверок со стороны руководства, которые, в свою очередь, не обеспечивали никакого наблюдения за ходом проекта на высоком уровне.
Инновации и дифференциация продукции	Уровень внедрения инноваций низкий, так как у персонала нет времени или стимулов для развития.	Огромный потенциал для инновационных продуктов и услуг. Международный рынок дает ВУЗам больше преимуществ, чем в учреждениях дополнительного образования. Окружающая среда стимулирует рост и инновации.

В соответствии с изученным материалом можно сделать вывод о том, что учреждения дополнительного образования внедрили технологии концепции, чтобы снизить эксплуатационные расходы, однако сначала, действуя с помощью консалтинговой компании, они работали, а потом перестали поддерживать инициативу. В настоящее время эти учреждения осуществляют свои собственные программы реализации в рамках бережливого производства. При этом было замечено, что в некоторых областях используются теории ограничений

и Six Sigma. Это показало, что учреждения используют более целенаправленный инструмент подход с акцентом на улучшение опыта студентов при одновременном снижении затрат и затрат. На инфраструктурном уровне затраты и расходы учреждений строго контролируются на уровне высшего руководства. Тем не менее, командный менталитет перетекает в управление персоналом. Это приводит к отсутствию мотивации, которая влияет на способность учреждения вводить новшества и находить решения различных проблем, связанных с эффективностью. Хотя существует более широкое использование общих служб и определенное внимание к максимизации ценности как человеческих, так и инфраструктурных активов организации.

Таким образом, мы выявили основную проблему, с которой сталкиваются учреждения дополнительного образования – отсутствие лидера, необходимого для последовательного продвижения инициатив и создания добавленной стоимости [4]. Тем не менее, Вузам также необходимо четкое руководство и лидерство в обеспечении выполнения работы, поскольку многие проекты демонстрируют неадекватный уровень прогресса и отдачу от инвестиций и вложенного капитала.

Выделяют так же и положительный набор вопросов от внедрения концепции бережливого производства. Во-первых, позитивные изменения в культуре в определенных областях вузов [2]. Во-вторых, расширяются права и возможности сотрудников, что дает им право принимать ключевые решения и вносить изменения в повседневные процессы [2]. В-третьих, дает возможность улучшать деятельность вузов «руками» сотрудников, ориентируя их деятельность на внутренние процессы.

Что касается внедрения рассмотренных концепций в современном образовании, это реализуется посредством учета тех характеристик, которые были описаны в таблице, и методов, позволяющих совершенствовать систему современного образования. Каждое из учреждений нуждается в детальном рассмотрении на всех уровнях организации. Комплексный подход обеспечит благоприятные, коллективные изменения в организации [2].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. «Четвертая промышленная революция» – Клаус Шваб: перевод с английского/ Клаус Шваб. – Москва: Издательство «Э», 2017. – 208 с.: ил. – (TopBusinessAwards).
2. Дэвид Эдельман, Марк Сингер, Сборник статей «Цифровой маркетинг», «Взять клиента под опеку и довести до покупки», HarvardBusinessReviewhttp://hbr-russia.ru/special/rostelecom/Sbornik_New.pdf
3. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / Ричард Талер, Касс Санстейн; пер. с англ. Е. Петровой; [науч. ред. С. Щербаков]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240
4. IV Международный форум Финансового университета «Что день грядущий нам готовит?», «Искусственный интеллект и трансформация управления», 29 ноября 2017 г.

УДК 65.011

Т.Н. Пискарева
Студентка 2-го курса бакалавриата
Финансовый университета при Правительстве РФ
E-mail: tan343474@yandex.ru

П.В. Трифонов
Кандидат экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве РФ

ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ BPM НА ПРАКТИКЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Аннотация: В статье проанализировано уровень развития и состояние рынка BPM систем в России. Статистические данные были получены посредством проведения опроса среди экспертов, членов Ассоциации BPM Rus. Следовательно, на основе исследования были указаны программные продукты BPM, используемые в организациях, наиболее популярные методы и приемы BPM, а также проведение обучения процессному управлению в компаниях. Определен уровень внедрения BPM систем в российских компаниях и, что рекомендуется делать для более эффективной работы организаций. В статье указаны результаты опроса экспертов на период 2018-2019 гг.

Ключевые слова: BPM системы, российский рынок BPM, программные продукты BPM, методы и приемы BPM, процессное управление.

T.N. Piskareva
2nd year undergraduate student
Financial University under the government of the Russian Federation

P.V. Trifonov
Ph. D. associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation

EVALUATION OF THE LEVEL OF USE OF BPM IN PRACTICE FOR RUSSIAN COMPANIES

Annotation: The article analyzes the level of development and the state of the market for BPM systems in Russia. Statistics were obtained through a survey among experts, members of the BPM Rus Association. Consequently, on the basis of the study, BPM software products used in organizations were identified, the most popular BPM methods and techniques, as well as training in process management in companies. The level of implementation of BPM systems in Russian companies and what is recommended for more efficient work of organizations is determined. The article shows the results of a survey of experts for the period 2018-2019.

Keywords: BPM systems, the Russian BPM market, BPM software products, methods and techniques of BPM, process management.

В последнее время условия среды настолько быстро меняются, что компаниям приходится подстраиваться под них, в связи с этим менять либо структуру управления, либо её методы и приемы. Таким образом, набирают всё большую популярность такие системы, как BPM.

BPM системы дают возможность проектировать бизнес-процессы, осуществлять анализ пользователей этих процессов. Такие инструменты позволяют внедрить процессы через их визуальное описание и настройку.

Сравнивая нынешнюю ситуацию с тем, что было 8 лет назад, стоит отметить, произошли кардинальные изменения в отношении и применении BPM. Множество предпринимателей считали использование данных систем невыгодным или неэффективным, однако малое количество организаций все же вводило в их в оборот.

Тем не менее, ситуация в корни поменялась из-за достаточно высокой информативности об эффекте внедрения BPM. Это вызвано тем, что рынок BPM в России находится в стадии бурного роста и развития. Основными стимуляторами таких изменений являются цифровая трансформация, которая вовлекает все больше отраслей, серьезная конкуренция по качественной продукции, стимулирующая многих переходить от контроля по отдельным показателям к ориентации исключительно на конечный результат.

Большинство организаций стремятся к повышению управляемости своей деятельности за счет введения цифровых технологий, снижению затрат / увеличению прибыли и, главное, повышению операционной эффективности процессов. Это и могут позволить BPM системы.

Цифровые модели ведения бизнеса немыслимы без цифровых бизнес-процессов, а ключевая идея BPM – это и есть идея процесса, переведенного в цифровую форму, маршрутизируемого и контролируемого с помощью информационных технологий.

На данный момент, уже существуют компании, которые являются своего рода «эталонными» для страны, такие как «Сбербанк», «Тинькофф», много работают над внедрением и развитием своих корпоративных BPM-систем.

Итак, в проведенном опросе приняло участие 78 различных организаций по сфере деятельности таких, как консалтинг, розничная и оптовая торговля, строительство и другие. Специалистами были выделены главные аспекты для понимания уровня использования BPM систем и их эффективности. Их доминирование свойственно для всех категорий фирм. Также, следует отметить, применение профессиональных инструментов моделирования свойственнохарактерно для больших и средних фирм, собственно что связано с высочайшей стоимостью (рис.1).

Рисунок 1 – «Какие программные продукты BPM используются в организации?»

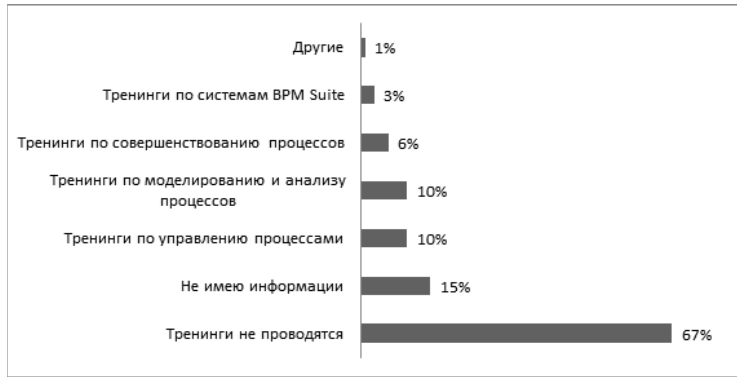
Фаворитами среди методов и приемов BPM можно считать собственные методы описания, контроля и совершенствования процессов. Это обусловлено лимитированным количеством высококвалифицированных работников,которые способны благополучно использовать на практике общепризнанные способы оптимизации и контроля процессов. Кроме собственных способов, обширно известно использование Системы менеджмента качества (рис.2).

Рисунок 2 – «Какие методы или приемы BPM используются в компании?»

Одним из самых известных инструментов считается документирование процессов, непросто приступать к какой-либо оптимизации не имея описания происходящего. Буквально в половине опрошенных фирм выполняется согласование процессов с информационными системами, что собственно абсолютно увеличивает качество работы последних.

На нынешний момент обучение процессному управлению в компаниях не востребовано – две трети опрошенных фирм не проводят каких-либо обучающих мероприятий. Между остальных более востребованы тренинги по моделированию, анализу по управлению процессами (рис.3).

Рисунок 3 – «Проводятся ли в компании тренинги по процессному управлению?»



Сегодня разработчики создают системы управления бизнес-процессами, которые просты в освоении и быстрее приносят отдачу от внедрения, позволяя компаниям эффективнее адаптироваться под часто меняющуюся конъектуру рынка. Новые механизмы предоставляют возможность корректировать и дорабатывать систему без участия программистов, что существенно экономит ресурсы клиента. Однако уровень внедрения пока недостаточно высок, хоть и быстро набирает популярность.

Подводы итоги, можно отметить, что компании с более высоким коэффициентом внедрения, как правило, демонстрирует и более высокий уровень эффективности.

А основными причинами невысокого уровня зрелости являются: отсутствие интереса у высшего руководства и инертность сотрудников

Таким образом, упорядочивание и нормирование бизнес процессов в организации позволяют облегчить решение большинства задач на уровне автоматизации. В особенности это дает определенный эффект при наличии четкого регламента и низкого уровня неопределенности при принятии решений. В схемах бизнес процессов можно в свободном формате отслеживать работу каждого сотрудника в отдельности, то насколько он укладывается в график и справляется со своими должностными обязанностями. Автоматизация в несколько раз повышает производительность труда, что, всю свою очередь, снижает издержки производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Российский рынок систем BPM в условиях экономического кризиса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.itweek.ru / idea / article / detail.php?ID=171683.
2. Коптелов А. Как применяется BPM в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.i-love-bpm.ru / files / event / forum2013 / A1-Classic-BPM.pdf /
3. Российский рынок BPM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru / index.php / BPM
4. Исследование российского рынка BPM. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abpmp.org.ru / project / market-research /
5. Рынок BPM в России: на пути к эффективности бизнеса, Свинарев С. [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://www.pcweek.ru / idea / article / detail.php?ID=170929 /

©Пискарева Т. Н., 2019

УДК 338

Шафранова Екатерина Дмитриевна,
студентка 2 курса
Факультета менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: katshaf@mail.ru

Научный руководитель:
Алеева Гульнара Ильдусовна,
ассистент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: gialeeva@fa.ru

ВЕРИФИКАЦИЯ И ПРОФАЙЛИНГ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация: в статье приведено социологическое исследование на тему важности верификации и ее роли в управлении, рассмотрены основные аспекты верификации как основного регулирующего инструмента эффективного управления компанией и ресурсами.

Ключевые слова: глобализация, верификация, профайлинг, управление, менеджмент.

Shafranova Ekaterina Dmitrievna
2nd year student
Faculty of management,
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: katshaf@mail.ru

Aleeva Gulnara Ildusovna
assistant in the Department of management
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: gialeeva@fa.ru

VERIFICATION AND PROFILING AS THE BASIS FOR THE FORMATION OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT PROCESS

Abstract: the article presents a sociological study on the importance of verification and its role in management, the main aspects of verification as the main regulatory tool for effective management of the company and resources.

Key words: globalization, verification, profiling, management, management.

В условиях современной экономики бизнес постепенно вытесняет производственные процессы, придавая доле грамотного управления ресурсами и организации производства большее значение. Одним из наиболее важных аспектов организации бизнеса является «ступень верификации». Образно говоря, под ступенью здесь подразумевается совокупность всех идентификационных процессов, позволяющих максимально комфортно для обеих

сторон сделки заключить выгодные условия и контролировать их выполнение, качество и подлинность.

В проектном менеджменте вопрос о необходимости верификации имеет такое же значение, как и в других отраслях экономики и управления. Для управления проектами верификация является главным фактором, обеспечивающим согласованность всех функциональных единиц проекта, позволяя не только наладить коммуникационные связи, но и проводить ряд процедур, направленных на повышение эффективности работы проекта. Среди этих процедур можно выделить следующие действия:

1. Сравнение спецификаций новых и уже реализованных аналогичных проектов, которое позволяет производить продукт на основе ранее использованной схемы, что в результате формирует пакет сравнительно-аналитических средств, влияющих на развитие проекта.
2. Базируясь на расчетно-аналитических методах, верификация в условиях проектного управления дает возможность участникам производственного процесса создать ожидаемую модель поведения для конкретной ситуации, или смоделировать сам продукт, рассчитав все необходимые показатели максимально приближенно к реальным.
3. Верификация в разных сферах управления, в том числе и в проектном менеджменте, может являться компонентом этапа сертификации, являющимся обязательным для производства. Анализируя уже имеющиеся стандарты, используя их в качестве основных регламентирующих документов, отдел верификации (или специалист-верификатор) имеет возможность выполнять расчеты, ориентируясь на показатели данных документов (ГОСТ, ЕСКД и т.д.).

Деятельность любой организации направлена на то или иное получение прибыли, но в условиях современной конкуренции, когда игрокам рынка не всегда удается отследить все изменения, происходящие на рынке труда и в финансовой сфере, компании нередко становятся банкротами. Верификация является одним из используемых в данном анализе процессов, но не всегда ей придается должное значение.

Основная причина завершения деятельности любой организации заключается в несвоевременном определении соответствия того или иного процесса выполнения задачи чему-либо, что может служить критерием ее оценивания.

Современная экономика даже в условиях глобализации и развитости информационно-технических систем может терять преимущества и долгое время стремиться к обеспечению стабильной эффективности. И качество труда, которое часто является «ядром» похожих проблем, тут не при чем.

Основой успешной и эффективной работы любой организации нужно считать верификацию. Это утверждение достаточно спорное, но оно, как и любое другое, имеет право на существование и, что немаловажно, подтверждается мнением общественности.

Прежде чем привести анализ социологического исследования на тему важности верификации, стоит вспомнить об ее основных функциях и аспектах. Принято считать, что верификация – это процесс проверки, способ подтверждения, который с помощью каких-либо доказательств или теоретических положений, алгоритмов, программ и процедур позволяет выявить несоответствия в определенных процессах. Описанное понятие в реальной жизни имеет утверждающую силу – оно способно утвердить или запретить реализацию той или иной сделки, события, платежа и так далее. Иными словами, верификация как процесс имеет решающую роль в реализации проектов и в процессе управления.

Очень часто вместе с понятием «верификация» используется схожее понятие «профайлинг». Да, это синонимичные процессы, позволяющие выявить нарушения в работе и избавиться от имеющихся недостатков, но стоит помнить, что профайлинг – это прежде всего умение выявлять ложь в речи людей, когда верификация имеет разные виды существования и способна выявить нарушения не только в цепочке «человек-человек», но и в экономических показателях, системах алгоритмов и многих других источниках информации.

Рисунок 1. Результаты исследования.

Источник: составлено автором.

И снова возвращаясь к рассуждению о важности верификации для современного управления, отметим, что любой верификационный процесс базируется на определенной математической модели, позволяющей «отследить» нарушения на всех этапах работы. Например, верификация пользователя в банковских системах или верификация персонала компании, которые работают относительно среднего числа реакции и выявляют нарушения, сравнивая показатели с заранее заданным стандартом.

Для подтверждения своих слов и детального изучения этого вопроса, был проведен социологический опрос с целью выявления области применения и уровня влияния верификации на современные управленческие процессы. В результате опрошенные мною респонденты, в большей степени считают, что верификация, и в некоторых случаях профайлинг, оказывают положительное влияние на работу компании, повышая ее эффективность и работоспособность. Такой ответ дает даже та группа респондентов, которая мало знакома с понятиями «верификация» и «профайлинг» или знает только одно из них (см. рис.1).

При выявлении эффективности влияния верификации и профайлинга на управленческие процессы, мы получаем результат, позволяющий нам сказать, что большая часть респондентов (85,7% в численном соотношении) считает данное влияние средне полезным и/или в наибольшей степени полезным для выполнения управленческих задач (см. рис.2).

Принимая во внимание результаты проведенного социологического исследования, не стоит забывать о конкретных «аспектах влияния» и функциях верификации и профайлинга, а именно:

1. Верификация по своим свойствам как процесс выявляет закономерности развития определенных событий и позволяет спрогнозировать возможные риски, найти

пути решения потенциальных проблем, на всех этапах сравнивая их с эталоном и проверяя подлинность принимаемых решений.

2. И профайлинг, и верификация своим «набором инструментов» в руках специалиста способны улучшить имеющиеся в трудовом коллективе связи и наладить коммуникацию, что позволит в будущем также ограничить компанию от некоторых проблем.

Верификация в платежных и экономических системах является гарантом заключения сделки. В подобных условиях практически отсутствует возможность поиска и обеспечения запасного варианта развития событий, поэтому верификация в данной ситуации способна свести предполагаемые риски к минимуму.

Рисунок 2. Результаты исследования.

Источник: составлено автором.

На основании вышеперечисленного следует, что в практических условиях при завершении сделки или при проведении электронных платежей, что происходит сейчас повсеместно в любых компаниях, независимо от их размера и организационно-правовой формы, верификация является единственной и главной гарантией безопасности проводимых транзакций. Но если отойти от финансовой стороны вопроса и провести небольшой сравнительный анализ, например, изучив прошлую практику компании «Тинькофф Банк» или повседневную практику множества брокерских компаний, то на их опыте можно убедиться, что верификация успешно позволяет работать и с человеческим ресурсом, выявляя слабые стороны респондентов, находя «подставных игроков» и укрепляя коммуникацию в трудовом коллективе.

«Тинькофф Банк» использует верификацию в своей деятельности в рамках имеющегося в компании отдела верификации. Ввиду того, что компания занимается предоставлением дистанционных банковских услуг, специфика работы верификаторов заключается в том, что им приходится работать исключительно с цифровой и текстовой информацией, не имея возможности очного сравнения пакета документов и информации непосредственно в присутствии клиента, как, например, это делают в Сбербанке или Банке Москвы.

В данной ситуации основным методом работы верификатора будет являться анализ и оценка имеющегося пакета документов и информации, в результате чего специалист отдела верификации должен одобрить (подтвердить) или отклонить запрос на предоставление тех или иных услуг.

Новым этапом развития верификационных структур, касающимся не только банковских услуг, становится введение функции распознавания лиц в электронных сервисах компаний. Так в 2016 году между компаниями «Тинькофф Банк» и «VisionLabs» был подписан бессрочный лицензионный договор на поставку и обслуживание платформы верификации и идентифи-

кации лиц. По оценкам экспертов и успешным результатам тестирования в 2017 году данная платформа распознавания лиц была интегрирована в клиентское мобильное приложение «Тинькофф Банк», что позволило компании повысить уровень безопасности онлайн-платежей, снизить риск «утечки» информации из баз данных, а также повысить эффективность анализа информации и упростить работу с клиентской базой.

Подобное использование верификационных процессов в других отраслях, по предварительной оценке, при повсеместном использовании способно повысить эффективность работы предприятий, их финансовые и экономические показатели, дав им возможность устойчивого развития даже в резко меняющихся условиях современной экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Морева Евгения Львовна Менеджмент и производительность: зарубежные подходы и проблема верификации // Управленческие науки. 2016. №3.
2. Бутакова Л. О., Гуц Е. Н. Психолингвистический эксперимент: к проблеме верификации результатов // Вестник ОмГУ. 2015. №1 (75).
3. Flavio Corradini, Fabrizio Fornari, Andrea Polini, Barbara Re, Francesco Tiezzi // A formal approach to modeling and verification of business process collaborations. – 2018. – С. 35–70. – URL: https://doi.org/10.1016/j.scico.2018.05.008
4. Терновская Е.П. Перспективные направления повышения устойчивости российской банковской системы в современных условиях [Электронный ресурс] / Терновская Е.П., Асаева О.Н. // Российский экономический интернет-журнал, 2019. – № 1. – URL:http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Ternovskaya_Asaeva.pdf
5. Щербаков Г.А. История экономических кризисов: экономико-математическая верификация результатов. Мир новой экономики. 2018;12 (2):24–39.
6. Емец М.И. Перспективы биометрической идентификации в контексте цифровой экономики Российской Федерации // Креативная экономика, 2019. – № 5. С. 928–936. – Только в электронном виде. – <URL:http://elib.fa.ru/art2019/bv1488.pdf>.

Стратегический финансовый менеджмент и антикризисное управление

УДК 005.9

А. И. Алексеева
студентка бакалавриата 2 курса факультета Международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
Email: alekseeva.anastasiia110911@yandex.ru

Научный руководитель:
И. В. Трифонов
д.т.н., профессор департамента Менеджмент
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТАМИ: СКРАМ. ПОЛОЖЕНИЕ СКРАМ В БАНКИНГЕ

Аннотация: В статье рассматривается одна из технологий управления продуктами, а именно – фреймворк скрам. Также дано полное определение данного способа управления продуктами, раскрыты его принципы, выведен его «каркас» и раскрыты основные положения. Владение разными современными способами управления – неотъемлемая часть практики менеджера. Скрам предназначен для разработки, поставки и поддержки сложных высокотехнологичных продуктов.

Ключевые слова: скрам, фреймворк, управление, продукт

FLEXIBLE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT OF THE PRODUCTS: СКРАМ. PLACE FOR SCRUM IN BANKING

A. I. Alekseeva,
The 2-year student, faculty of International tourism, sport and hospitality business
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific supervisor:
I. V. Trifonov
doctor of Technical Science, Professor, Department of management
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Abstract: In this article we considered technology in management of the products – framework scrum. Moreover, here are given full definition this way of management, its principles and disclosed main provisions. Possession of different modern ways of management is inalienable part of the managers practice. Scrum is created for development, supply and supporting complex products.

Keywords: scrum, framework, product, management

Скрам (с английского «схватка»), если обращаться к истории, происходит из регби. Многие основы, заложенные в скрам, прямо относятся к командным ценностям в спорте [3], которые использовались и продолжают использоваться.

Скрам – это фреймворк, а не методология. Методология – это собрание конкретных правил, предназначенных для дальнейшего использования (одним словом – методичка).

Фреймворк же – это особые заготовки, шаблоны, которые могут изменяться, подстраиваясь под команду продукта. Фреймворк – это, в первую очередь, адаптация и гибкость. Скрам используют в основном команды, производящие высокотехнологичный, сложный продукт, не имеющего конца. То есть, можно сказать, у «продукта» в скраме нет конечной точки развития, его постоянно необходимо совершенствовать и поддерживать, выстраивая свою работу посредством спринтов (что такое спринт будет объяснено ниже). Такие команды рассчитаны на долгую перспективу в силу вышеперечисленной спецификации. Скрам является компактным, простым для понимания и очень трудным для совершенного овладевания в силу своей гибкости. Последнее сопряжено с тем, что, отталкиваясь от «особенностей» той или иной команды, скрам строится по-разному [3].

Несмотря на то, что команды разные (как по составу, так и по людям, которые составляют эти команды), ценности данного фреймворка для всех одинаковые, вне зависимости, в какой компании есть скрам: финансовый сектор, IT-сектор или какой-либо другой. Стоит добавить, что скрам проявляет несовершенства в управлении продуктом и методах работы, чтобы была возможность постоянно улучшать продукт, команду, рабочее окружение, посредством применения разнообразных методов и процессов. На протяжении нескольких спринтов после того, как команда начинает работать со скрам фреймворком, могут изменяться подходы в силу дифференцированности команд и продуктов.

Главная суть скрама – это быстрая доставка ценностей до пользователя (стоит различать клиента и пользователя). Команда, в свою очередь, гибка и адаптивна потому, что все необходимые для разработки продукта специалисты находятся сразу внутри команды и работают вместе, в одном месте. Также в скраме использует несколько подходов, а именно: итеративный и инкрементальный. Более подробно будет описано ниже в статье.

Стоит отдельно сказать про ценности скрам фреймворка, без которых, даже при соблюдении всех нижеописанных основ-событий фреймворка (по сути, имея «карскас» в виде артефактов, ролей и событий), ничего бы не получилось. В том случае это был б не скрам, а нечто иное.

- Итак, ценностями скрама являются [1, 2, 8]:
- Фокус;
- Обязательство;
- Смелость;
- Открытость;
- Уважение.

Также к ценностям скрама добавляются три базиса данного фреймворка: прозрачность (все характеристика процесса известны тем, кто ответственен за продукт), инспекция (участники процесса работы над продуктом регулярно инспектируют свой прогресс по отношению к поставленной цели) и адаптация (внесение изменений в процесс работы, если в течение инспекции были уличены «слабые» места). Как было сказано выше, без соблюдения ценностей и основ скрам – работа над продуктом будет неполноценной (непродуктивной) [8].

1). Условно процесс реализации скрам можно разделить на три части [1, 2]:
2). Роли;
3). Артефакты;
4). События.

В схематичном виде все основные детали можно представить следующим образом:

В дальнейшем будут раскрыты все колонки по очереди.

Итак, существует 3 роли, которые вместе складываются в scrum team (скрам команду. Примечание: скрам команда и команда разработки – это разные вещи):

1). Product owner (PO) – владелец продукта. Своего рода «капитан» корабля, который определяет дальнейший вектор развития продукта. PO составляет Product Backlog (состоит не более чем из 150 элементов), разрезая свое полное представление о продукте на отдельные задачи, которые потом набирает на спринт (что есть спринт будет пояснено далее) команда;

2). Development team (DT) – команда разработки, члены которой обладают навыками, необходимыми для работы над продуктом. Стоит добавить, что в команду разработки входят все должности, необходимые для разработки, поддержки и развития продукта. DT набирает из Product Backlog задачи себе на спринт, составляя Sprint Backlog. Команда строго ограничивается рамками: не более 9 человек (в связи с тем, что чем больше членов в команде, тем больше связей, а это влечет за собой низкую эффективность коммуникации);

3). Скрам master (SM) – тренер и помощник Scrum Team. В свою очередь, SM следит, чтобы члены команды разделяли ценности фреймворка. Также SM устраняет препятствия, коучит команду, с которой он работает (включая PO). Стоит подчеркнуть, что он не обладает формальной властью, его задача – давать обратную связь, направляя команду [7].

5 событий, одного из которых – спринт (sprint), длительностью не более месяца (своего рода спринт – это «коробка», куда складываются нижеперечисленные события). Спринт объединяет четыре других события, а именно [6]:

1). Planning (набор командой задач в Sprint Backlog, определяется цель спринта);

2). Daily (ежедневная инспекция прогресса по отношению к цели спринта (определяются возможно существующие проблемы, препятствующие достижению цели спринта). На встречу уделяется не более 15 минут);

3). Sprint Review (после спринта команда получает обратную связь);

4). Sprint retrospective (завершающий этап, составление плана работы над ошибками) [5].

3 артефакта, о некоторых из которых уже сказано выше [8]:

1). Product Backlog (о нем и о Sprint Backlog сказано ниже);

2). Sprint Backlog [6];

3). Increment (это все, что создала команда разработки во время последнего спринта,

плюс сумма всех предыдущих спринтов. По сути, это постепенный и постоянный прирост функциональности продукта. Инкремент – это возможность понять, движется ли команда разработки в нужном направлении, развивает ли продукт) [4].

Если говорить про сферу банкинга (и финансов в целом), то доля применения фреймворков в духе Agile ежегодно увеличивается. Сразу стоит уточнить, что есть Agile. Agile – это образ мышления, имеющий свои ценности (эти ценности и лежат в основе скрам фреймворка) [9]. Вся его система описана общими фразами, однако оттуда выуживается и конкретика в виде правил, которым должен следовать работник для исполнения, в свою очередь, своей работы именно в духе Agile. Итак, скрам – это способ организовывать свою работу в стиле Agile. По данным 2018 года [10], в компаниях, использующих Agile (а именно, скрам), улучшились показатели успеха. Например, с 65% до 72% повысился показатель предсказуемости поставок. Стоит добавить, что система банкинга в России – одна из самых развитых систем во всем мире. За счет необходимости в разработке высокотехнологичных продуктов (например, систем онлайн банкинга, мобильных приложений) появляется все больше банков, использующих скрам [10].

Стоит отметить также и тот факт, что применения гибких технологий в управлении продуктами в банкинге ничем не отличается от применения этой же самой технологии в других компаниях, из других сегментов рынка. Просто потому, что ценности и «каркас» скрам (роли, события, артефакты) остаются неизменными. Единственное, что может отличать команды одну от другой – это цель (или специфика продукта, над которым работает команда), состав (не только в количественном выражении, но и по ролям, находящимся внутри команды), характеры членов команды (что является очень важной составляющей в плане того, как будет восприниматься, и как в дальнейшем будут применяться технологии управления продуктом. От характера людей зависит скорость «перенимания» ценностей скрам). В случае, если ценности скрам, детали скрам (рисующие «каркас» системы: роли, артефакты, события) отличаются от того, что было описано выше: это нельзя называть скрам.

Скрам – это не самоцель, скрам – это инструмент, который мы можем использовать в своих целях. И если мы обучили команду, если команда понимает, зачем нужно каждое событие скрам, какая цель у каждой из ролей и какой смысл в каждом артефакте, и при этом команда разделяет ценности фреймворка, нам становится гораздо легче создавать хорошие продукты, мы можем оптимизировать свою работу, сделать ее более эффективной, больше заработать и так далее. Стоит помнить, что, в конце концов, фреймворке за результат отвечает вся команда, а не владелец продукта, кто-то один из команды разработки или скрам master.

В качестве перспектив дальнейшего развития этой тематики могут быть рассмотрены:

- Проблема неравного, несбалансированного набора в скрам команды. Появление на этой почве проблемы недостижения цели спринта, то есть отсутствие инкремента, перенос задач на следующий спринт, потеря концентрации команды и т.д.;
- Важность T-shaped специалистов внутри команды разработки;
- Критерии оценки готовности продукта и возможность его представления в конце спринта в качестве инкремента;
- Возможность интеграции гибких технологий управления продуктами (скрам) в другие сферы, например, в спортивную индустрию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Руководство по Скраму [Книжный ресурс] / Автор: Кен Швабер и Джефф Сазерленд, 2017. Перевод: русский. 26 стр.
2. GROW Школа развития успешных руководителей [Электронный ресурс] / Автор: Николай Митько, 2016 – Режим доступа: https://grow.org.ua/2016/03/07/5-скрам-values/, свободный, – Загл с экрана. – Яз. Русский.

3. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Екатерина Кондратьева, 2018 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2018/11/07/chto-takoe-скрам/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
4. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Екатерина Кондратьева, 2018 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2018/03/22/increment/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
5. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Екатерина Кондратьева, 2018 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2018/01/22/sprint-retrospective/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
6. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Сергей Васин, 2017 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2017/12/18/sprint-planning/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
7. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Екатерина Кондратьева, 2018 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2017/10/02/скрам-master/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
8. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Екатерина Кондратьева, 2018 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2017/11/30/faq/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
9. Аджайл-справочник [Электронный ресурс] / Автор: Любовь Мамаева, 2017 – Режим доступа: https://blog.unusual-concepts.ru/2017/03/05/chto-takoe-agile/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.
10. Скрамtrek «Agile в России 2018 Отчет о ежегодном исследовании» [Электронный ресурс] / Авторы: Алексей Евдокимов, Анна Коробейникова, Марина Лернер, Сергей Рогачев, Асхат Уразбаев, 2018 – Режим доступа: https://скрамtrek.ru/, свободный, – Загл. с экрана. – Яз. Русский.

© А. И. Алексеева

УДК 332.025

Е.А. Быкова
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: gimaldinovaekater007@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА НОВОСИБИРСКА

Аннотация: В современном мире темпы роста урбанизации довольно высоки. В то же время в России около трех четвертей населения проживает в городах, что накладывает на Правительство РФ и администрации муниципальных образований определенные обязательства по созданию комфортной городской среды для населения. В настоящее время комфортная среда может быть создана с помощью разработки и реализации программы цифровизации городского хозяйства, то есть реализации концепции «Умный город». Целью данной работы является анализ процесса цифровизации городского хозяйства на примере города Новосибирск.

Ключевые слова: цифровизация, программа цифровизации, умный город, городское хозяйство

E.A. Bykova
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

THE CONCEPTUAL APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM OF DIGITALIZATION OF THE CITY ECONOMY ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF NOVOSIBIRSK

Abstract: In the modern world, the growth rate of urbanization is quite high. At the same time, in Russia about three quarters of the population lives in cities, which imposes certain obligations on the Government of the Russian Federation and the administration of municipalities to create a comfortable urban environment for the population. Currently, a comfortable environment can be created through the development and implementation of a digitalization program for the urban economy, that is, the implementation of the Smart City concept. The aim of this work is to analyze the process of digitalization of urban economy on the example of the city of Novosibirsk.

Keywords: digitalization, digitalization program, smart city, urban economy

Цифровизация городского хозяйства означает создание комфортной городской среды для граждан страны, в том числе данный процесс напрямую связан с развитием «умных городов». Рассмотрим, что представляет собой «умный» город. Харрисон К., Экман Б. и др. определяют «умный» город как город, в котором «объединяются инженерная инфраструктура, ИТ-инфраструктура, социальная инфраструктура и бизнес-инфраструктура для использования коллективного интеллекта города»[1]. Более подробное объяснение предлагают Пардо Т. и Нам Т. Они описывают аспекты «умного» города: социальная и этническая

1 Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszczak J., Williams P. Foundations for smarter cities // IBM. Journ al of Research and Development. 2010. Vol. 54. № 4. P. 1–16.

множественность, гибкость, способность к обучению на протяжении всей жизни, участие в общественной жизни, открытость правительства, а также креативность[2].

Так как «умный» город – это последствие реализации программы цифровизации, необходимо разобраться и с понятием «цифровизация». Под цифровизацией понимается интеграция цифровых технологий в повседневную жизнь общества. В настоящее время цифровизация является общемировым трендом развития общества, а также экономики, который базируется на преобразовании информации в цифровую форму, а это, в свою очередь, приводит к повышению эффективности экономики и улучшению качества жизни[3].

Таким образом, можно сделать вывод, что «умный» город – это город, в котором созданы комфортные условия для жизни и развития граждан на основе цифровых решений.

Рассмотрим, что означает концептуальный подход к реализации. Концептуальный подход, как правило, рассматривается как подход, предполагающий предварительную разработку концепции, которая включает в себя ключевые положения, определяющие направленность исследования или действий[4]. Концептуальный подход необходим для того, чтобы управленцы и исполнители имели представление о системе действий и последовательности их реализации.

В управлении городами также зачастую применяется концептуальный подход, это связано с тем, что для реализации какой-либо программы необходимо сформировать процедуру решения каких-либо задач. При этом концепция реализации должна опираться не только на суть предмета управления, но и также должна учитывать факторы, которые будут оказывать влияние. Таким образом, при применении концептуального подхода следует рассмотреть вопрос исследования или в данном случае реализации программы со всех сторон, учесть влияющие факторы и эффекты.

В реалиях Российской Федерации программно-целевой метод можно связать с концептуальным подходом. Его суть заключается в постановке ключевых целей, формулировании будущих мероприятий, необходимых для реализации целей.

Таким образом, при реализации программы цифровизации городского хозяйства использование концептуального подхода предполагает разработку концепции, в которую включены основные действия по достижению поставленных целей.

В настоящее время в Российской Федерации так же растет интерес к концепции «умного» города[5]. Связано это как с процессом урбанизации, так и с инфраструктурными и социальными проблемами. Важным фактором является также и снижение негативного воздействия на экологию и, как следствие, повышение качества уровня жизни граждан. Кроме того, новые технологии, в том числе и модернизация инфраструктуры, помогают в устранении технологической отсталости российских городов, и, как отмечает Веселова А.О., создают основу устойчивого развития страны.

В Российской Федерации был разработан и находится в процессе реализации с 2018 года проект «Умный город», который был создан в рамках национального проекта «Жилье и городская среда», а также национальной программы «Цифровая экономика». Говоря о городском хозяйстве, стоит отметить, что проект позволит сформировать эффективную систему управления городским хозяйством, повысит технологичность городской инфраструктуры, а также качество управления городскими ресурсами. Минстрой России отмечает, что основным инструментом реализации будет являться «широкое внедрение передовых цифровых и инженерных решений в городской и коммунальной инфраструктуре»[6]. В целях реализа-

2 Nam T., Pardo T.A. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions // Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research. 2011. P. 282–291.

3 Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. Управленческое консультирование, №10, 2018, с. 46–63

4 Соболь А.А. Концептуальный подход и его применение к исследованиюсистем управления – X Международная студенческая научная конференция Студенческий научный форум – 2018

5 Веселова А.О., Хацкелевич А.Н., Ежова Л.С. Перспективы создания «умных городов» в России: систематизация проблем и направлений их решения. Вестник Пермского университета. Экномика, Том 13., №1, 2018. с.75–89

6 Минстрой России «Проект цифровизации городского хозяйства «Умный город» [Электронный ресурс] URL: http://www.minstroyrf.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/ (Дата обращения: 27.09.2019)

ции проекта был создан Национальный Центр компетенций проекта «Умный город», в обязанности которого входит внедрение и популяризация технологий, оборудования, а также программ, которые направлены на повышение уровня цифровизации городского хозяйства.

На рисунке 1 представлены эффекты, которые планируется достичь в результате реализации проекта.

Рисунок 1 – Эффекты, которые планируется достичь в результате реализации проекта «Умный город»

При этом основных целевых показателей планируется достичь к 2024 году. Целями проекта являются:

1). Перевод информации в сферах благоустройства, градостроительства, ЖКХ и архитектуры в цифровой вид.
2). Внедрение цифровых инструментов участия жителей в принятии решений по вопросам городского развития.
3). Рост доли УК и ресурсоснабжающих предприятий, применяющих автоматизированные системы диспетчеризации.
4). Рост количества многоквартирных домов, подключенных к автоматизированным системам учета коммунальных ресурсов.

Все эти цели и являются конечными точками реализации программы цифровизации городского хозяйства.

По плану цифровизация городского хозяйства планируется по всей России, однако, рассматривая заявки для участия в проекте, стало понятно, что не все города в состоянии выполнить те задачи, которые поставлены в проекте. 19 марта 2019 года между Минстроем РФ, субъектами и городами было подписано трехстороннее соглашение о реализации проекта «Умный город» на территории страны. При этом важным усло-

вием участия в проекте является не только выполнение стандартов «умного города» досрочно, но и реализация дополнительных мер, которые были разработаны экспертами в дорожных картах.

В итоге было выделено 18 городов из 15 регионов, которые стали пилотными для реализации проекта «Умный город».

Министерством строительства и ЖКХ России была одобрена заявка о включении города Новосибирска в перечень пилотных муниципальных образований для участия в проекте по цифровизации городского хозяйства.

В апреле 2019 года Новосибирск вошел в число городов-пилотов Российской Федерации, в которых будет реализован проект по цифровизации городского хозяйства «Умный город». При этом в настоящее время уже сформирована «дорожная карта» проекта, а также ведется работа по формированию плана мероприятий ее реализации до 2020 года. В рамках проекта будет подписано трехстороннее соглашение между правительством Новосибирской области, Министерством строительства и ЖКХ РФ и мэрией Новосибирска по привлечению инвестиций в размере 5,8 млрд. рублей на реализацию проекта в 2020–2024 гг. При этом подчеркивается, что первой ступенью реализации проекта должно стать внедрение цифровых платформ, которые позволят вовлечь граждан в управление городскими процессами[1].

В настоящее время в Новосибирске принята стратегия социально- экономического развития, в которой обозначены основные мероприятия и показатели. В стратегии говорится как и о социальном развитии, так и о развитии городского хозяйства муниципального образования. Рассмотрим подробнее планы по совершенствованию городского хозяйства и инфраструктуры Новосибирска.

Прежде всего, следует выделить муниципальные программы города, которые были утверждены в целях реализации Стратегии. Муниципальная программа «Электронный Новосибирск» на 2017–2020 гг. тесно связана с цифровизацией городского хозяйства и направлена на рост экономического потенциала города[2]. Говоря о городском хозяйстве, а именно цифровизации, которая направлена, прежде всего, на формирование комфортной, современной и безопасной городской среды, в городе реализуется муниципальная программа «Формирование современной городской среды» на 2018–2022 гг., а также «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности в городе Новосибирске». При этом реализуются планы по внедрению цифровых технологий в различные сферы жизни населения. В случае успешной реализации Стратегии к 2030 году в городе Новосибирске будет развита городская инфраструктура, а также созданы условия для реализации потенциала и инициатив всех жителей и удобства жизни в городе, что и является основными целями цифровизации городского хозяйства.

Цифровизация – важный аспект в развитии современных городов. Именно благодаря внедрению цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности граждан создаются условия для комфортной, безопасной жизни и эффективного использования городских ресурсов. Реализация программы цифровизации должна основываться на концептуальном подходе, что подразумевает разработку концепции, то есть видения будущего программы. Концептуальный подход к реализации программы цифровизации в реалиях Российской Федерации должен основываться на взаимодействии всех уровней субъектов власти: федеральном, региональном и муниципальном. Часто препятствием для успешной реализации каких-либо планов становится бюрократическая нагрузка, а также отсутствие диалога между субъектами власти. Поэтому для успешной реализации программы цифровизации городского хозяйства в городе Новосибирске требуется продолжение работы над внедрением «умных» технологий с использованием средств федерального, регионального, а также местного бюджетов. Именно это поможет создать комфортную и безопасную городскую среду в городе Новосибирске.

1 Официальный сайт города Новосибирска. Новосибирск получит 5,8 млрд рублей в рамках проекта «Умный город» [Электронный ресурс] URL https://novo-sibirsk.ru/news/195304/ (Дата обращения: 27.09.2019)
2 Стратегия социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегия социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года
2. Веселова А.О., Хацкелевич А.Н., Ежова Л.С. Перспективы создания «умных городов» в России: систематизация проблем и направлений их решения. Вестник Пермского университета. Экномика, Том 13., №1, 2018. с.75–89
3. Соболь А.А. Концептуальный подход и его применение к исследованиюсистем управления – X Международная студенческая научная конференция Студенческий научный форум – 2018
4. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. Управленческое консультирование, №10, 2018, с. 46–63
5. Минстрой России «Проект цифровизации городского хозяйства «Умный город» [Электронный ресурс] URL: http://www.minstroyrf.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/ (Дата обращения: 27.09.2019)
6. Официальный сайт города Новосибирска. Новосибирск получит 5,8 млрд рублей в рамках проекта «Умный город» [Электронный ресурс] URL https://novo-sibirsk.ru/news/195304/ (Дата обращения: 27.09.2019)
7. Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszczak J., Williams P. Foundations for smarter cities // IBM. Journal of Research and Development. 2010. Vol. 54. № 4. P. 1–16. URL: http://fumblog.um.ac.ir/gallery/902/Foundations%20for%20Smarter%20Cities.pdf (Дата обращения: 26.09.2019).
8. Nam T., Pardo T.A. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions // Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research. 2011. P. 282–291. URL: https://inta-aivn.org/images/cc/Urbanism/background%20documents/dgo_2011_smartcity.pdf (Дата обращения: 26.09.2019).

УДК 339.138

До Тхи Куен
аспирант по программе "Экономика и управление народным хозяйством",
департамент Менеджмента, Москва
(doquyen.ictu@gmail.com)

Научный руководитель: **Саяпина К.В.,**
к.э.н., доцент департамента Менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Аннотация: В последние годы предприятия все чаще делают акцент на инвестирование в применении искусственного интеллекта (ИИ) в бизнесе, поскольку он является частью перехода к цифровой экономике. Большинство корпораций и крупных компаний изучают, что такое ИИ и как увеличивать внутренний потенциал ИИ, чтобы найти новые возможности для создания добавленной стоимости. ИИ для предприятий с большим количеством взаимодействий с клиентами, такими как банки, является еще более важным, поскольку он напрямую влияет на доходы, расходы и бизнес-стратегии бизнеса, определяя при этом конкурентные преимущества каждого бизнеса. Искусственный интеллект может обрабатывать данные быстрее, более научно, более систематически в более широком масштабе, чем люди. ИИ может превосходить людей в обработке транзакций, помогая банкам лучше поддерживать клиентов, предлагая быстрые решения. Кроме того, разработка ИИ также требует консенсуса по использованию ИИ от потребителей. Таким образом, в процессе применения ИИ для предпринимательской деятельности банки должны учитывать, исходя из своего финансового состояния, возможность инвестировать в инфраструктуру, технологии ... чтобы получить соответствующий маршрут. В этой статье автор изучает некоторые ИИ-системы современного искусственного интеллекта в банковской деятельности, чтобы подтвердить их роль в банковской индустрии в ближайшие годы. В то же время оцениваются практические применения в банковской деятельности в мире в целом и во Вьетнаме.

Ключевые слова: искусственный интеллект, предприятия, цифровая экономика, информация, банковская деятельность, база данных.

Do ThiQuyen
Postgraduate student of Economics, Department of Management, Moscow
(doquyen.ictu@gmail.com)

Scientific adviser: **Sayapina K.V.,** Ph.D.,
Associate Professor, Management Department,
Finance University under the Government of the Russian Federation,

ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DEVELOPMENT BANKING SECTOR

Abstract: In recent years, the application of Artificial Intelligence (AI) in business has been increasingly invested by businesses as this is a part of the transition to a digital economy. Most corporations and large businesses are learning what AI is and how to build internal capacity in AI to find new opportunities for value creation. AI is more important for businesses with large customer interactions such as banks, as it directly affects both revenue, costs and business strategies of the company, thereby determining competitive advantage of each business. Artificial intelligence can process data faster, more scientifically, more systematically on a larger scale than humans. AI can

surpass humans in processing transactions, helping banks better support customers, providing quick solutions. In addition, developing AI also requires the consensus to use AI from consumers. Therefore, in the process of applying AI to business activities, banks need to consider, based on their financial health, ability to invest in infrastructure, technology ... to get appropriate route. In this article, the author of some applications of current artificial intelligence in banking activities to confirm the role of artificial intelligence in the future of the banking industry. At the same time, assessing practical applications in banking operations in the world and in Vietnam.

Keywords: Artificial intelligence, business, digital economics, information, banking, data.

ИИ: РАЗВИТИЕ В МИРЕ

Искусственный интеллект, если объяснить простыми словами, это метод расчета и программирования для создания интеллектуальных машин, обладающих возможностями как человеческого разума, особенно понимание языка, способность рассуждать, коммуникативная компетентность, обучаемость и адаптированность. Согласно Эндрю Ын, профессора Стэнфордского университета и ведущего научного сотрудника в Baidu, ИИ можно сравнить с новым типом…., он способен полностью изменить все существующие на сегодяшний день отрасли промышленности. Кроме того, 99% экономической добавленной стоимости через ИИ осуществляется по характерным операциям ввода-вывода, также известно как автоматическое машинного обучение или управление.

- Искусственный интеллект включает в себя теоретические основы и программирование компьютерных систем для выполнения задач, в которых часто требуют человеческого интеллекта, такие как визуальное восприятие, распознавание голоса, принятие решений и перевод между языками.
- Искусственный интеллект создает компьютеры, способные мыслить, компьютеры с интеллектом в полном смысле этого слова (Haugeland, 1985).
- Искусственный интеллект – это наука о том, как компьютеры могут выполнять задачи, которые люди выполняют лучше, чем компьютеры (Rich and Knight, 1991).
- Искусственный интеллект – это наука об изучении умственной деятельности с помощью вычислительных моделей (Chaniaka and McDemott, 1985).
- Искусственный интеллект изучает компьютерные модели, которые могут воспринимать, рассуждать и действовать (Winston, 1992).
- Искусственный интеллект изучает умное поведение систем, имитирующих искусственные объекты (Нильссон, 1998).

Термин «ИИ» появился в 1950-х годах, был разработан в 1960-х годах и приобрел популярность в последнее время благодаря рядом важных открытий в стратегии цифровой трансформации в развитых странах, основанной на универсальной связности вещей (IoT), «большие данные» (Big Data) и открытая платформа (Open Platforms). Министерская встреча ОЭСР в июне 2016 года в Канкуне (Мексика) и в Париже в июне 2017 года включила цифровую экономику в список стратегических программ стран в регионе. Соответственно, цифровые технологии и связанный с ними искусственный интеллект (Networked Artificial Intelligence) играют роль в повышении производительности и эффективности экономики. По оценкам Boston Consulting Group (BCG), только для G20 стран стоимость оцифрованной экономики в 2016 году составила 4 триллиона долларов США. Темпы роста цифровой экономики в регионе ОЭСР в 2016 году составляет 10%, а за пределами этой области составляет 15% – 20%.

США, Китай, Япония, Великобритания и Германия являются лидерами в области исследований и разработок ИИ. С более чем 1000 предприятий ИИ и более 10 миллиардов долларов инвестиций в ИИ, США становятся сверхдержавой в этой области – как в области инвестиций, так и в исследованиях. Франция отстает, но все же имеет потенциал, чтобы присоединиться к ряду ведущих стран в развитии ИИ. В докладе об искусственном интел-

лекте, который французский математик и лауреат Филдсовской премии Седрик Виллани (Fields Medal, 2010) передал президенту Эммануилу Макрону, подчеркивался исследовательский потенциал Франции в четырех приоритетных областях (здравоохранение, транспорт, оборона и окружающая среда), а также риск утечки мозгов по ИИ, если во Франции нет соответствующей политики (условия труда и доходы).

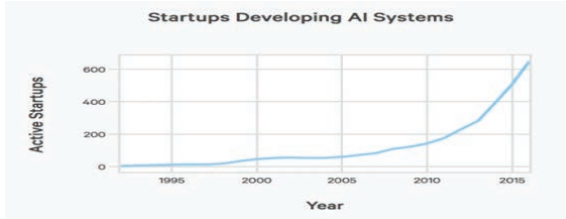
Очевидно, что данная задача заключается в том, как заставить каждую страну и каждый бизнес воспользоваться огромным потенциалом искусственного интеллекта и машинного обучения в растущей цифровой экономике.

ТЕНДЕНЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ В БИЗНЕСЕ

Неслучайно в последние годы объем инвестиций в ИИ резко увеличился. Согласно отчету KPMG, в 2017 году венчурные фонды (VC) инвестировали в ИИ 12 миллиардов долларов США, что на 100% больше, чем в предыдущем году. В Китае общий объем инвестиций от венчурных фондов к 2017 году составил до 40 миллиардов долларов США, с целью стать ведущим мировым инновационным центром искусственного интеллекта к 2030 году.

Кроме того, отчет Стэнфордского университета (AI Index 2017) показывает, что количество «выживших» стартапов в США с 2000 года увеличилось в 14 раз. Ожидает, что доход от разработки алгоритмы ИИ увеличится с 1,62 млрд. долларов США в 2018 году до 31,2 млрд. долларов США в 2025 году.

Количество «вышивших» стартапов в США, разрабатывающих алгоритмы ИИ



Источник: AI Index 2017.

Быстрое развитие вычислительных возможностей компьютеров; постепенное совершенствование алгоритмов; бурный рост различных данных и их разнообразия, – это три фундаментальных элемента для быстрого развития ИИ и создания множества специфических алгоритмов. Во многих областях ИИ продемонстрировал высокую эффективность в автоматизации и повышение предсказуемости, тем самым снижая затраты и увеличивая доходы предприятий.

Предприятия в некоторых областях, таких как электронная коммерция, банковское дело, страхование, здравоохранение, логистика или даже такие подразделения, как маркетинг, управление персоналом, обслуживание клиентов и т.д. будут уместны для продвижения ИИ. Разумеется, на ранних этапах реализации ИИ есть много ошибок, но процесс самообучения на ошибках и постоянного обновления в цикле поможет алгоритму ИИ постепенно улучшать свои суждения и решения. До определенного момента, ИИ может полностью правильно выполнить свою работу, полностью заменив людей при этом.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ В МАРКЕТИНГЕ

Не нужны конкретные портреты клиентов для алгоритмов ИИ, они ищут реальных и потенциальных клиентов на рынке, определяя с помощью анализа их поведения из базы данных, полученных из различных источников. Затем, ИИ идентифицирует небольшую

группу клиентов, проводит испытание по различным каналом о своих продуктах, чтобы выяснить, что и как способно увеличить количества клиентов, которые покупают наш продукт.

Чтобы определить, что работает, а что нет, ИИ-системы полагаются только на оценку результатов, задавая вопросы и проверяя их. Кроме того, эти системы могут точно рассчитать и определить, сколько нужно потратить предприятию и на какие медиа-каналы для достижения наилучших результатов.

Лучшее преимущество системы ИИ – это способность к самообучению и постоянному совершенствованию в процессе испытания и оценки результатов, что помогает системе становиться разумнее, точнее, а предприятиям – эффективнее.

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ ИИ В БАНКОВСКИХ ОПЕРАЦИЯХ

Во-первых, чат-боты для обслуживания клиентов

Чат-боты считаются первым и наиболее заметным применением ИИ, применяемого в банковских операциях без вмешательства банковского персонала:

- С помощью этой системы клиентам не нужно идти в банки, чтобы запрашивать информацию и узнавать другие дополнительные услуги. Эти автоматизированные сервисные помощники предлагают клиентам удобство решения их запросов с помощью системы онлайн-обмена сообщениями на компьютерах или смартфонах вместо отделения банка.
- Чат-боты были доказаны эффективными рядом банков, которые используют эту технологию. Они обнаружили, что настройки чат-ботов приносят удовлетворение клиентам в отношении эффективных, систематических и точных разговоров, улучшая опыт клиента в их обслуживании.
- Помощники на основе ИИ способны во время «заметить» и привлекать потенциальных клиентов, например, когда клиенты находятся на веб-сайте банка или в мобильном приложении.

С помощью методов машинного обучения, что более важно, чат-боты постоянно улучшаются в отношении способности точно определять проблемы клиентов и реагировать на соответствующие решения. ИИ может распознавать десятки тысяч вариантов общих вопросов, которые могут задавать клиенты.

Во-вторых, выявлять мошенничество и бороться с отмыванием денег

Согласно недавнему отчету, опубликованному McAfee в 2018 году, многие случаи финансового мошенничества были раскрыты на общую сумму 600 миллиардов долларов США. Для борьбы с мошенничеством и с отмыванием денег (AML), банки меняют и быстро адаптируются к новым технологиям. Решения с поддержкой ИИ и новые передовые финансовые модели помогут банкам анализировать денежные потоки в режиме реального времени, а мошеннические транзакции могут быть остановлены, как только они будут обнаружены.

Используя ИИ в анализе данных прошлых и настоящих транзакций, можно отфильтровать типичное поведение клиента и обнаружить аномалии. Транзакции могут быть остановлены, возможно, даже до того, как они произошли, или требуется подтверждение от клиента, прежде чем транзакция может быть продолжена.

В-третьих, помощник ИИ в инвестировании

Банки глубже изучает мир ИИ с помощью смарт-систем в принятии инвестиционных решений и поддержки исследований для инвестиционного банка.

Банки, такие как UBS, базируется в Швейцарии, ING – в Нидерландах, с помощью системами искусственного интеллекта ищут на рынке неиспользованные инвестиционные возможности, чтобы уведомить своей алгоритмической торговли. В то время как люди все еще пытаются найти в цикле принятия решение об инвестициях, системы ИИ открывают больше возможностей благодаря лучшему моделированию и исследованию.

Кроме того, многие финансовые компании предлагают консультантов-роботов, которые могут помочь своим клиентам лучше управлять своими финансами. Благодаря инди-

видуализации, чат-ботам и конкретным моделям клиентов, эти консультанты-роботы могут предоставить высококачественное руководство по инвестиционным решениям и всегда доступны, когда клиентам нужна помощь.

КАК СИСТЕМЫ ИИ ПОМОГАЮТ ПРЕДПРИЯТИЯМ УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM)

Перед использованием Albert – маркетинговой платформы на основе ИИ, агент автомобильной компании Harley Davidson в Нью-Йорке (США) продавал в среднем от одного до двух мотоциклов в неделю. Но после применения, в течение недели Albert помогла дилеру продать 15 единиц, число количество интересующих продукта людей, обратившихся по телефону, увеличилось с 1 до 40 в каждый день. После трех месяцев использования Albert, количество интересующих продукта людей, обратившихся по телефону, увеличилось до 2.930%. Благодаря Albert выручка агентства выросла на 300% в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Директор агентства считал, что доля их потенциального клиента приходится всего около 2% населения Нью-Йорка, но Albert отметила, что число потенциальных клиентов было больше, чем целевой сегмент, с которым менеджер хотел бы работать. После предоставления входных данных, включая заголовки, изображения и целевые показатели для достижения, Albert начала анализировать данные существующих клиентов из системы управления клиентами (CRM–Customer Relationship Management) для определения характеристик и поведения клиентов, которые приносят большую пользу бизнесу. Albert использует эту информацию для идентификации небольшой группы клиентов, чтобы система запускала тестовые программы до ее распространения. Albert затем собирается эти входные данные, оптимальным способом предлагают сочетания различных заголовков, картинок и тысячи других переменных для клиента в различные каналы связи. После того, как платформа определит, что эффективно работает, а что нет, она автоматически распределяет бюджеты по каждому каналу и дает рекомендации по соответствующему маркетинговому контенту. Например, Albert обнаружила, что в рекламе было слово «звонить» в заголовке «Не упустите Harley по отличной цене! Звоните сейчас!» на 447% лучше привлекает покупателей, чем реклама с надписью «купить» в заголовке «Купите Harley в нашем магазине прямо сейчас!». Albert сразу же изменила слово «Купить» на слово «Позвонить» во всех каналах связи и принес немедленный эффект.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ИИ В БАНКОВСКИХ ОПЕРАЦИЯХ

В некоторых крупных банках мира

Банк Америки (США)

Недавно банк усилил технологию искусственного интеллекта с запуском интеллектуального виртуального помощника под названием «Erica». Erica – это чат-бот, использующий «интеллектуальную аналитику и когнитивные сообщения» для предоставления финансовых рекомендаций своим более чем 45 миллионам клиентов.

Как интегрированный компонент мобильного банкинга, Erica была разработана таким образом, чтобы клиенты могли получать круглосуточный доступ и выполнять «ежедневные транзакции» в ожидании уникальных финансовых потребностей каждого клиента, помогать им достичь своих финансовых целей, предоставляя разумные рекомендации. Erica – это интеграция искусственного интеллекта в мобильные банковские услуги, что помогает клиентам проще и эффективнее управлять своими банковскими потребностями.

UBS (Швейцария)

В прошлом году банк UBS запустил на бирже две новые системы искусственного интеллекта, одна из которых представляет собой систему, которая анализирует рыночные данные для выявления торговых моделей и, таким образом, формирует стратегии торговли волатильностью для клиентов банка. Система просматривает электронные письма, отправ-

ленные им клиентами, чтобы определить их требования для разделения транзакций между различными фондами, прежде чем осуществлять перевод денежных средств. Таким образом, 45-минутное задание может быть выполнено всего за несколько минут, тем самым освобождая время для банковских сотрудников, чтобы сосредоточиться на более важных задачах.

HSBC (Гонконг)

HSBC сотрудничает с Quantexa с целью запуска программного обеспечения для борьбы с отмыванием денег. Технология позволяет HSBC обнаруживать потенциальные действия по отмыванию денег, анализируя внутренние данные, раскрывая транзакции в более широкой сети клиентов.

Кроме того, новое предприятие, основанное на партнерстве HSBC с Ayasdi на базе ИИ в прошлое лето запустило систему для автоматизации расследований по борьбе с отмыванием денег, которые раньше потребовалось тысячами людей в раскрытии.

ИИ системы во вьетнамских банках

Банковский сектор во Вьетнаме значительно вырос с момента вступления страны в ВТО. Если рассчитывать по количеству клиентов, в во вьетнамских банках в настоящее время имеют около 66,6 млн. платежных тразанзакций, и до 60 млн физических лиц, имеющих банковские счета с учетом погрешности 10%. Что касается страховых компаний, то количество договоров страхования жизни составляет до 13 миллионов, около 13 миллионов договоров страхования автотранспортных средств, 33 миллиона договоров страхования здоровья (включая страхование школьников).

Таким образом, банки во Вьетнаме теперь имеют огромную базу клиентов, что является выгодным условием для развития ИИ.

Хотя некоторые компании осознали важность и необходимость в применения ИИ для обслуживания клиентов, в маркетинге и др., но такие системы очень просты и не в полном мере используют мощь ИИ. У большинства предприятий есть данные многих клиентов, но информация менее классифицирована, оцифрована и включена в анализ.

Shinhanbank Вьетнам

Shinhanbank Вьетнам – со 100% участием иностранного капитала (Корея) в сотрудничестве с Zalo в июне 2018 года, одним из ведущих предприятий в области искусственного интеллекта во Вьетнаме, применяя современные технологии в области финансов для достижения максимальной полезности для пользователя. В частности, система призвана помочь клиентам:

- Поиск и обновление информации об остатках на счетах, открытие кредитных счетах, потребительских кредитах, жилищных/автомобильных кредитах и многие другие электронные услуги будут расширяться в будущем;
- Отвечать и предоставлять информацию клиентам в любое время, в любом месте, своевременно и совершенно бесплатно;
- Виртуальные помощники действуют как профессиональные банковские специалисты, консультируя и выполняя транзакции для клиентов в любое время, включая сложные финансовые услуги.

TPBank

Запущена ИИ-система для обслуживания клиентов в области цифрового банкинга с виртуальным помощником под названием «T'Aio» в группе Фэйсбука с июля 2017 года. ИИ-система TPBank имеет следующие особенности:

Скорость ответа T'Aio при получении запроса на передачу информации от клиентов составляет менее 5 секунд, работает круглосуточно и постоянно обучается и совершенствуется через службу поддержки, чтобы постепенно становиться информированным, умным и человечным, благодаря применению искусственного интеллекта;

При получении вопросов от клиентов T'Aio будет анализировать ответы, имеющиеся в базе данных и уровень доверия ответа (confidence level). В случае высокой достоверности и превышения установленного уровня доверия, T'Aio будет отвечать клиентам.

VietABank

На фан-странице VietABank чат-бот был успешно обновлен в соответствии с потребностями обслуживания клиентов 24/7. В частности:

– Консультирование клиентов с информацией о процентных ставках, обменных курсах, банковских продуктах, графике платежей и т.д. Отвечают на вопросы о местонахождении, комиссии за транзакции, процедуре открытия счета;

– Скорость ответа на вопросы и запросы клиентов составляет менее 5 секунд с учетом вышеупомянутых возможностей. Чат-бот заменяет персонала поддержки клиентов для консультирования по нефинансовым операциям.

Можно отметить, что в общих чертах в настоящее время использование ИИ в основном через интерфейс чата, который «чат-бот» и «чат-интерфейс» появились как главные тенденции. В дополнение к развитию ИИ, также необходимо упомянуть консенсус по использованию ИИ от потребителей, эта тенденция сильно выросла с 2016 года по настоящее время.

Ведущие мировые коммерческие банки уделяют первостепенное внимание техническому прогрессу, вкладывая средства в ИИ-системы, чтобы лучше обслуживать клиентов, повышать производительность и увеличивать доходы.

Хотя есть большие надежды на позитивные изменения, которые может принести ИИ, существуют так же серьезные проблемы, связанные с этой технологией. По мере того как ИИ становится все более продвинутым, рабочие места, включающие монотонные работы служащих банковской деятельности, скорее всего, будут полностью заменены искусственным интеллектом.

Некоторые системы ИИ в банковской индустрии, такие как автоматическое открытие счета/проверка контракта, обнаружение мошенничества, например, страховые претензии, расчет стоимости клиента, ценообразование, рекомендации по продукту услуги в направлении персонализации и др. не было уделено достаточно внимания для развертывания.

Для банков с большой клиентской базой, чем раньше они начнут инвестировать в ИИ, тем больше они увеличат свое конкурентное преимущество за счет снижения затрат и увеличения доходов. Это также является жизненно важным условием в тенденции конкурировать с новыми бизнес-моделями в области финансовых услуг не только внутри страны, но и в мире в целом.

Необходима среднесрочная и долгосрочная стратегия для применения ИИ. Соответственно, предприятия необходимо реорганизовать существующие базы данных, сбор дополнительной информации, но так же должны соблюдать правовые нормы, касающиеся частной жизни клиента. Оттуда можно сортировать информацию и создать базу данных как можно лучше. Затем необходимо определить, для чего предназначена система ИИ для конкретной задачи, чтобы задать запрос на создание соответствующего алгоритма и входных данных. Например, если банк хочет предотвратить мошенничество в страховой претензии, необходимо иметь историю претензий в виде изображений или символов, чтобы ИИ мог идентифицировать и сравнивать их.

В итоге хочется отметить, чтобы успешно применять ИИ, помимо данных, компьютеров, алгоритмов, необходимо иметь как среднесрочное, так и долгосрочное видение лидеров бизнеса в области ИИ и цифровой экономики, а также эффективность управления в реализация системы ИИ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровая экономика и экономика знаний на основе промышленной революции 4.0 активно развиваются и перестраивают всю мировую экономику: замена труда автоматизацией, замена капитала знания и данные, радикально изменяющие отношения правительства с людьми и между субъектами экономики посредством устранения посредников в цепочке создания стоимости с технологией прямой связи, изменить привычки потребления, а также поведение всего общества.

В последние годы крупнейшие коммерческие банки мира уделяют приоритетное внимание реализации инвестиционной стратегии ИИ, чтобы лучше обслуживать клиентов,

повышать производительность и увеличивать доходы при этом. Тем не менее, большинство из этих банков все еще находятся в процессе тестирования ИИ с помощью интерфейсов чата, в которых основной темой становятся чат-боты и разговорные, чат интерфейсы.

Хотя есть большие надежды на позитивные изменения, которые может принести ИИ, существуют так же серьезные проблемы, связанные с этой технологией. По мере того как ИИ становится все более продвинутым, рабочие места, включающие монотонные работы служащих банковской деятельности, скорее всего, будут полностью заменены искусственным интеллектом.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Chaitya Patel, Artificial Intelligence Index Annual Report – Takeaways for a Millennial, 2017.
2. Jiawei Han, Data mining: concepts and techniques / Han Jiawei Micheline Kamber, Jian Pei. – 3rd ed, 2012. -740p.
3. S. Russell, Artificial Intelligence: A Modern Approach/ S. Russell, P. Norvig// Prentice Hall, 2009. -1151p.
4. Tim Miller, Explainable AI: Beware of Inmates Running the Asylum/ Tim Miller, Piers Howe & Liz Sonenberg// Proceedings of IJCAI-17 Workshop on Explainable AI (XAI-17), 2017, – P. 36–42.
5. Brian Lim, Workshop on Explainable Smart Systems (EXSS)/ Brian Lim, Alison Smith, Simone Stumpf// Tokyo, Japan, 2018, – 3p.
6. Индекс AI-2018 [Электронный ресурс]. – http://www.aiindex.org/ (Дата обращения 02.08.2019).
7. Brad Power. (2017). How Harley-Davidson Used Artificial Intelligence to Increase New York Sales Leads by 2,930%/ Brad Power. (2017). [Электронный ресурс]. https://hbr.org/2017/05/how-harley-davidson-used-predictive-analytics-to-increase-new-york-sales-leads-by-2930 (Дата обращения 02.08.2019).
8. Официальный сайт Global Bank & Finance Review. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.globalbankingandfinance.com/how-will-ai-change-the-face-of-banking/ (Дата обращения 02.08.2019).
9. Официальный сайт Emerj Artificial Intelligence Research. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.techemergence.com/ai-in-banking-analysis/ (Дата обращения 03.08.2019).
10. Vishal Marria. (2018). Is Artificial Intelligence Replacing Jobs In Banking?/ Vishal Marria. (2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.forbes.com/sites/vishalmarria/2018/09/26/is-artificial-intelligence-replacing-jobs-in-banking/#2f091e7d³c55 (Дата обращения 03.08.2019).
11. John Manning. (2018). How ai is disrupting the banking industry/ John Manning. (2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://internationalbanker.com/banking/how-ai-is-disrupting-the-banking-industry/ (Дата обращения 03.08.2019).
12. Thomas Smale. (2018). 5 Ways Artificial Intelligence Is Already Transforming the Banking Industry/ Thomas Smale. (2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.entrepreneur.com/article/319921 (Дата обращения 03.08.2019).

УДК 336

Ю.С.Пипия
Студент 3-го курса факультета «Государственное управление и финансовый контроль»
Научный руководитель: старший преподаватель, б/с, Смирнова Е.К.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: you.s.pipiya@mail.ru

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕГРЕССИОННОЙ ЗАВИСИМОСТИ

Аннотация: в работе представлено описание попытки построения модели регрессионной зависимости с целевым назначением в области определения риска вероятности банкротства строительных компании.

Ключевые слова: эксроу-счет, регрессионная зависимость, эндогенные переменные, экзогенные переменные, мультиколлинеарность, матрица корреляции, автокорреляция.

Y. S. Pypiya
Student of the 3nd year of the Faculty "State Administration and financial control"
Scientific Director: Smirnova E.K.
Financial University under the Government of the Russian Federation
MOSCOW, Russian Federation
E-mail: you.s.pipiya@mail.ru

DEVELOPMENT MODEL OF EXPERT ESTIMATION OF PROBABILITY CONSTRUCTION COMPANIES' BANKRUPRION BASED ON THE REGRESIMENT CONNECTION

Abstract: The paper describes an attempt to build a regression dependency model with a purpose in determining the risk of a construction company's bank growth.

Keywords: exrow-count, regression dependence, endogenous variables, exogenous variables, multi-collience, correlation matrix, autocorrelation.

Современный темп развития городов требует активной деятельности по возведению новых строительных сооружений. К сожалению, все чаще в средствах массовой информации встречается информация о недобросовестном поведении застройщиков, в том числе по отношению к своим вкладчикам, за счет средств которых осуществлялось финансирование жилищного строительства на ранее оговоренных условиях.

До недавного времени государство активно разрабатывало механизмы борьбы с недобросовестными застройщиками. Итогом разработки такого механизма стал отредактированный 27.06.2019 г. Федеральный закон № 241-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Суть поправок заключается в том, что теперь застройщик обязуется открывать специальный «эксроу-счет», средства вкладчиков на котором могут быть получены только после сдачи в эксплуатацию жилого объекта. С одной стороны, этот механизм, действительно, способен сократить число обманутых дольщиков, поскольку средства вкладчиков располагаются на депозите у так называемого «эксроу-агента» с минимальной вероятностью поступления в распоряжение застройщика до официальной

сдачи объекта. С другой стороны, это решает лишь одну из немногих проблем, связанных с взаимодействием между застройщиками и потенциальными инвесторами. Перечень нерешенных проблем, к примеру, может дополнить внезапное банкротство застройщика или его мошеннические действия в сговоре с сотрудниками эксроу-агента [1, ст.1–14].

Данная статья будет посвящена попытке решить проблему определения несостоятельности строительных компаний, которые предполагают брать на себя ответственность за осуществление строительства жилых и бизнес-объектов.

В основе работы лежит попытка исследования регрессионной зависимости между некоторыми переменными (в структуре бухгалтерской отчетности) и классами доверия к строительным компаниям на основе данных, предоставленных Правительством Московской области. Подробнее структура и основные этапы исследования представлены ниже.

1. ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ:

Разработать алгоритм создания моделей для оценки вероятности банкротства строительных компаний на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности и ранжирования компаний по классам приоритетности Правительством Московской области.

2. ЗАДАЧИ НАСТОЯЩЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

- Исследование и анализ данных бухгалтерской отчетности выбранных для исследования компаний;
- Исследование корреляционной и регрессионной зависимости между каждым отдельно взятым параметром и их совокупностью по отношению к результативному показателю
- Построение уравнения регрессии по заданным параметрам, его оценка и интерпретация полученных результатов;
- Построение probit- и logit-моделей уравнений регрессии с активным вовлечением инструментов статистического анализа данных и программирования, их оценка и интерпретация полученных результатов;
- Сравнение полученной совокупности моделей по ключевым параметрам, выявление наиболее адекватной для применения в реальной экономической ситуации.

3. ИНСТРУМЕНТЫ

- Инструменты описательной статистика средства MS Excel
- Статистический инструмент обработки данных SPSS (Special Package for Social Science)
- Платформа для обработки данных и эконометрического моделирования Statistica
- Среда программирования RStudio
- Методические указания по экономическому моделированию
- Центр раскрытия корпоративной информации «Скан – Интерфакс»

4. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ИССЛЕДОВАНИЯ

- **1 этап:** сбор, анализ и обработка информации о компаниях, изучение нормативно-правовой базы предполагаемой к исследованию сферы, поиск и формулирование проблемы исследования;
- **2 этап:** формулирование гипотезы исследования и ей альтернативных, разработка дорожной карты исследования, выбор механизмов и средств осуществления подтверждения или опровержения гипотезы;
- **3 этап:** проведение анализа и оценки данных, моделирование на основе имеющихся данных, описания полученных моделей;
- **4 этап:** проверка адекватности моделей, сравнение и выбор наиболее глубоко отвечающей требованиям цели настоящего исследования.

- **5 этап:** описание результатов исследования, подтверждение или опровержение гипотез, анализ сильных и слабых сторон исследования и модели, формулирование выводов.

В целях научной работы была отобрана совокупность строительных компаний, численностью 200 компаний. По ходу осуществления работы выборка была сокращена до 22 типичных объектов с нехарактерными признаками финансового положения и выбор факторные переменных в количестве 7 элементов по статьям в отчетности строительных компаний: Внеоборотные активы, Оборотные активы, Капитали резервы, Долгосрочные обязательства, Краткосрочные обязательства, Выручка, Прибыль [4]

После проведения анализа корреляции между признаками были исключены элементы «Оборотные активы» и «Выручка», которые в соответствие с матрицей корреляции давали наименее значимые ее показатели. Также в соответствие с классификаций застройщиков Правительства Московской области было проведено образование скоринговых показателей по классам на основе соотношения между прибылью и положением в классификации строительных компаний. В итоге массив данных о застройщиках приобрел следующий вид (таблица 1):

Таблица 1. Таблица данных по компаниям для построения модели

Y	X_1	X_3	X_4	X_5	X_7
5	0	73	2136239	3844870	406
30	1294525	323577	3372964	417728	52897
55	298652	688	0	366618	3126
70	3326551	627064	2282309	1148888	– 87236
25	71100	46846	181	187330	11916
90	828581	100	0	1688790	0
10	3964481	5481	43600	4843144	413
40	0	6576	0	207	463
35	278242	– 63	24	414834	12
75	380	– 6459	0	8676	– 3302
100	166207	3477	143033	89726	753
85	615	– 41550	0	52079	0
65	4137031	– 14830035	11596519	7706942	– 2056590
50	2164409	– 66688	0	2659941	2151
60	5479	– 3376	0	19575	3658
95	297320	185148	4797	218946	0
80	9280	8351	0	1431	– 176
20	1311219	2753	1461866	29560	794
45	232270	11326	69	1542560	848
15	351646	1285	20891	512053	774

Первый этап моделирования сводился к проведению оценки уравнения регрессии. Для этого с к исходной матрице элементов был добавлен столбец, заполненный единицами, после чего матрица А приобрела следующий вид (таблица 2):

Таблица 2. Дополненная матрица А

Вместо Y	X_1	X_3	X_4	X_5	X_7
1	0	73	2136239	3844870	406
1	1294525	323577	3372964	417728	52897
1	298652	688	0	366618	3126
1	3326551	627064	2282309	1148888	– 87236
1	71100	46846	181	187330	11916
1	828581	100	0	1688790	0
1	3964481	5481	43600	4843144	413
1	0	6576	0	207	463
1	278242	– 63	24	414834	12
1	380	– 6459	0	8676	– 3302
1	166207	3477	143033	89726	753
1	615	– 41550	0	52079	0
1	4137031	– 14830035	11596519	7706942	– 2056590
1	2164409	– 66688	0	2659941	2151
1	5479	– 3376	0	19575	3658
1	297320	185148	4797	218946	0
1	9280	8351	0	1431	– 176
1	1311219	2753	1461866	29560	794
1	232270	11326	69	1542560	848
1	351646	1285	20891	512053	774
1	0	0	0	0	0

Матрица значений X может быть записана как попозиционная последовательность значений функции (столбец Y таблицы 1).

Транспонируем матрицу X к виду X^T, после чего осуществляем умножение исходной матрицы X на транспонированную X^T. Уравнение регрессии в базовом виде выглядит следующем образом (как произведение матриц) $Y(X) = (X^TX)^{-1}X^TY$ [3, стр.35].

Находим проведение матриц A^T*Y. Значений этой матрицы могут быть представлены в следующем порядке: 1050, 878949950, – 897180775, 1070159650, 1099749940, – 137496780.

После нахождения матрицы, обратной матрице $X*X^T$ параметры уравнения регрессии, полученные произведением по формуле выше, приняли следующий вид: [63.9367329, – 0.00000279, 0.00003424, – 0.00001068, – 0.00000719, – 0.00034]. В конечном счете оценка параметров уравнения множественной регрессии представляет собой следующее уравнение:

$Y = 63{,}93673 + 0.00000279X_1 – 0.0000342X_3 – 0.00001068X_4 – 0.00000719X_5 – 0.00034X_7$

В эконометрике, если переменные связаны строгой функциональной зависимостью, принято говорить о полной мультиколлинеарности. Дословно это означает, что среди столбцов матрицы факторных переменных присутствуют линейно зависимые между собой, что по свойству определителя матрицы позволяет выполняться правилу $\det(X^TX) = 0$. Если же между факторными переменными присутствует некоторая стохастическая зависимость, о модели говорят, что она является частично мультиколлинеарной. На языке математики матриц это можно записать и пояснить в виде выражения $\det(X^TX) \geq 0$. При этом, чем ближе к нулю определитель матрицы межфакторной корреляции, тем сильнее выражено свойство мультиколлинеарности и тем менее надежным является уравнение регрессии.

За правило примем, что, при наличии факторного коэффициента корреляции, превышающего по абсолютному значению показатель в |0.7|, регрессионное уравнение является мультиколлинеарным. По данным таблицы 4 устанавливается, что полученное уравнение

отвечает свойству мультиколлинеарности: в нем можно выделить сразу несколько пар коррелирующих параметров с коэффициентом выше |0.7|: X1 и X4, X1 и X5, X3 и X4, X3 и X5, X3 и X7, X4 и X5, X4 и X7, X5 и X7 (таблица 3).

Таблица 3. Матрица коррелирующих признаков

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	1	—	– 0,5314	0,609346	0,742946	—	– 0,56666
X2	—	—	—	—	—	—	—
X3	– 0,5314	—	1	– 0,91618	– 0,74259	—	0,996307
X4	0,609346	—	– 0,91618	1	0,722728	—	– 0,92822
X5	0,742946	—	– 0,74259	0,722728	1	—	– 0,7432
X6	—	—	—	—	—	—	—
X7	– 0,56666	—	0,996307	– 0,92822	– 0,7432	—	1

При наиболее детальном исследовании регрессионной модели на предмет наличия мультиколлинеарности между факторами рекомендуется использовать метод проверки Фаррара-Глоубера по критерию «хи-квадрат» критерия Пирсона. В данной работе факт выполнения этих вычислений опущен ввиду отсутствия сопряженности с целью исследования.

Проведем проверку автокорреляции остатков. Для экономии времени выполним вычисления в среду EXCEL по указанной формуле:

$$r_{ei} = \frac{\overline{\varepsilon_i \varepsilon_i - 1} - \overline{\varepsilon_i * \varepsilon_{i-1}}}{S_{ei} * S_{ei-1}}$$

В результате были получены значения для r1 = 0.172. Так как это значение меньше, чем 0.5, имеются все основания отвергнуть гипотезу об автокорреляции остатков.

Исследование модели заканчивается интерпретацией полученных результатов. Исходный вид модели можно представить в виде $Y = 63{,}93673 + 0{,}00000279X_1 – 0{,}0000342X_3 – 0{,}00001068X_4 – 0{,}00000719X_5 – 0{,}00034X_7$, что в дальнейшем можно интерпретировать в следующем ключе:

- Изменение переменной X1 (Внеоборотные активы) на 1 единицу приводит к изменению значений результативного показателя на 0,00000279 единиц в сторону увеличения;
- Изменение переменной X3 (Капитал и резервы) на 1 единицу приводит к изменению значений результативного показателя на 0,0000342 единиц в сторону уменьшения;
- Изменение переменной X4 (Долгосрочные обязательства) на 1 единицу приводит к изменению значений результативного показателя на 0,00001068 единиц в сторону уменьшения;
- Изменение переменной X5 (Краткосрочные обязательства) на 1 единицу приводит к изменению значений результативного показателя на 0,00000719 единиц в сторону уменьшения;
- Изменение переменной X7 (Прибыль) на 1 единицу приводит к изменению значений результативного показателя на 0,00034 единиц в сторону увеличения.

При этом важно отметить, что наибольшее значение на результативный показатель оказывает переменная X7 (Прибыль).

В целом, полученная модель является адекватным вариантом оценки вероятности банкротства строительных компаний, что позволяет использовать данный инструмент в научных и методических целях.

Альтернативными моделями относительно той, что представлена выше, являются модели logit- и probit – характера, которые в рамках данного исследования получены с помощью использования скриптов в Rstudio. Принцип построения данных моделей содержит в себе концепцию использования биноминального распределения. Классы, по которым распределяются строители, по мнению, специалистов Правительства МО, могут быть представлены элементами двоичной системы исчисления для, соответственно, значений Yi, где i – любое число от 1 до 3. Пример скрипта для построения logit-модели для класса Y1 представлен ниже.

```
> #Логит-модель
>
> #For Y1
> glm (data=n,Y1~X1+X3+X4+X5+X7, family = binomial (link = «logit»),x=TRUE)

Call: glm (formula = Y1 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «logit»),
data = n, x = TRUE)

Coefficients:
(Intercept) X1 X3 X4 X5 X7
– 3.661e+00 1.095e-06 8.352e-06 1.087e-05 6.913e-08 4.674e-04

Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual
Null Deviance:          24.43
Residual Deviance: 8.519          AIC: 20.52
```

Ключевой параметр оценки модели – AIC – информационной критерий Акаике. Именно его значение позволяет выбрать из типологии моделей наиболее предпочтительную в соответствие с наименьшим значением этой величины. Рассмотрим в таблице модели по классам выбранных признаков и значения критерия Акаике для выбор из полученного перечня наиболее привлекательной модели (таблица 4)

Таблица 4. Данные из компилятора RStudio

	Logit – модель	Probit – модель
Y1	Call: glm (formula = Y1 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «logit»), data = n, x = TRUE) Coefficients: (Intercept) X1 X3 X4 X5 X7 – 3.661e+00 1.095e-06 8.352e-06 1.087e-05 6.913e-08 4.674e-04 Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual Null Deviance: 24.43 Residual Deviance: 8.519 AIC: 20.52	Call: glm (formula = Y1 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «probit»), data = n, x = TRUE) Coefficients: (Intercept) X1 X3 X4 X5 X7 – 2.003e+00 7.330e-07 4.150e-06 5.830e-06–5.324e-08 2.626e-04 Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual Null Deviance: 24.43 Residual Deviance: 8.624 AIC: 20.62
Y2	Call: glm (formula = Y2 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «logit»), data = n, x = TRUE) Coefficients: (Intercept) X1 X3 X4 X5 X7 – 1.334e-01–1.647e-06 5.269e-06–3.488e-02 1.801e-06 4.112e-04 Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual Null Deviance: 24.43 Residual Deviance: 12.71 AIC: 24.71	Call: glm (formula = Y2 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «probit»), data = n, x = TRUE) Coefficients: (Intercept) X1 X3 X4 X5 X7 – 9.084e-02–1.020e-06 1.296e-06–2.129e-02 1.064e-06 2.600e-04 Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual Null Deviance: 24.43 Residual Deviance: 12.72 AIC: 24.72

Y3	Call: glm (formula = Y3 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «logit»), data = n, x = TRUE) Coefficients: (Intercept) X1 X3 X4 X5 X7 1.355e+00–2.453e-07 7.870e-06–1.077e-06–5.076e-07–3.080e-03 Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual Null Deviance: 26.92 Residual Deviance: 9.983 AIC: 21.98	Call: glm (formula = Y3 ~ X1 + X3 + X4 + X5 + X7, family = binomial (link = «probit»), data = n, x = TRUE) Coefficients: (Intercept) X1 X3 X4 X5 X7 8.370e-01–1.549e-07 4.885e-06–6.098e-07–3.159e-07–1.879e-03 Degrees of Freedom: 19 Total (i.e. Null); 14 Residual Null Deviance: 26.92 Residual Deviance: 9.83 AIC: 21.83

Из таблицы 4 заметим, что наиболее адекватными моделям (в относительности) следует признать logit и probit модели, построенные по классовым признакам группы Y1.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что ключевым методом в построении моделей является выбор ее спецификации, ведь, как показало практическое исследование, разные типы и спецификации моделей могут по-разному отвечать условиям адекватности моделей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон № 241-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации.
2. Калачева А.Г., Методика отбора и оценки инвестиционного привлекательных промышленных предприятий /А.Г.Калачева//Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №7. – С.29–44.
3. Михайлов Б.А. Система эконометрических моделей в анализе динамики социально-экономической ситуации в регионах российской федерации // Россия и Санкт-Петербург: экономика и образование в XXI веке. – 2018. – №4 (23). – С. 106–111.
4. Проверка контрагента // СПАРК-ИНТЕРФАКС URL: http://www.spark-interfax.ru/ (дата обращения: 29.09.2018).

© Пипия Ю.С., 2019

Росоха А.С.
Студентка Факультета анализа рисков и экономической безопасности
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: asrosokha@gmail.com

Научный руководитель:
Коновалова О. В.
кандидат экономических наук,
доцент кафедры Анализа рисков и экономической безопасности
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ВЫЯВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ КОНТРАГЕНТОВ

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы проверки контрагентов в России с целью выявления кризисных явлений на предприятиях-партнерах. Проанализированы основные принципы оценки их благонадежности на основании нормативно-правовых актов. Обосновано применение процедуры Due diligence совместно с риск-ориентированным подходом в рамках проверки контрагента. Определена необходимость проведение финансового анализа в рамках процедуры проверки контрагента для выявления кризисных явлений на предприятии-партнере.

Ключевые слова: банкротство, проверка контрагента, благонадежность, due diligence, оценка рисков, финансовый анализ, модели банкротства.

Rosokha A.S.
Student of the Faculty of Risk Analysis and Economic Security
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Email: asrosokha@gmail.com

Supervisor:
Konovalova O. V.
PhD, Associate Professor of the Department of Risk Analysis and Economic Security
Moscow, Russian Federation
Email: asrosokha@gmail.com

IDENTIFICATION OF CRISIS PHENOMENA AT CONTRACTING ENTERPRISES

Abstract: The article considers the problems of checking counterparties in Russia in order to identify the partner insolvency. The basic principles of evaluating the reliability of a partner based on the legal acts are analyzed. The application of the Due diligence procedure together with the risk-based approach as part of the counterparty verification is justified. The necessity of conducting financial analysis as part of the counterparty verification procedure to identify the partner insolvency is determined.

Keywords: bankruptcy, counterparty verification, trustworthiness, due diligence, risk assessment, financial analysis, bankruptcy models.

В современных условиях хозяйствования проверку контрагентов можно отнести к одному из ключевых бизнес-процессов для любой организации, так как вне взаимодействия с партнерами существование компании не имеет смысла. Любая экономическая деятельность постоянно сопряжена с купле-продажей, передачей прав, имущества и какой-либо из своих функций на аутсорсинг, а также пользованием различных консультантских услуг и др. Качество партнерских отношений напрямую оказывает влияние на доходы организации и, как следствие, на эффективность ее деятельности.

Взаимосвязь с контрагентами является высокорисковой, так как деловой партнер может нарушить условия соглашения, выполнить их не в полном объеме или вовсе обанкротиться до завершения сделки. При несвоевременном выявлении рисков со стороны контрагента и управлении ими возникают негативные последствия для фирмы такие как потеря прибыли, налоговые споры, снижение репутации и т.д. Заключая сделку с партнером, необходимо убедиться в его благонадежности и в целесообразности выбора конкретно этого контрагента.

В России под благонадежностью контрагента понимается такое состояние фирмы, для которого характерно чистая налоговая история, отсутствие признаков фирм-однодневок, минимально количество судебных разбирательств, но при этом зачастую не рассматривается перспектива взаимодействия, в которой фирма может оказаться банкротом.

Исходя из важности данного процесса, сложно представить, чтобы организация заключала сделку без должной оценки своего партнера и рисков, которые могут возникнуть при реализации предмета договора. Однако, российская практика в данной сфере отстает от международной: большинство владельцев преимущественно малого и среднего бизнеса не готовы в полном объеме финансировать проверку контрагентов, потому что не всегда можно выявить и представить собственнику выраженный экономический эффект в качестве доказательства в необходимости данного процесса. В основном, если данная процедура реализуется в компании, то только чтобы минимизировать риск возникновения подозрений со стороны налоговой службы и партнеров (иностранных и крупных компаний).

Большинство российских фирм придерживались в основном критериев Приказа ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@[1], что способствовало минимизации налоговых рисков. В рамках данного документа рассматриваются базовые требования к ведению честного бизнеса. Однако соблюдение рекомендаций данного документа не способно полностью обезопасить бизнес.

Банкротство партнера представляет собой одно из самых негативных последствий для компании, не предающей должного значения проверке контрагента. Помимо прямых потерь, связанных с неполной реализацией условий договора, дополнительными затратами на поиск другого партнера, а также возможным завышением стоимости контракта и пр., существуют и неявные потери, выражающиеся в неполучении дохода из-за потери времени на смену контрагента, удар по репутации и др. Исходя из Федерального закона N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) ", под банкротством понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.[2]

Моделей анализа рисков банкротства множество, с течением времени новая модель дополняет или заменяет другую, пытаясь учесть в оценке все больше и больше факторов. При оценке контрагента важен выбор модели, по которой будет возможно выявить кризисные явления в деятельности контрагента. Необходимо учитывать регион его размещения, сферу деятельности и возможности различных моделей. Также важно обращать внимание

1 Приказ ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок» // Документы и комментарии, N 12, 2007.
2 Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ (последняя редакция)

на их актуальность, так как коэффициенты, предложенные тем или иным автором, отражают ту конъектуру рынка, в которой модель была сформирована.

Самой распространенной моделью в зарубежной практике является модель Альтмана, но она не применима в рамках России, так как коэффициенты-константы отражают иное состояние рынка, с отличными от отечественных условиями кредитования, налогообложения и т.д. При этом данная модель была взята за основу многими российскими авторами, например, Савицкой Г.В. (Четырехфакторная модель), Р.С. Сайфуллиной и Г.Г. Кадыковой (Пятифакторная рейтинговая модель), О.П. Зайцевой (Шестифакторная рейтинговая модель) и др.[1]

Для прогнозирования банкротства М.В. Евстроповым, Г.А. Хайдашиной и др. были разработаны logit-модели, которые позволяли получить более точные оценки риска банкротства, а также предвидеть его значение в среднесрочной перспективе.

Совершенной модели оценки вероятности банкротства не существует, так как они не учитывают всего множество факторов, оказывающих влияние на платежеспособность организации, поэтому с целью выявления кризисных явлений у контрагента предлагается использовать процедуру «due diligence».

В России процедура due diligence в аспекте взаимодействия между партнерами не получила на данный момент конкретной теоретической основы: большинство авторов определяют ее как процесс оценки компании перед слиянием или поглощением.[2] В рамках проверки благонадежности контрагентов предложенный подход, несомненно, требует более глубокого изучения и корректировки: необходимо на основании имеющегося российского опыта и законодательства усовершенствовать данный метод. Следует отметить, что процедура due diligence не основывается на полностью оригинальном для практики российских компаний подходе к оценке контрагентов, и дополняет его в первую очередь финансовым анализом.

В рамках проведенного исследования по рассматриваемой теме при помощи доступных ресурсов была проведена проверка для поставщиков крупного российского ритейлера, основанная на методике due diligence. В результате проверки в соответствии с процедурой due diligence был составлен чек-лист по основным аспектам оценки деятельности фирмы: правовой, налоговый и финансовый.

Для начало необходимо проанализировать правовой и налоговый due diligence, также сюда была включена информация о судебных разбирательствах, чтобы проверить факты нарушения законодательства со стороны поставщика (Таблица 1). В рамках проведенной работы были составлен перечень показателей, которые возможно проверить, не имея дополнительных информационных источников кроме Интернет-ресурсов. Практика применения показала, что в случае, если контрагенты были непосредственно задействованы в судебных разбирательствах, при заключении с ними соглашений следует учитывать данный аспект. Однако при анализе арбитражного судопроизводства, участниками которого были поставщики, не было выявлено критических нарушений со стороны компаний. При наличие отрицательного показателя по какому-либо из показателей, специалист, занимающийся проверкой контрагента, должен приложить пояснительную записку с конкретными фактами, подтверждающие несоответствие данному критерию.

1 Галкина М.В., Куртова А.Г., Снаткина С.И., Выжитович А.М. совершенствование контрольных процедур при анализе финансового положения контрагентов // Развитие территорий. 2018. №3 (13).

2 Корсаков Михаил Николаевич, Музолев Иван Владимирович Due Diligence: понятие, проблемы и перспективы развития в России // Вестник ТИУиЭ. 2018. №2 (28).

Таблица 1- Чек-лист правового и налогового due diligence (пример оценки)

№	Признак	Источник	Потенциальный контрагент	
			№ 1	№ 2
1.	Правовой аспект			
1.1.	Государственная регистрация	https://egrul.nalog.ru/index.html	+	+
1.2.	Отсутствие публикаций в «Вестнике государственной регистрации»	https://bankrot.fedresurs.ru/?attempt=1	–	+
1.3.	Проверка юридического лица в списках на банкротство	https://www.kartoteka.ru/poisk_soobshcheniya_o_bankrotstve/	+	+
1.4.	Проверка руководителя юридического лица в перечень дисквалифицированных	https://service.nalog.ru/disfind.do	+	+
1.5.	Проверка адреса регистрации на «массовость»	https://service.nalog.ru/addrfind.do	+	+
1.6.	Проверка юридического лица в реестре недобросовестных поставщиков в реестре недобросовестных подрядных организаций	http://zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/quicksearch/search.html	+	+
1.7.	Наличие лицензии на данный вид деятельности	Сайт поставщика или https://zachestnyibiznes.ru	+	+
2.	Налоговый аспект			
2.1	Отсутствие в реестре по неуплате налогов и/или непредоставлению налоговой отчетности больше года	https://service.nalog.ru/zd.do	+	+
2.2	Проверка в Банке данных исполнительных производств Федеральной службы судебных приставов	http://fssprus.ru/iss/ip/	+	+
2.3	Проверка юридического лица на участие в судопроизводстве	https://zachestnyibiznes.ru	–	–

Источник: составлено автором на основе [7]

В рамках анализа было выявлено наличие публикаций в «Вестнике государственной регистрации», в которых юридическое лицо №1 информирует об уменьшении уставного капитала на 40%, что с большой вероятностью свидетельствует о выходе участника из общества и не несет в себе серьезных рисков для принимающей стороны. Все остальные показатели у обоих поставщиков удовлетворяют критериям процедуры.

Следующий этап – финансовый due diligence, куда включаются основные показатели финансово хозяйствующей деятельности субъектов. В рамках данной работы будет проведена экспресс-оценка (Таблица 2). Рассмотрим базовые показатели, необходимые для проведения финансового анализа и выявления кризисных явлений у контрагента. Именно они используются арбитражными управляющими для установления признаков банкротства в соответствии с Постановлением Правительства № 367 «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

В финансовом анализе важную роль играет значение среднего показателя по отрасли. Стоит отметить, что создается ситуация, когда нормативное значение для деятельности определить достаточно сложно. В исследуемом случае для анализируемых контрагентов нормативное значение по отрасли различается, так как считается по данным компаний в определенном диапазоне выручки, который соответствует для каждого из поставщиков.

Таблица 2. Чек-лист финансового due diligence

№	Показатель	Среднее по отрасли		Значение	
		№ 1	№ 2	№ 1	№ 2
1.	Финансовая устойчивость				
1.1.	Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,4	0,5	0,3	0,4
1.2.	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	0,3	– 0,1	0,3
1.3.	Коэффициент покрытия инвестиций	0,6	0,6	0,3	0,4
2.	Платежеспособность				
2.1.	Коэффициент текущей ликвидности	1,5	1,7	0,3	1,3
2.2.	Коэффициент быстрой ликвидности	1	1	0,5	1,2
2.3.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,07	0,04	0,03
3.	Эффективность деятельности				
3.1.	Рентабельность продаж, %	4,3	4,8	3,3	3,2
3.2.	Норма чистой прибыли, %	1,5	2,5	1,5	2,5
3.3.	Рентабельность активов, %	4,1	7,9	8,1	7,3

Источник: составлено автором на основе [8]

В первом разделе проверяются основные коэффициенты финансовой устойчивости организации, которые отражают сбалансированность средств, позволяющих фирме стабильно вести свою деятельность. Оба контрагента не удовлетворяют нормативным показателям, однако значения компании№ 2 наиболее приближены к средним по отрасли.

Во втором разделе отражены показатели платежеспособности, которые определяют способность фирмы вовремя погашать свои обязательства перед другими организациями. На основании значений этих коэффициентов можно сделать вывод о том, справляется ли фирма с долгами. По полученным данным более стабильной вновь оказывается компания № 2.

В третьем разделе можно наблюдать показатели, характеризующие эффективность деятельности организации, которые в первую очередь говорят нам о том, насколько грамотно ведется данный бизнес, насколько актуальные цели ставит пред собой руководство фирмы и, в целом, насколько компания привлекательна как финансово надежный контрагент. Оба поставщика могут быть охарактеризованы как развивающиеся компании.

С первого взгляда, анализируя данных контрагентов, не наблюдается явных признаков кризисных явлений, но при комплексном рассмотрении отклонений от нормативных критериев поставщика №1, становится ясно о повышенном риске банкротства: низкие показатели платежеспособности и снижение уставного капитала на 40% могут свидетельствовать о проблемах с кредиторами.

Главным преимуществом процедуры due diligence является рассмотрение организации с разных сторон, то есть с использованием различных методов оценки вероятности банкротства у контрагента, что позволяет провести проверку более эффективно. Зачастую проверка каждого направления автономно не позволяет выявить существенных проявлений вероятного банкротства, но при системном подходе из всех незначительных отклонений может быть сформирована общая картина будущей несостоятельности партнера.

Минусом процедуры due diligence является то, что на основании данной процедуры сложно оценить вероятность банкротства в виде определенного значения, но при это он позволяет сделать выбор из нескольких вариантов.

Таким образом, в результате использования процедуры due diligence с целью выявления кризисных явлений у контрагента был получен положительный эффект в реализации комплексного подхода к оценке его состоятельности и принятии решении о заключении с им договора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
2. Приказ ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок» // Документы и комментарии, N 12, 2007.
3. Бакулина А.А., Тихон В. И. Дью дилидженс как инструмент благонадежности контрагента // Учет. Анализ. Аудит, №4, 2018. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/dyu-dilidzhens-kak-instrument-blagonadezhnosti-kontragenta.
4. Бехтина О.Е. Современные проблемы прогнозирования банкротства предприятий // Вестник ВУиТ. 2017. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-prognozirovaniya-bankrotstva-predpriyatiy.
5. Галкина М.В., Куртова А.Г., Снаткина С.И., Выжитович А.М. совершенствование контрольных процедур при анализе финансового положения контрагентов // Развитие территорий. 2018. №3 (13). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kontrolnyh-protsedur-pri-analize-finansovogo-polozheniya-kontragentov
6. Корсаков Михаил Николаевич, Музолев Иван Владимирович Due Diligence: понятие, проблемы и перспективы развития в России // Вестник ТИУиЭ. 2018. №2 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/due-diligence-ponyatie-problemy-i-perspektivy-razvitiya-v-rossii (дата обращения: 03.09.2019).
7. Проверка надежности контрагента: рекомендации малым и средним предприятиям Новосибирской области: справочно-методическое пособие, 2014 [Электронный ресурс] URL: https://ick.ru/materials/ick.ru (дата обращения: 13.09.2019)
8. Сравнение финансового состояния фирмы с отраслевыми показателями и конкурентами [Электронный ресурс] URL: https://www.testfirm.ru/ (дата обращения: 21.09.2019)

УДК 336.2

Спиркина Ю.В.
Студентка факультета «Государственное управление и финансовый контроль»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

Научный руководитель: **Зуденкова С.А.**
Доцент, кандидат экономических наук,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва
e-mail: ulias98@mail.ru

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ЦЕН НА ЖИЛЬЕ В МОСКВЕ: ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Аннотация: Одной из особенностей рынка жилья в Москве является существенная дифференциация цен за квадратный метр, а также ее зависимость от транспортного фактора В работе исследуется влияние отдельных факторов на цену жилья, рассматриваются последствия из изменения.

Ключевые слова: жилье, цена, факторы ценообразования, недвижимость, оценка жилой недвижимости

Spirkina Y.V.
Student of the faculty «Public administration and financial control», Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow
Scientific advisor: **Zudenkova S.A.**
Assistant professor, Candidate of Economic Sciences
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

DIFFERENTIATION OF HOUSING PRICES: CAUSES AND CONSEQUENCES

Abstract: One of the features of the housing market in Moscow is the significant price differentiation per square meter, as well as its dependence on the transport factor In the work explores the impact of certain factors on the price of housing, the consequences of the change are considered.

Keywords: housing, price, pricing factors, real estate, residential property valuation

Специфическое положение Москвы как ядра крупнейшей агломерации и столичного региона создает условия для аккумуляции финансовых, трудовых ресурсов и порождает проблемы переуплотнения территории.[1] Жилищный фонд в Москве в этих условиях рассматривается не только как необходимость (для размещения), товар на рынке жилья, но и как инвестиции. Ключевой особенностью рынка жилья Москвы выступает значительная дифференциация цен на жилье, так, например, стоимость квадратного метра в Москве была в 1,8–2 раза выше, чем в Санкт-Петербурге, что вызывает необходимость изучения данного явления, детального рассмотрения факторов и возможностей регулирования.

Исследователи отмечают рад факторов, определяющих цену жилья.[2]

1 Управление крупнейшими городами: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, И. А. Рождественской, Н. Н. Мусиновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2019
2 Боровкова В. А. Экономика недвижимости: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Боровкова, В. А. Боровкова, О. Е. Пирогова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – с 81–82

1. Демографический фактор – освобождение жилья в связи со смертью населения, динамика изменения потребностей людей в зависимости от разных возрастов.
2. Уровень доходов населения – доступность ипотеки в зависимости от уровня получаемого дохода и количества свободных денег у населения.
3. Инвестиционный фактор – определение доходности аренды и анализ альтернативных способов вложения финансовых средств (акции, облигации, бизнес).
4. Поведенческий – метраж и планировка жилья, которую планирует приобрести покупатель.
5. Законодательные нововведения – увеличение налогов и других издержек владения в связи с принятием новых нормативно-правовых актов.
6. Транспортная доступность – оснащенность района необходимым общественным транспортом.

В рамках настоящего исследования большее внимание уделялось такому фактору как транспортная доступность. По нашему мнению, это ключевой параметр, определяющий стоимость недвижимости в Москве. Так, запуск МЦК и новых станций метро в 2017–2018 годах значительно улучшил транспортную доступность более трех десятков новостроек, что привело к росту спроса на квартиры в данных проектах и соответственно к росту цен.

Сильнее всего цены на жилье выросли в тех районах, где до появления станций метро или платформ МЦК сохранялась наиболее сложная транспортная ситуация. По оценке риелторов, к ним, прежде всего, относятся Западное Дегунино и Бескудниковский район, где весной 2019 года открылись станции метро «Селигерская», «Верхние Лихоборы» и «Окружная».

Во вновь появляющихся новостройках перспективы улучшения транспортной доступности закладывались девелоперами задолго до начала строительства домов, а в уже реализующихся проектах рост средней цены может составить 5–10%.

Проведенное исследование показало, что не менее важным фактором, напрямую влияющим на стоимость жилья, является динамика ставок по ипотеке. Существует достаточно жесткая зависимость от ключевой ставки – ипотечная ставка повторяет динамику ключевой ставки, но иногда она может меняться сильнее, чем ключевая ставка. Так в 2018 году при росте ключевой ставки на 50 процентных пунктов, средняя ставка по ипотеке выросла на 120 процентных пунктов. В настоящее время ключевая ставка находится на прошлогоднем минимуме, а ставка по ипотеке пока заметно выше, чем была на минимуме прошлого года (тогда было 9.4%; сейчас на середину года – 10.3%), что создает существенный потенциал для снижения ипотечной ставки. Согласно Нацпроекту «Жилье и городская среда» предполагается снижение ставки по ипотеке до 7.9% к 2024 г. Вместе с тем, наблюдается снижение темпов ипотечного кредитования, так по данным Центробанка в первой половине 2019 банки выдали 575,5 тыс. ипотечных кредитов на 1,26 трлн руб. против 663 тыс. кредитов на 1,3 трлн руб. в первом полугодии 2018 года. В количественном выражении снижение составило 13,2%, а в денежном – 3,5%. [3] Такого не было последние четыре года. Среди причин такого изменения: повышение процентных ставок, снижение спроса на ипотеку, так как закредитованность россиян достаточна высока (на 1 июля размер долга россиян по ипотеке впервые превысил 7 трлн руб., увеличившись за год на 20%, изменение системы финансирования жилищного строительства (эскроу-счета, которые стали обязательными для застройщиков с 1 июля 2019 года).

Реформа, вступившая в силу с 1 июля, предполагает переход на работу через эскроу-счета, когда дольщики отдают деньги в банк, чтобы не лишиться своих средств – крайне непривлекательна для застройщиков. Причинами их опасений являются предположения о подорожании квартир и появлении на рынке монополистов.

Было очевидно, что застройщики найдут способ избежать или, по крайней мере, отсрочить переход на эскроу-счета и работать по привычной схеме: по данным ЦИАН, во вто-

3 Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования. Официальный сайт Центрального Банка РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/pdko/Mortgage/ (Дата обращения 05.09.2019).

ром квартале года по стране зарегистрировано почти 250 тыс договоров долевого участия (ДДУ) в строительстве. Это на 40% больше, чем было годом ранее. Заметнее всего был скачок в Москве: в июне, прямо накануне перехода на эскроу-счета, в столице было зарегистрировано 26,74 тыс. ДДУ, почти на 50% больше, чем в аналогичный период 2018 года. Число договоров с физлицами выросло на 9%, с юридическими лицами – на 164%. То есть, еще в марте процент юридических лиц в структуре заключенных ДДУ в Москве составлял 9%, к июню вдруг подскочил до 67%.

Это означает, что квартиры скупают сами застройщики. Девелоперы выкупают жилплощадь в своих же строящихся домах, чтобы потом перепродавать по договору переуступки. Для строительства жилья застройщик будет брать кредит по рыночной ставке и платить банку проценты. После начала продажи квартир ставка уменьшится до 6−7%, но на ту часть кредита, которая уже будет обеспечена деньгами на эскроу-счетах. А деньги на эскроу-счета поступят в основном от ипотечников, которые также будут выплачивать проценты. Они же оплатят и расходы застройщиков, которые «спрячут» проценты по кредиту в цене квартир. Таким образом, средняя стоимость квартир еще вырастет, и дифференциация цен на жилье будет только усиливаться.

Таким образом, изменение цены за квадратный метр жилой площади зависит от влияния различных факторов, среди которых приоритетными являются транспортный, уровень развития инфраструктуры в районе. Вводимые новации в части финансирования жилищного строительства (переход на эскроу-счета), скорее всего также будет способствовать росту цен на жилье. В таких условиях следует больше внимания уделять жилищной политике городских властей, поскольку в городе сложился исключительно рыночный подход к ценообразованию на рынке жилья.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Боровкова В. А. Экономика недвижимости: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Боровкова, В. А. Боровкова, О. Е. Пирогова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – с 81–82;
2. Зуденкова С.А. Состояние и тенденции развития рынка жилья в Московской агломерации/ Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления, 2017;
3. Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования. Официальный сайт Центрального Банка РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/pdko/Mortgage/ (Дата обращения 05.09.2019);
4. Управление крупнейшими городами: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, И. А. Рождественской, Н. Н. Мусиновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2019.

УДК: 336.76

Батищев Дмитрий Сергеевич
Студент факультета финансовых рисков
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия,
E-mail: dima.batishchev@yandex.ru

Невежин Виктор Павлович
к.т.н., профессор,
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия
E-mail: VPNevezhin@fa.ru

ЭКОНОМЕТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ РОСТА КАПИТАЛИЗАЦИИ «ПАО СБЕРБАНК»

Аннотация: В статье сделана попытка с применением построения эконометрической модели объяснить рост капитализации российского банка «ПАО Сбербанк». В ходе исследования выдвигается предположение, что Сбербанк осуществлял выкуп собственных акций и, тем самым, понижал долю free float и увеличивал показатель EPS, что позитивно сказалось на ценах его обыкновенных акций. Дается описание всех проведенных процедур по исследованию построенной парной линейной эконометрической модели и полученных результатов. При выполнении процедур статистического и эконометрического анализа применялись специальные функции табличного процессора *MS EXCEL*.

Ключевые слова: Free float, капитализация, акции, фондовая биржа, моделирование, эконометрическая модель, парная линейная регрессия, корреляция, адекватность модели.

Batishchev Dmitry
Student of the Department of Financial Risks
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia,
Email: dima.batishchev@yandex.ru

Nevezhin Victor
Ph.D., Professor, Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technology
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: VPNevezhin@fa.ru

ECONOMETRIC MODEL OF ESTIMATION OF CAPITALIZATION GROWTH "PJSC SBERBANK»

Abstract: the article attempts to explain the growth of capitalization of the Russian Bank "Sberbank" using the construction of an econometric model. In the course of the study, it is suggested that Sberbank carried out the purchase of its own shares and, thereby, lowered the share of free float and increased the EPS index, which positively affected the prices of its ordinary shares. The description of all the procedures for the study of the constructed pair linear econometric model and the results obtained are given. When performing statistical and econometric analysis procedures, special functions of the MS EXCEL table processor were used.

Keywords: Free float, capitalization, stocks, stock exchange, modeling, econometric model, pair linear regression, correlation, adequacy of the model.

1. ВВЕДЕНИЕ

Прежде чем рассматривать деятельность банка ПАО «Сбербанк на фондовой бирже, приведем некоторые данные о данном банке.

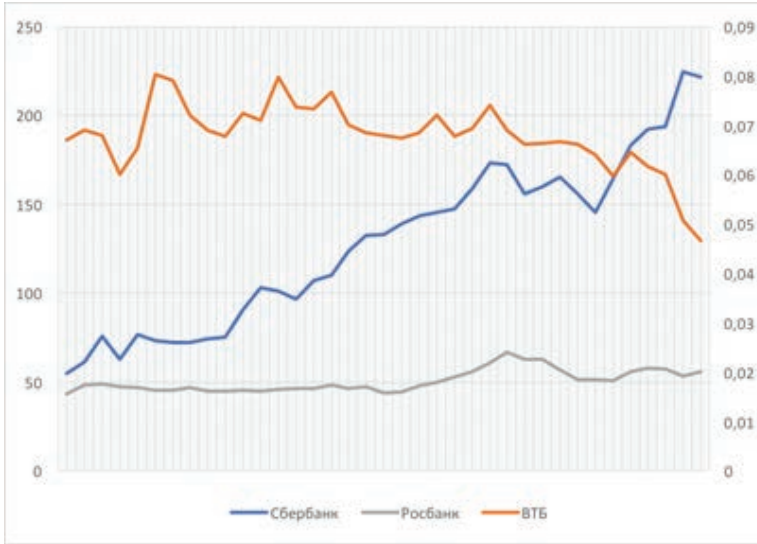
Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (далее «Сбербанк») – это российский финансовый конгломерат, крупнейший транснациональный и универсальный банк России, Центральной и Восточной Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации, которому принадлежит 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция.

Предоставляет широкий спектр банковских услуг. Доля «Сбербанка» в общем объеме активов российского банковского сектора составляла на 1 января 2016 года 28,7%, на рынке частных вкладов – 46%. Кредитный портфель соответствовал 38,7% всех выданных кредитов населению.

В 2018 году ценность бренда «Сбербанка» составила 670,4 млрд. рублей, что явилось самым дорогим брендом России (Wikipedia.org, 2019).

Чтобы понять феноменальный рост капитализации Сбербанка за последние несколько лет, необходимо понять причины роста его акций на Московской фондовой бирже. Так, с начала 2015 года акции данного банка выросли в среднем в 3,5 раза, поднявшись с отметки 61 рубль в марте 2015 года за акцию до 221 рубля в ноябре 2017 года. Данное явление, на наш взгляд, носит несколько неоднозначный характер, так как, например, акции других крупных банков, функционирующих в России, таких как ВТБ и Росбанк в это период времени находились либо в канале тренда, либо имели нисходящий тренд (см. рис. 1).

Рисунок 1 – Рост акций Сбербанка/ВТБ/Росбанка за последние 3 года (составлено автором по данным из (Banki.ru, 2019)



Приведенные факты наводят на мысль о том, что рост акций Сбербанка может частично носить искусственный характер. Например, Сбербанк скупает часть своих собственных акции на Московской бирже, что способствует снижению свободновращающихся его акций на рынке и ведет к искусственному увеличению дохода на акцию (*EPS*), см рис. 2 (Компания «Финам», 2018). Такое явление получило название «Buyback».

Рисунок 2 – EPS на акцию Сбербанка по годам

Однако, это лишь наша гипотеза и фактического подтверждения проведения Сбербанком данной операции у нас нет, но была сделана попытка попробовать обосновать данную гипотезу путем построения парной линейной эконометрической регрессии, отражающей зависимость цен акций от объема инвестиций Сбербанка в ценные бумаги.

2. КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Для анализа динамики изменения цены акции (Y) и влияния на нее были выбраны нескольких финансовых показателей Сбербанка (далее «факторов») за 30 месяцев. В их число были включены такие объясняющие факторы: активы нетто (X_1), чистая прибыль (X_2), вклады физических лиц (X_3), кредитный портфель (X_4), просроченная задолженность (X_5), вложения в ценные бумаги (X_6). Проведенный корреляционный анализ объясняющих факторов с объясняемым (Y) с применением функции *КОРРЕЛ* табличного процессора *MS EXCEL* за указанный период показал следующие результаты, см. Табл. 1.

Таблица 1 – Корреляционная зависимость факторов

Коэффициент корреляции между (rух)	Значение	Коэффициент корреляции между (rух)	Значение
Y/X1	0,613	Y/X4	0,503
Y/X2	0,452	Y/X5	0,438
Y/X3	0,362	Y/X6	0,727

На основании полученных результатов можно утверждать, что наибольшее влияние на цену акций оказывает такой фактор, как «вложения в ценные бумаги» (X_6). Исходя из этого, для дальнейшего исследования была специфицирована парная линейная эконометрическая модель зависимость «цены акции» (Y) от «вложения в ценные бумаги» (X_6), имеющая вид:

$$Y = a_0 + a_6 X_6 + \varepsilon \qquad (1)$$

и для нее выбраны исходные данные по названным факторам за 30 месяцев из (Banki.ru, 2019); (Компания «Финам», 2018), см. табл. 2.

Таблица 2 – Исходный диапазон данных

№	Y	X6	№	Y	X6
1	165.2	2113390072	16	96.5	2022010108
2	159.8	2075396135	17	101.26	1849204759
3	156.0	2054659285	18	102.9	1782743494
4	172.2	2138913007	19	90.53	1733496920
5	173.25	2183359187	20	75.3	1683207266
6	158.7	2309730038	21	74.5	1708901351
7	147.4	2379242608	22	72.3	1770923427
8	145.34	2452223475	23	72.35	1750222951
9	143.5	2357959614	24	73.5	1836358932
10	139.15	2388249582	25	76.9	1841353261
11	133.0	2350026225	26	62.88	1886565087
12	132.56	2368961532	27	75.91	1926871190
13	123.55	2358005053	28	61.5	1880202307
14	109.9	2343325650	29	54.9	1886019899
15	107.0	2287225576	30	72.25	1843840173

В специфицированной парной линейной эконометрической модели необходимо получить оценки ее параметров a_0 и a_1.

2. ПРОВЕРКА УСЛОВИЙ ТЕОРЕМЫ ГАУССА-МАРКОВА

Для оценки параметров эконометрических моделей, как правило, применяют Метод наименьших квадратов (МНК), но для его применения необходимо выполнение условий теоремы Гаусса-Маркова. Так как в своем исследовании для оценки параметров парной эконометрической модели мы применяли МНК, то и была проведена проверка условий теоремы Гаусса-Маркова.

Проверено условие наличия гетероскедастичности случайных возмущений модели с применением теста Голдфелда-Квандта. В результате проведения данного теста получено, что случайные возмущения гомоскедастичны.

Для определения наличия или отсутствия автокорреляции был применен тест Дарбина-Уотсона с вычислением статистики Дарбина-Уотсона (DW) по формуле:

$$DW = \frac{\sum_{i=2}^{n}(\hat{u}_i - \hat{u}_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^{n}\hat{u}^2} \qquad (2)$$

В результате проведенного исследования значение статистики DW попало в интервал $0 < DW < dL$, что подтверждает наличие положительной автокорреляции случайных остатков. Полученный в данном случае результат связан с тем, что в выбранной модели рассматриваются не все объясняющие факторы, влияющие на объясняемый фактор. Данный вывод имеет экономическое обоснование – цены акций Сбербанка зависят от множества других факторов кроме его вложений в ценные бумаги. Так, например, настроения инвесторов или информационные новости, касающиеся Сбербанка, также могут оказать влияние на цены акций. Мы же хотим с применением эконометрического исследования показать

факт того, что текущий рост акций Сбербанка может в какой-то мере быть связан и с обратным выкупом банком своих акций.

Проверка того, что случайные ошибки эконометрической модели распределены по нормальному закону, проводились с применением теста согласия Хельвига. В результате проверки принимается гипотеза о том, что случайные оценки носят нормальный характер.

3. ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ МОДЕЛИ И ИХ СТАТИСТИЧЕСКОЙ ЗНАЧИМОСТИ

Проведенное тестирование условий Гаусса-Маркова показало, что для оценки параметров парной линейной эконометрической модели можно применить МНК, который даст несмещенные и эффективные их оценки. В результате применения МНК была получена следующая регрессия:

$$Y = -113{,}54 + 1{,}09 - 0{,}7 \cdot X_6 \qquad (3)$$

(40,41) (1,95E-08) (26,71) R^2=0,53.

Статистическая значимость параметров полученной модели проводилась с применением *t*-теста. Было определено значение $t_{крит}$ и рассчитаны значения t_{a0} и t_{a1} рассчитаны по формуле:

$$t_{a_i} = \frac{a_i}{\sigma_{a_i}} \qquad (4)$$

В результате расчета получены значения t_{a0}= –2.81, t_{a1}= 5.598 и $t_{крит}$ = 2.048. Так как значения модулей параметров t_{ai}, i=1,2 больше значения $t_{крит}$, то утверждается, что они оба статистически значимые.

4. Проверка регрессии на статистическую значимость и адекватность

Проверка полученной эконометрической на статистическую значимость была выполнена с применением *F*-теста. Для этого значение $F_{мод}$ = 31.34 сравнили со значение $F_{крит}$ = 2.403. Так $F_{мод} > F_{крит}$, то данная регрессия признается статистически значимой.

Коэффициент детерминации $R^2 \approx 0.53$. Это соответствует тому, что цены акций полученной регрессии на 53% объясняются вложениями в ценные бумаги.

Была также проведена проверка полученной регрессии на адекватность с применением интервальной оценки.

Полученные результаты проверки регрессии на адекватность показали, что все статистические наблюдения попали в доверительные интервалы. Тем самым можно признать, что полученная парная регрессионная модель адекватна.

5. ВЫВОД

Полученная в результате исследования эконометрическая парная регрессия адекватна и статистически значима, ее параметры также статистически значимы и адекватны. Таким образом, проведенные эконометрические исследования показали возможность существования экономико-математической модели, отражающей определенную зависимость изменения цены акций Сбербанка от его вложений в ценные бумаги. Полученная модель косвенно подтверждает факт того, что текущий рост цен акций Сбербанка и его капитализация имеет частично искусственный характер, связанный с тем, что с начала 2015 года данный банк занимается выкупом собственных акций с целью увеличения своей рыночной стоимости. В результате этой операции увеличивается чистая прибыль на акцию, а это способствует росту доверия к нему инвесторов и позитивно сказывается на курсовых показателях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Айвазян С.А.. *Прикладная статистика и основы эконометрики* / С.А. Айвазян, В.С. Мхитарян. – М.: ЮНИТИ. 1998.
2. [Электронный ресурс] http://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=322&date1=2017–12–01&date²=2017–11–01 (Дата обращения: 20.04.2019).
3. Богомолов А.И., Невежин В.П. Банковский сектор РФ: обеспечение его конкурентоспособности и устойчивости: *Монография* // Под редакцией Л.А. Толстолесовой. – Новосибирск, 2014.
4. Nevezhin V., Bogomolov A. The Model of the Stock market and the Type of Resonance Effects on its Indicators // *System analysis in economics* – 2018. Proceedings of the V International research and practice conference-biennale. 2018. С. 153–157.
5. [Электронный ресурс] https://www.investopedia.com/terms/b/buyback.asp (access date: 21/04/2019)
6. James H. Stock and Mark W. Watson. *Introduction to econometrics*. Third Edition. – Addison-Wesley, 2011.
7. Электронный ресурс] http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/buy-back-shares/buy-back-shares-meaning-reasons-aspects-and-other-details/62687 (access date: 21.04.2019).
8. [Электронный ресурс] Сайт брокерской компании «Финам» /архив котировок Сбербанк // URL: (Дата обращения 20.12.18)
9. [Электронный ресурс] Информационный портал брокерской компании «Финанс»/ отчетность Сбербанка/ Ссылка (дата обращения 21.12.2018)

Цифровой маркетинг
и маркетинговые коммуникации

Абдрашитова Е.О.
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»
E-mail: abdrashitova.2000@bk.ru

Научный руководитель: **Ховалова Т.В**
Ассистент Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ СВЯЗИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация: В данной статье рассматривается ситуация на российском рынке сотовой связи и его основные игроки, описываются, используемые маркетинговые инструменты и методы продвижения.

Ключевые слова: сотовые операторы, реклама, ATL и BTL- коммуникации

Abdrashitova E. O.
«Financial University under the Government
Russian Federation»
E-mail: abdrashitova.2000@bk.ru

Supervisor: **Khovalova T.V.**
Assistant of Management Department
Financial University under the Government of the Russian Federation

«ANALYSIS OF METHODS FOR PROMOTING TELECOMMUNICATION SERVICES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION»

Abstract: This article discusses the situation in the Russian cellular market and its main players, describes the marketing tools and methods of promotion.

Keywords: mobile operators, advertising, ATL and BTL communications

Сегодняшний рынок товаров и услуг высоко дифференцирован, поэтому создание и поддержание конкурентных преимуществ продукта является первостепенной задачей как для молодых, только начинающих свой путь компаний, так и для компаний, давно находящихся на рынке.

Поскольку цель коммерческой деятельности – получение прибыли, то важно не только создать уникальный продукт или услугу, но и эффективно распространить информацию о нем, найти целевую аудиторию и тот сегмент рынка, где рекламная кампания нашего продукта будет наиболее конкурентноспособной и действенной.

В данной статье будут рассмотрены 4 компании по предоставлению услуг сотовой связи: Tele2, МТС, Билайн и Мегафон, на примере которых убедимся в важности проведения эффективных рекламных кампаний для привлечения клиентов, сравним представленных операторов для выявления достоинств и недостатков в ведении бизнеса.

Tele2 – оператор сотовой связи, который работает в России с 2003 года, вошел на данный

рынок позже всех остальных конкурентов почти на целое десятилетие, но на протяжении всей своей деятельности старается поддерживать ведущие позиции. Компания предоставляет услуги в 67 регионах страны, в том числе Москву и Московскую область. По итогам 2018 года абонентская база компании составила 42,3 миллиона пользователей.[1]

МТС – российская телекоммуникационная компания, которая оказывает услуги в России и странах СНГ, начиная с 1993 года. По состоянию на март 2019 года компания обслуживала 104,7 млн абонентов.[2]

По итогам 2018 года МТС признана самым дорогим российским телеком-брендом по версии Brand Finance. Аналитики оценили стоимость бренда в 121,5 млрд руб[2]

Билайн (была основана в 1992 году) – торговая марка компании ВымпелКом, которую используют дочерние компании при оказании телекоммуникационных услуг в России и странах СНГ.

До 2011 года «Билайн» был признан самым дорогим брендом России по версии Interbrand. «Билайн» наряду с «МТС» вошел в список 100 крупнейших мировых торговых марок, составленный в апреле 2009 года британской газетой Financial Times, заняв в нем 72-е место.

Мегафон – российская телекоммуникационная компания, оказывающая услуги сотовой связи и местной телефонной связи, кабельного телевидения и доступа в Интернет. Функционирует в 83 субъектах Российской Федерации, в Таджикистане, а также в частично признанных Абхазии и Южной Осетии. За более чем 20 лет работы на российском рынке МегаФону удалось пройти колоссальный путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших операторов федерального уровня.

Прежде чем говорить о компаниях и тех методах продвижения, которые ими используется, обратимся к основным маркетинговым коммуникациям: ATL– above the line («над чертой») и BTL- below-the-line («под чертой»).

Эти коммуникации отличаются друг от друга способами информирования целевой аудитории.

ATL – above the line («над чертой») представляет собой классическую рекламу, которую ежедневно можно увидеть по телевидению, в СМИ, на рекламных постерах и стендах, услышать по радио.

ATL – это способ охватить больший сегмент целевой аудитории, так как получателем рекламного сообщения является не определенный объект, а все, кто увидят данное сообщение. Из-за этого таргетирование – выявление особых характеристик потребителя, становится затруднительным, поскольку из большого количества просмотревших рекламу необходимо выделить социальную группу, которая теоретически сможет стать нашим потребителем.

Стоит отметить, что данный тип маркетинговых коммуникаций активно используется всеми сотовыми компаниями, так например наружную рекламу операторов можно увидеть в транспорте, метро, на электронных биллбордах вдоль дорог и т.д. Так же активно для продвижения сотовые компании используют телевидение, для этого многие компании привлекают знаменитостей, которые становятся лицом бренда и помогают придать рекламируемому тарифу большую огласку.

Например, лицом рекламной компании Мегафон становился актер и телеведущий Иван Ургант, МТС в разное время приглашали для рекламы разных известных людей: Дмитрия Дюжева, Сосо Павлиашвили, Николая Валуева, «Квартет И», в настоящее время данную компанию представляет Дмитрий Нагиев.

В 2013 году Билайн последовал примеру МТС и Мегафона и привлек к участию в своей рекламной кампании актера и шоумена Сергея Светлакова, а в 2019 году лицом бренда стал А.Ревва

Совершенно иного подхода придерживается Tele2, данная компания не привлекает для рекламы на телевидение знаменитостей и даже выпустила ролик в рамках кампании

1 Пресс-релиз Tele 2 https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=m2170025
2 Пресс-релиз МТС https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/190523_finansovye_itogi_gruppy_mtspervyj_kvartal_2019_goda_press_reliz.pdf//

со слоганом «Честно – дешевле», в котором актеры говорят о том, что, если в рекламе нет знаменитости, связь дешевеет: «…Tele2 не привлекает к съемкам в рекламе популярных актеров, успешных спортсменов и музыкантов, поэтому абоненты оператора могут быть уверены, что тратят деньги на связь, а не на гонорары «звезд» и их потребности» – Ирина Рыбакова, пресс-секретарь Tele2.[1]

BTL – below-the-line – в свою очередь означают («под чертой»), данная маркетинговая коммуникация отличается более узкой и адресной направленностью, что позволяет донести рекламное сообщение до конкретного потребителя, обычно, BTL-коммуникации используют непосредственно в местах продажи товара или услуги. К такому виду коммуникации относят: мерчандайзинг, POS-материалы, рассылки, разнообразные акции, специальные мероприятия и т.д

Многие из этих методов применяются на практике среди компаний сотовой связи, например оператор Tele 2 предлагает своим пользователям различные акции: бесплатный кофе по понедельникам в кафе «Шоколадница», бесплатные билеты в кино, бесплатные электронные книги и множество других предложений от партнеров, что привлекает внимание новых клиентов и удерживает уже имеющуюся аудиторию.

Сегодняшнее время – это век цифровых технологий и инноваций, поэтому компании сотовых операторов не ограничиваются классической визуальной рекламой в телевидение и печатных источниках, аудио-рекламой по радио, все большое внимание уделяется цифровым технологиям и инструментам маркетинга, которые позволяют более детально изучить потребителя, его запросы и ожидания.

Например одним из основных инструментов, который используют многие компании при составлении маркетинговой стратегии является Big Data: ПАО «МТС» и коммуникационная группа Dentsu Aegis Network Russia (DAN) создадут совместные рекламные продукты на основе Big Data «Big Data МТС сделает сегментирование в рамках разрабатываемых нами совместно рекламных инструментов значительно более точным, поможет рекламодателям находить более узкие группы людей в различных каналах коммуникаций» – отметил первый вице-президент по клиентскому опыту и маркетингу МТС Вячеслав Николаев.

В августе этого года «Билайн» запустил новый сервис ТВ-аналитики, основанный на технологии больших данных. Это решение позволяет определить оптимальное время и канал присутствия целевой аудитории, а также проанализировать эффективность рекламной кампании клиента. В основе этой услуги – обезличенные данные абонентов IPTV и TVE Билайн, всего – более полутора миллионов приставок в 145 городах России, а также приложения на смартфонах и Smart TV. В рамках пилотного проекта, запущенного в начале 2019 года, удалось повысить эффективность рекламных кампаний Билайн по акции «Безумные дни» на 15% (акция проводилась вместе с агентством HAVAS Media)», – сказала представитель пресс-службы ПАО «ВымпелКом» Катя Казаченко.

Рассмотрим серверы, которые используются компаниями на важных этапах операционной деятельности, к ним относятся Oracle Exadata, Hadoop и IBM SPSS.

Oracle Exadata – это единый программно-аппаратный комплекс, на котором предлагается обслуживать множество пользовательских баз данных.

Hadoop – это программная платформа, позволяющая выполнять распределенную обработку огромных массивов данных.

IBM SPSS – то графическая платформа обработки данных и прогнозной аналитики, ориентированная на пользователей с любым уровнем подготовки и помогающая получать ценные знания для оптимизации бизнеса.

Представленные серверы применяются для реализации следующих функций:

1. Анализ аудитории в принятии стратегических решений
2. Повышение качества обслуживания

1 Теле 2 о телевизионной рекламе https://vc.ru/marketing/9187-tele2-without-stars

3. Оптимизация каналов коммуникации
4. Персонализация услуг
5. Борьба с мошенничеством
6. Формирование аналитики и отчетности

Стоит отметить, что такую услугу, как телефонная связь, использует большинство стран мира, степень вовлеченности населения в услугу зависит только от уровня развития страны, но в общей сложности эта сфера прибыльна для компаний-операторов. Поскольку прибыль компании зависит от количества пользователей, и количества услуг, которыми пользуются клиенты, перед сотовыми компаниями стоит важная задача – быстрое реагирование на изменение потребностей и их максимальное удовлетворение. Чтобы проанализировать ситуацию на рынке сотовой связи в России обратимся к статистике, которая показывает количество абонентов мобильной связи по итогам первого полугодия 2019 г.

Таблица №1 «Количество абонентов по операторам»

Операторы связи	1 п 2019 г.	2018 г.	Изменения
МТС	78 100 000	78 010 000	90 000
ВымпелКом	55 332 397	55 252 584	– 920 187
Мегафон	75 900 000	75 200 000	700 000
Tele 2	45 930 000	44 050 000	1 880 000
Включая абонентов от MNVO-операторов на сети Tele 2	2 250 000	1 750 000	500 000

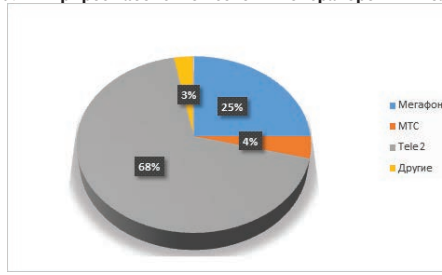
Источник: исследование аналитического агентства AC&M Consulting[2]

Неизменный лидер рынка мобильной связи по общему количеству абонентов МТС на конец второго квартала 2019 года прибавил 90 тысяч абонентов.

Второй по величине абонентской базы «МегаФон» за первые шесть месяце текущего года набрал 700 тысяч новых подключений.

Лидером по приросту стал Tele2 – оператор подключил за полгода 1,9 миллиона новых абонентов. При этом, из этого количества 500 тыс. приходится на его партнеров по MVNO-программе (на виртуальных операторов, работающих на сети Tele2) в их число вошли Тинькофф Мобайл, DANYCOM, Easy4, Сбермобайл, Ростелеком и т.д. Стоит отметить, что появление и широкое распространение MVNO (Mobile Virtual Network Operator) операторов связи – это главный признак высокого развития рынка сотовой связи. Это означает, что базовыми операторами освоен широкий круг услуг, доступный на данной рыночной нише, но при этом они обладают свободными сетевыми ресурсами, которые активно продают другим компаниям.

Диаграмма №1 «Прирост абонентов сотовых операторов в 1 полугодии 2019»



Источник: исследование аналитического агентства AC&M Consulting[4]

2 Исследование консалтингового агентства https://www.protarif.info/news/new?id=3991

Устойчивый рост и передовые позиции компаниям удается сохранить за счет больших вложений в развитие новых технологий по созданию новых медиа-продуктов, а так же большие расходы приходятся на рекламу: «по версии отраслевого издания Adindex[1] операторы сместили с первых строчек рейтинга крупнейших производителей потребительских товаров по итогам 2018 года»

Таблица №2 «Расходы операторов на рекламу»

Операторы связи	Реклама в интернете, млрд рублей	Реклама на ТВ, млрд рублей	Общие расходы на рекламу, млрд рублей
МТС	3,88	3,08	7,75
Мегафон	2,24	2,67	5,8
Вымпелком	1,93	2,62	5,3
Tele 2	1,96	1,90	4,63

Источник: исследования отраслевого издания Adindex[5]

Можно сделать вывод, что в условиях цифровизации устойчивый рост и стабильность в телекоммуникационных компаниях обеспечивается за счет использования передовых технологий с опорой на такие аналитические инструменты как Big Data, Oracle Exadata, Hadoop и IBM SPSS, которые позволяют произвести глубокий анализ рынка и целевой аудитории, после чего сформировать эффективную маркетинговую стратегию, применить необходимые методы для продвижения, в чем им помогают ATL и BTL – коммуникации. Что в конечном итоге позволяет компаниям приобрести конкурентные преимущества и сохранять ведущие позиции на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Пресс-релиз Tele 2 [Электронный ресурс] -Электрон.дан.-Режим доступа: https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=m2170025
2. Пресс-релиз МТС [Электронный ресурс] -Электрон.дан. – Режим доступа: https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/190523_finansovye_itogi_gruppy_mtspervyj_kvartal_2019_goda_press_reliz.pdf//
3. Информация о компании Мегафон [Электронный ресурс] – Электрон.дан. – Режим доступа: http://tass.ru/ekonomika/2746933//
4. Теле 2 о телевизионной рекламе [Электронный ресурс] -Электрон.дан.-Режим доступа: https://vc.ru/marketing/9187-tele2-without-stars
5. Расходы на рекламу [Электронный ресурс] -Электрон.дан.-Режим доступа: https://vc.ru/marketing/64788-mts-megafon-i-bilayn-smestili-proizvoditeley-produktov-v-spiske-krupneyshih-reklamodateley-rossii-po-versii-adindex
6. Рекламная война трендов [Электронный ресурс] -Электрон.дан. – Режим доступа: https://vc.ru/marketing/16138-advert-war-mobile
7. Большие данные в компаниях сотовых операторов [Электронный ресурс] – Электрон.дан. – Режим доступа: https://www.comnews.ru/content/122065/2019–09–18/mts-poshla-v-reklamu
8. MVNO в России [Электронный ресурс] -Электрон.дан.-Режим доступа: https://telecomtimes.ru/2018/11/mvno-in-russia/
9. Исследование компании Romir [Электронный ресурс] – Электрон.дан. – Режим доступа: https://telecomtimes.ru/2018/07/pochemu-menayut-operatora-svyazi/

1 Расходы на рекламу https://vc.ru/marketing/64788-mts-megafon-i-bilayn-smestili-proizvoditeley-produktov-v-spiske-krupneyshih-reklamodateley-rossii-po-versii-adindex

Барташевич Дарья Антоновна
Студентка Факультета социологии и политологии
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: dariabart@mail.ru

Ребрикова Надежда Владимировна
к.э.н., кафедра «Управление персоналом и психология»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: rebrikovanv@mail.ru

ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ И ЕГО ИНСТРУМЕНТЫ КАК ЭФФЕЙТИВНЫЙ КАНАЛ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ КОФЕЙНЫХ ЖУРНАЛОВ)

Аннотация: Статья посвящена вопросам осуществления маркетинговых коммуникаций посредством диджитал-каналов, таких как Instagram, коллобарация, SEO, таргет и т.п. На примерах кофейных журналов показано, как они коммуницируют со своими читателями, а также, как стараются подобрать индивидуальный подход к каждому потребителю, что положительно влияет на репутацию и на имидж компаний, насколько важно незамедлительно реагировать на отзывы и предложения читателей, создавая тем самым привязанность потребителей к компании/журналу и т.п.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, диджитал-маркетинг, Инстаграм, обратная связь, диалог между потребителем и производителем, контент.

DIGITAL MARKETING AND ITS TOOLS AS AN EFFECTIVE CHANNEL OF MARKETING COMMUNICATIONS (ON THE EXAMPLE, COFFEE MAGAZINES)

Abstract: The article is devoted to the implementation of marketing communications through digital channels such as Instagram, collobaration, SEO, target, etc. the examples of coffee magazines show how they communicate with their readers, as well as how they try to choose an individual approach to each consumer, which positively affects the reputation and image of companies, how important it is to respond immediately to feedback and suggestions from readers, thereby creating consumer attachment to the company / magazine, etc.

Keywords: marketing communications, digital marketing, Instagram, feedback, dialogue between consumer and producer, content.

Диджитал-маркетинг представляет собой общий термин для обозначения маркетинга товаров и услуг, который использует цифровые каналы для привлечения и удержания клиентов.

В интернет-маркетинге существует масса инструментов. Каждый день появляются новые и какие-то старые исчезают. Но есть инструменты, которые стали классическими: контент-маркетинг, Email-маркетинг, поисковая оптимизация (SEO), оптимизация конверсии, социальные медиа, платная реклама, инфлюенс-маркетинг.

Инструменты продвижения в интернете становятся все более и более популярными. По статистике в 2019 году аудитория интернета насчитывает 4,39 миллиарда человек, в со-

циальных сетях зарегистрировано 3,48 миллиарда пользователей, а 3,26 миллиарда человек заходят в социальные сети с мобильных устройств [2].

Для каждой компании (в том числе и для издательских домов, и для медиа-империй, и журналов) важно идти в ногу со временем и следовать за своим потребителем. Именно поэтому маркетинговые коммуникации постепенно переходят в онлайн.

Актуальность работы обусловлена тем, что в современном мире очень важно найти то единственное преимущество, из-за которого покупатели захотят прийти конкретно к данной компании и купить именно ее продукт. Потребителю важно чувствовать обратную связь от компании, которая может осуществляться намного эффективнее и быстрее как раз посредством диджитал-каналов.

Цель исследования на конкретных примерах кофейных журналов рассмотреть, как данные издания осуществляют коммуникации посредством диджитал-маркетинга, тем самым привлекая большее количество потребителей к своему продукту.

Обратимся к понятию маркетинговых коммуникаций. Это процесс передачи информации о продукте, товаре или услуге, нацеленный на определенную целевую аудиторию [3]. Данные коммуникации осуществляются при помощи диджитал-каналов, которые представляют собой основные способы продвижения компании в современном мире. Они необходимы для того, чтобы увеличивать объем продаж, расширить аудиторию и сферу своего влияния, а также общаться с потребителями.

Осуществление грамотных маркетинговых коммуникаций – один из важнейших аспектов успеха любой компании. Различные компании, давно представленные на рынке, а также стартапы ориентируются на молодое поколение (технологичное поколение) и на всех людей, вовлеченных в тему диджитал, осуществляя целенаправленные персонализированные коммуникации. Такой формат общения понятен современному пользователю. Для большинства людей, пользующихся Instagram, нормально писать в директ различным компаниям, с целью узнать что-то новое или найти ответы на какие-либо вопросы. Клиентоориентированные компании в свою очередь стараются достаточно оперативно отвечать, тем самым показывая клиенту, что он для них важен. Смартфоны и интернет сделали персонализацию еще доступнее: приложения различных компаний приветствуют вас по имени, стоит только их открыть, чат-боты отвечают вежливо, паутина собирают информацию о каждом пользователе и выдает тот контент, который точно заинтересует того или иного человека. Это все, с одной стороны, очень сильно подкупает людей, так как у них возникает импульс вернуться, купить что-то еще, но с другой, такая сильная направленность на продажу раздражает некоторый сегмент потребителей, и они просто отказываются от покупки рекламируемых продуктов.

Для того чтобы понять, как осуществляются маркетинговые коммуникации с помощью инструментов диджитал-маркетинга в кофейных изданиях рассмотрим следующие журналы: Standard Magazine [https://standartmag.ru/], Coffeine [https://caffeinemag.com/], CoffeeDom [https://www.coffeedom.ru/] и Café Societe Magazine [www.cafesociete.ru].

В основном, большинство журналов осуществляют свои коммуникации через официальную почту пресс-службы, директ инстаграмма, а также запросов на сайте. Но так как люди большую часть времени проводят в социальных сетях, а количество их пользователей увеличивается с каждым годом, то основной площадкой для продаж становится Инстаграмм, поэтому такое большое внимание уделяется социальным сетям (SMM). Такой успех данного ресурса объясняется тем, что в Instagram потребители и приверженцы компании могут видеть реального человека/продукт/функционирование услуги и т.п. и т.д., таким образом, априори создается доверие между потребителями и компаниями. В журнальной индустрии – это очень важно. Людям хочется читать то, что близко им. Показать продукт или услугу так, что ее захотят купить, возможно. Instagram – потрясающая площадка для коммуникации между потребителями и производителями, позволяющая быстро реагировать на любые информационные вбросы.

Основными каналами диджитал-маркетинга для осуществления маркетинговых коммуникаций можно считать SMM, таргет, коллаборацию, маркетинг влияния, SEO и мессенджеры. Постоянное присутствие в медиа-пространстве создает возможность журналам быть на слуху [4]. Стоит отметить, что число активных пользователей Instagram в 2019 году достигло 1 миллиарда [5].

Все вышеперечисленные журналы объединяет центральная тема – кофе и кофейная культура. Конечно, каждое издание имеет свой Instagram-аккаунт, сайт, а также выпускаемый раз в один-два месяца печатный журнал.

Standard Magazine – немецкий журнал о культуре кофе, который уже как год выходит на русском языке. Аудитория русскоязычного Instagram-аккаунта – примерно 5 000 подписчиков. О вовлеченности аудитории можно судить по количеству лайков, оставленных под постами: их количество варьируется от 150 до 350, что составляет чуть меньше 10% от всей аудитории. Несмотря на достаточно низкую вовлеченность аудитории в Инстаграм, журнал пользуются популярностью и распространяется через различные specialty-кофейни, где непосредственно находит отклик целевой аудитории. На официальном сайте журнала потребители могут купить выпуски.

Coffeinemag – английский журнал о кофейной культуре. На данный момент выпускается только на английском, аудитория аккаунта в Инстаграмм – англоязычная. Аудитория – 64 200. Вовлеченность аудитории намного выше, количество лайков колеблется в диапазоне от 200 до 2500, что, конечно, превышает 10%. На сайте журнала можно также приобрести номер, который выходит раз в месяц, хотя найти выпуски можно в некоторых кофейнях.

CoffeeDom.ru – российский портал о кофе. На данный момент Инстаграмм-аккаунт не обновляется, но подписчиков, так или иначе, насчитывается 1690 человек. Вовлеченность достаточно низкая, так как количество лайков изменяется от 45 до 120. У журнала нет печатных выпусков, все представлено в виде интернет-портала с текстами про кофе и Инстаграм-аккаунта, где предложены различные новости и рецепты приготовления различных видов кофейных напитков.

Café.S.Mag – российский журнал о кофе и кофейной культуре. Инстаграмм журнала на данный момент насчитывает 310 подписчиков, но с достаточно высокой вовлеченность (колебания лайков от 34 до 67), что составляет 10 и большее количество процентов от числа подписчиков. В печатном формате выпускается раз в два месяца, распространяется по кофейням, тем самым привлекает внимание читателей. Осуществление маркетинговой коммуникации происходит непосредственно через сайт, официальную почту и директ в том самом Инстаграмме.

Стоит отметить, что модераторы, ответственные за Instagram, делают ставку, как на продающие посты, так и на информационные, делятся информацией с потенциальными покупателями и читателями с расчетом на то, что они, проявив лояльность к бренду, станут его приверженцами, и в данном случае начнут покупать контент уже за деньги. Немаловажным является тот факт, что через красивый аккаунт в Инстаграме можно находить партнеров для коллоборации. Действует концепция «мы рекламируем вас, а вы – нас».

Исследование показало, что все представленные журналы, имеющие хоть немного вовлеченную аудиторию, осуществляют маркетинговые коммуникации, а также общаются с потребителями и читателями, создавая тем самым лояльность к тому или иному бренду.

В заключении важно отметить, что диджитал-маркетинг дал огромный ресурс компаниям, в том числе и журнальной индустрии, для более масштабного продвижения, а также получения обратной связи от потребителей и оценки эффективности работы, путем простого подключения статистики (Яндекс.метрика, Google Analysis и т.п.). Маркетинговые коммуникации, которые осуществляются при помощи Instagram, мессенджеров, прямого вопроса на сайте, e-mail-рассылки позволяют получить обратную связь от читателей, точно отследить недовольства и негативные отзывы о продукте, понять, что больше людям нравится и что они больше потребляют.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Digital-маркетинг: что это? [Электронный ресурс] https://blog.ringostat.com/ru/digital-marketing-chto-eto/. 2018. (Дата обращения: 28.09.2019).
2. Вся статистика интернета в 2019 году. [Электронный ресурс] https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-rossii/. 2019. (Дата обращения: 28.09.2019).
3. Маркетинговые коммуникации. Краткий обзор. [Электронный ресурс] https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/comm_intro.htm. 2017. (Дата обращения: 20.09.2019).
4. Пять основных каналов продвижения в Интернете. [Электронный ресурс] https://salesgeneration.ru/blog/other/pyat-osnovnyih-kanalov-prodvizheniya-v-internete/. 2018. (Дата обращения: 20.09.2019).
5. Instagram в цифрах и фактах: актуальная статистика 2019. [Электронный ресурс] https://blog.ingate.ru/detail/instagram-v-tsifrakh-i-faktakh-aktualnaya-statistika-2019/. 2019. (Дата обращения: 28.09.2019).
6. Стелзнер (2016) – Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения в эпоху интернета. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
7. Ромат, Сендеров (2018) – Ромат Е., Сендеров В. Маркетинговые коммуникации. Учебник. СПб.: Питер, 2018.
8. Зачем нужна аналитика, как и чем лучше собирать статистику сайта? [Электронный ресурс] https://ktonanovenkogo.ru/vokrug-da-okolo/schetchiki/analitika-sobirat-statistiku-sajta.html. 2017. (Дата обращения: 20.09.2019)

©Д.А. Барташевич, 2019

УДК 338.242

Е.А. Бочкова
Факультет финансовых рынков им. профессора В.С. Геращенко
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail:192026@edu.fa.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ИНТЕРАКТИВНОСТЬ КАК ТЕНДЕНЦИЯ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА

Аннотация: Статья посвящена изучению актуальных трендов в маркетинге в условиях цифровизации рынка, дана оценка ключевым направлениям современного маркетинга, выделены их основные преимущества для компании и потребителя. Приведен обзор интерактивного маркетинга и его составляющих в качестве основной тенденции. Сделан вывод о целесообразности применения технологий интерактивного маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг, интерактивный маркетинг, цифровой маркетинг, тенденции маркетинга, интернет-маркетинг.

E.A. Bochkova
Student of Faculty of financial markets named after V.S.Geraschencko
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

INTERACTIVITY AS A TREND IN MODERN MARKETING

Abstract: In this article the most recent trends of marketing are studied and analyzed thoroughly in relation to their profitability for both company and consumer. The conclusion is then made about the expediency of interactive marketing technics.

Keywords: marketing, interactive marketing, digital marketing, web-marketing, tendencies in marketing.

В настоящий момент темпы диджитализации рынка настолько велики, что для любой компании особенно важно использовать наиболее актуальные способы и методы продвижения продукта – минимальное отставание от общих тенденций грозит убытками и потерей лояльности клиентов. Интерактивность является отличительной чертой современного развития общества, присущей всем сферам социального взаимодействия. Разрушение «четвертой стены» в киноиндустрии, при котором создается эффект контакта зрителя с действием кинокартины, геймификация образовательных ресурсов – везде прослеживается избавление

от барьера между производителем и потребителем. Данная тенденция наблюдается сегодня в качестве одной из ключевых и в маркетинге.

Цифровая эпоха вносит свои коррективы в поведение каждого человека. Среднее время внимательности индивида к новой информации, по результатам различных научных исследований, за последние годы упало до восьми секунд. Интерактивность в маркетинге заключается в предоставлении потенциальному покупателю возможности максимального взаимодействия с продвигаемым продуктом. Если ранее главной задачей для продвижения было описание продукта в привлекательном для целевой аудитории свете, то сейчас этого недостаточно – потребитель хочет не просто слышать о достоинствах продукта, а протестировать его самостоятельно, чтобы убедиться в надежности перед покупкой. Этому соответствует, например, уже не новая концепция промоакций. Однако в современных условиях цифровизации рынка изменился сам способ предоставления промо-продуктов: для охвата более широкой аудитории (в т.ч. географически) взаимодействие с ней осуществляется в первую очередь через Интернет. Появляются такие виды промоакций, как «примерка» одежды и аксессуаров и размещение 3D-моделей предметов мебели в помещении с помощью приложений дополненной реальности (AR). Преимущество данного вида промоакций перед традиционным очевидно. Производителю больше не нужно отдавать бесплатно часть материальной продукции, чтобы обеспечить взаимодействие с потребителем – достаточно предложить попробовать ее виртуально.

Вовлеченность в процесс, гибкость выбора, возможность направленного воздействия на производителя с помощью передачи информации о собственных желаниях и потребностях – вот основные преимущества интерактивного маркетинга для потребителя. Вместе с тем возрастает положительный отклик целевой аудитории на информацию о продукте, поскольку реклама, выполняющая развлекательную функцию наряду с информативной, как правило, не вызывает негативных эмоций у увидевшего ее человека. Вследствие этого повышается лояльность потребителя к компании.

Поскольку интерактивность включает в себя не только взаимодействие потребителя с продуктом, но и непосредственный отклик компании на его запросы, не менее важны и техники диалогового, или one-to-one, маркетинга. Основной его особенностью является персонализация, направленность на одного клиента. Диалоговый маркетинг удобен и для потребителя, и для производителя, ведь индивидуальные данные, предоставляемые пользователем при таком методе взаимодействия с компанией, представляют ценность при изучении целевой аудитории. Сейчас сбор индивидуальных данных часто происходит незаметно для потребителя и вместо очевидного прямого опроса используется форма развлекательного контента: например, по результатам личностного теста, пройденного потребителем, компания может сделать вывод о его предпочтениях в товарах, особенностях потребительского поведения, платежеспособности, готовности покупать конкретный продукт и так далее. Это необходимо для ориентации производства на главные запросы потребителя [3].

Обратная связь как часть диалога с потребителем тоже становится намного проще благодаря цифровизации – сейчас компании необязательно содержать большой штат сотрудников для коммуникации с клиентом. С этой задачей справляется запрограммированный искусственный интеллект (чат-боты, голосовые помощники).

Одним из главных инструментов интерактивного маркетинга является нативная реклама (native advertising). Реклама продукта интегрирована в инородную среду путем изменения привычного контекста употребления – чаще всего она представлена в виде обзора на продукт от какой-либо не связанной с деятельностью компании площадки или облечена в форму развлекательного контента (тесты, игровые приложения). Это используется для охвата более широкой аудитории, выхода за границы стандартной целевой аудитории компании. Нативная реклама зачастую позволяет потребителю узнать новую информацию о продукте или области его применения, поскольку рассматривает продукт в новой сфере. Одним из примеров удачной нативной рекламы является статья «11 Impossibly Cool Facts You May

Not Know About Your Eyes» [1] на новостном ресурсе BuzzFeed, спонсированная Acuvue: она имеет форму научно-популярной статьи и рассказывает об интересных фактах о строении человеческого глаза, что косвенно связано с деятельностью компании (производство контактных линз). Ознакомившись с данной статьей, целевая аудитория не только получает новую информацию в удобном формате, за счет чего повышается ее моральная удовлетворенность рекламой и площадкой в частности, но и заинтересовывается спонсором рекламы. Таким образом возрастает степень взаимодействия между потребителем и компанией, и, что немаловажно, это происходит ненавязчиво и незаметно для потребителя. Нативная реклама представлена в форме рекомендации и повышает лояльность потребителя к бренду за счет максимального слияния с площадкой, на которой она представлена. Так продукт и способ его демонстрации не раздражают потребителя, а привычная среда, которой он доверяет, автоматически добавляет доверия к размещенной в ней рекламе [2].

Подводя итог стоит отметить, что вследствие вовлеченности потребителя интерактивный маркетинг является наиболее выгодным для обеих сторон. Инструменты интерактивного маркетинга позволяют производителю увеличить эффективность производства и заниматься созданием исключительного того продукта, который интересен потребителю. Во многом они также облегчают сбор информации о потребителе. Для целевой аудитории же интерактивный маркетинг является наиболее удобным способом воздействия на производителя, обеспечивает прямой диалог, в результате которого учитываются интересы и пожелания потребителя, а также предоставляет собой сопутствующий развлекательный или обучающий контент, что повышает ее информационную ценность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*:*

1. [Электронный ресурс] ACUVUE Brand Contact Lenses, «11 Impossibly Cool Facts You May Not Know About Your Eyes» // Режим доступа: https://www.buzzfeed.com/acuvue/impossibly-cool-facts-you-may-not-know-about-yo?b=1 (Дата обращения 28.09.2019)
2. Бутковская, Г.В. Цифровой маркетинг: поведение потребителей / Г.В. Бутковская, А.В. Статкус // Вестник университета. – 2019. – №5. С. 5–11.
3. Кашин, А.Л. Особенности современных инструментов цифрового маркетинга / А.Л. Кашин // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral» 2018. – №2.

УДК 339.138

П.А. Гостяева, А.С. Матросова
Факультет менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: pgostyaeva@bk.ru
E-mail: amatrosova2406@mail.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
Старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ПАРФЮМЕРИИ

Аннотация: В статье представлен анализ тенденций цифрового маркетинга и маркетинговых коммуникаций на сегодняшний момент. На основе исследований были выявлены несколько возможных вариантов развития данной отрасли. Также была проанализирована политика определенной компании, которая отражает тенденции развития цифровых коммуникаций.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, реклама, товар, коммуникации, покупатель, бизнес.

P.A. Gostyaeva, A.S. Matrosova
Faculty of Management
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

MODERN TRENDS IN DIGITAL MARKETING AND MARKETING COMMUNICATIONS ON THE EXAMPLE OF BUSINESS IN THE FIELD OF PERFUMERY

Abstract: The article presents an analysis of the trends in digital marketing and marketing communications at the moment. Based on the research, there are several possible options for the development of this industry were identified. The policy of a particular company, which reflects the development trends of digital communications, was also analyzed.

Keywords: digital marketing, advertising, product, communication, buyer, business.

В современном мире цифровой маркетинг становится наиболее популярным источником продвижения любой компании, любого бизнеса, что связано с переходом почти всех стран на путь информационного общества. [1] Цифровой маркетинг представляет собой таргети-

рованный и интерактивный маркетинг различных товаров и услуг, который используется для привлечения потенциальных потребителей в различных бизнес – сферах. Данный канал продвижения включает в себя раскрутку брендов, а также использование большого количества методик с целью увеличения сбыта конкретного бизнеса.

Маркетинговые коммуникации же представляют собой процесс передачи какой – либо информации о продукте потенциальному потребителю. [2] Каналы использования данного вида маркетинга могут быть различными. Например, вебсайты, оффлайн – магазины, цифровое телевидение, мобильные приложения, социальные сети, локальные сети и так далее. [3]

Цифровые технологии на сегодняшний день являются неотъемлемым и решающим фактором успеха любой компании, который дает неоспоримые и конкретные преимущества для нее. Также они имеют определенные характеристики, которые включают в себя:

- Работу с узкой целевой аудиторией, включающую в себя контекстную рекламу с популярными порталами (посты, баннеры);
- Предоставление подробной информации о каком – либо бренде, продукте, тем самым увеличивая ценность продукта;
- Покупку данного товара должна вызывать положительные эмоции у покупателя (дегустация продукта, пробники);
- Удержание потенциального покупателя за счет изменения цен на ваш продукт (использование накопительных скидок, бонусов, промо – предложений);
- Постоянное общение с клиентами, получение от них обратной связи;

Очень важно понимать и выявлять различные потребности людей в какой – либо сфере, так как именно этот фактор благоприятно влияет на развитие компании, а также на ее результативность и эффективность.

Существует также некоторые тенденции развития относительно цифрового маркетинга и маркетинговых коммуникаций:

1. Публикации с интеграцией товаров.

Социальные сети являются неотъемлемой частью цифрового маркетинга. Многие пользователи совершают покупки онлайн, используя такие социальные сети, как «Instagram»,»Facebook» и так далее. Именно сервис данных сетей помогают людям находить новые покупки. Благодаря всему этому к ближайшем будущем все эти социальные сети создадут все возможности для упрощенной торговли с помощью социальных медиа. Ожидается все больше публикаций с интегрированным в них товаров с возможностью просмотра подробной информации и онлайн заказа. Вот почему интернет – магазин – это отличный способ привлекать аудиторию. Используя социальную коммерцию, мы получаем больше клиентов и снижаем барьеры для покупок.

2. Интерактивный контент.

Этот тип контента является новым и оригинальным, что позволяет ему выделиться ему среди другого информационного источника. Таким образом, это дает повод посетителям оставаться дольше на сайте, что тем самым повышает поведенческие характеристики сайта. При таком контенте общество может получить общение с брендом, а компания может получить обратную связь.

3. Персонализация рекламы.

Людям больше нравится, когда им предоставляют персонализированную информацию. Когда организация или компания располагает точной и конкретной информацией о потребителе, к нему можно будет использовать адресный подход. Клиентский портал дает возможность предоставить такие предложения клиенту, которые будут соответствовать его статусу.

4. Маркетинг в месседжерах.

Многие приложения является популярными способами для коммуникаций между людьми и брендами («WhatsApp», «Telegram», «ВКонтакте» и так далее). Приложения для обмена сообщениями популярны для бизнеса, поскольку клиент считает удобным прямой контакт с компанией.

Маркетинг в месседжерах дает:

- установление контактов и построение отношений с потенциальными клиентами;
- просвещение клиентов относительно бизнеса компании и их продукции;
- увеличение продаж;
- приглашения людей на мероприятия;
- обеспечение поддержки клиентов;

5. Чат – боты

Благодаря искусственному интеллекту и машинному обучению чат- боты становятся все более изощренными и полезными, они начинают обрабатывать все более сложные запросы. В ближайшем будущем эти технологии будут еще больше развиваться и интегрироваться в сайты компаний. Благодаря этим технологиям обслуживание клиентов становится более проще и эффективнее. Например, благодаря использованию чат-ботов все функции живых продавцов будят переноситься в онлайн сферу.

6. Прямые трансляции

Прямые трансляции используются во всех интернет – платформах («Facebook[2], «Snapchat», «ВКонтакте») и они просматриваются до 3 раз больше, чем обычные видео за счет прямого разговора с людьми, поэтому маркетинговые коммуникации могут использоваться и при такой идее.

7. Маркетинг влияния

Маркетинг влияния существует уже много лет и в будущем будет набирать обороты, если раньше влиятельными лицами были звезды первой величины и интернет знаменитости, кто имеет 1000 000 подписчиков, то теперь такими лидерами становятся люди с гораздо меньшим числом подписчиков. Как мы все знаем, что продажи идут лучше с сарафанного радио нежели от прямой рекламы.

Сфера маркетинга привлекает молодых специалистов, вместе с тем новые идеи и предложения для бизнесов. Многие компании нуждаются в ребрендинге, построении работающей воронки продаж, качественной маркетинговой кампании.

Компания Gold Apple является ярким представителем лидера с точки зрения маркетинговой стратегии. Целевая аудитория компании – молодые, успешные и современные девушки. Поэтому в данной ситуации бизнес делает акцент на цифровом маркетинге, включая социальные сети, мобильные приложения, чат-боты и рассылки по геолокации.

Выделяют следующие современные тенденции в маркетинге.

Компания Gold Apple выпустила свое приложение для смартфонов, в котором, помимо различных новостных рассылок, статей и описаний событий, закреплена карта постоянного клиента, что влечет за собой отказ от пластиковых карт и оптимизацию времени и финансов клиента, так как телефон носит с собой каждый клиент.

Социальные сети также являются одним из ключевых факторов успешной маркетинговой деятельности компании. Косметический магазин Gold Apple и в этой сфере встраивает грамотную политику. В социальных сетях компании размещены различного рода обучающие и рекламные ролики с участием людей, которые пользуются популярностью и доверием у целевой аудитории бизнеса.

Чат-бот. У данной компании также создан чат-бот, который выполняет функцию информирования клиента о различных акциях в популярных на данный момент мессенджерах.

Онлайн-акции. Важны и рекламные акции, которые способствуют повышению активности целевой аудитории. Gold Apple ежемесячно проводят акцию «GoldAppleBox», которая заключается в розыгрыше, а затем продаже, коробок с косметической продукцией. В данной акции одним из ключевых факторов является визуальное оформление.

В социальных сетях компании постоянно проходят прямые трансляции и видео-уроки для ее аудитории, это способствует повышению активности и вовлеченности клиентов.

Также компания Gold Apple проводит постоянные интерактивные презентации продуктов и марок с участием популярных личностей, что позволяет «переводить» аудиторию с онлайн платформы на физические точки продаж.

Стоит отметить и лаконичность дизайна косметического магазина. Современная направленность на минимализм сказалась на политике бренда, а также на расположении и доверии его клиентов.

Подводя итоги выше сказанного, стоит отметить, что в современном мире цифровой маркетинг играет одну из ключевых ролей в бизнес процессе. Маркетинговая кампания без цифровой составляющей в рамках монополистического рынка вероятнее всего будет обречена на крах, так как любому бизнесу необходимо подстраиваться под современность, современную аудиторию и ее предпочтения. [7] Основной целью нашей статьи было показать основные тенденции маркетинговых коммуникаций на ближайшее будущее на примере определенной компании, где маркетинг является катализатором успешности, эффективности и состоятельности бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

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. – 314 с.
2. Абаев, А.Л., Алексунин, В.А. Международный маркетинг. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Л. Алексунин В.А. Абаев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 362 с.
3. Васильев Г.А., Забегалин Д.А. Электронный бизнес. Реклама в Интернет. – М.: Юнити-Дана, 2008.
4. Голубков Е.П. Использование Интернета в маркетинге // Маркетинг в России и за рубежом №3 (29), 2002 г.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс, 2016. – 752 с.
6. Реброва, Н.П. Основы маркетинга. учебник и практикум для спо / Н.П. Реброва. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 277 с.
7. Таганов Д.Н. Интернет как новый элемент системы маркетинговых коммуникаций // Маркетинг №3 (70), 2003 г.

УДК 338

Карпенко Ирина Николаевна
Студентка факультета государственного управления и финансового контроля,
группа ГМУ 3-1,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: loezia@mail.ru

Научный руководитель: **В.Э. Комов**,
к.э.н., доц. кафедры «Государственное и муниципальное управление»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРНО-МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ РАЙОНА ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ ХОРОШЕВСКОГО РАЙОНА ГОРОДА МОСКВЫ

Аннотация: В Москве проводится большое количество праздничных массовых мероприятий, в том числе День города, День Победы, Новый Год и другие. Основные площадки таких мероприятий размещены в центре Москвы и в значительной степени ориентированы на туристов. В статье рассматривается возможность организации праздника, ориентированного именно на жителей районов – День района. Для того, чтобы мероприятия такого праздника в наибольшей степени отвечали запросам именно жителей района, предлагается при его организации использовать элементы цифрового маркетинга.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, маркетинговое исследование, культурно-массовые мероприятия, День района, Хорошевский район, МО Хорошевский

Karpenko Irina Nikolaevna
student of the Faculty of Public Administration and Financial Control,
SMA 3-1, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: loezia@mail.ru

Scientific adviser:
V.E.Komov, PhD, associate Professor of the Faculty of Public Administration and Financial Control
Financial University under the Government of the Russian Federation

USE OF ELEMENTS OF DIGITAL MARKETING IN ORGANIZATION CULTURAL AND MASS EVENTS ON THE EXAMPLE OF THE DAY OF DISTRICT FOR RESIDENTS OF KHOROSHEVSKY DISTRICT IN MOSCOW.

Abstract: A large number of holiday events are held in Moscow, including City Day, Victory Day, New Year and others. The main venues for such events are located in the center of Moscow and are largely focused on tourists. The article is devoted the possibility of organization a holiday focused specifically on residents of the districts - District Day. To ensure greater conformity of events of such a holiday with the requests of residents of the area, it is proposed to use the elements of digital marketing to organize it.

Keywords: digital marketing, marketing research, cultural and mass events, District Day, Khoroshevsky district, municipality Khoroshevsky.

Среди культурно-массовых событий Москвы особое место занимают праздничные и фестивальные мероприятия. Прежде всего, это главный праздник столицы – День города, организуемый Департаментом культуры, и фестиваль «Московские сезоны», организуемый Департаментом торговли и услуг.

«Московские сезоны» появились под влиянием прошедшей в Москве Страсбургской ярмарки. Нам представляется, что придание этому массовому празднеству круглогодичного формата ориентировано прежде всего на туристов и определено желанием устроителей создать имидж Москвы как города непрерывного праздника. События в рамках этого фестиваля проходят не только в центре столицы, но и в городских округах. За 6 лет фестиваль «Московские сезоны» посетило 62 млн человек[1]. На его организацию в 2018 году было выделено 697 млн руб.[2]

День города – общегородской праздник. В 2019 году 1500 праздничных площадок было размещено по всему городу, однако основные мероприятия проходили в центре – на Тверской и близлежащих улицах, а в 2019 году – и на ВДНХ, их посетили более 7,4 млн человек[3]. На проведение Дня города было выделено около 400 млн руб.[4]

Несмотря на то, что эти массовые мероприятия проводятся и на территории городских округов, на наш взгляд, они недостаточно ориентированы на удовлетворение интересов жителей Москвы в праздничных мероприятиях.

В связи с этим предлагаем включить в перечень мероприятий, организуемых территориальными органами правительства Москвы, празднование Дней районов. В настоящее время в некоторых районах столицы проводятся такие праздники, например, в МО Тверской, ЮВАО, районах Басманный, Сокол, Новокосино, Куркино, Выхино-Жулебино и некоторых других. Цена контракта на организацию таких мероприятий зависит от вида, количества и объема услуг, включенных в техническое задание. Так, в 2019 году на сайте госзакупок были размещены конкурсные документы с начальной ценой контракта на оказание услуг по организации и проведению Дня района от 100 тыс. руб. (район Преображенское) до 1300 тыс.руб. (район Куркино)[5].

Власти МО и районов, подведомственные учреждения при планировании проведения праздничных мероприятий не проводят никакой предварительной работы с жителями своих территорий по выяснению их потребностей и интересов. В результате большинство технических заданий на организацию и проведение Дней района содержат однотипные услуги: концерты, конкурсы, награждение активистов.

Для проведения мероприятий, реально отвечающих запросам жителей районов Москвы, предлагаем использовать инструменты цифрового маркетинга и цифровых коммуникаций. Клиентоориентированность цифрового маркетинга выступает как критерий для его применения в вопросе организации районными властями Дней района, ориентированных прежде всего на население своих территорий. При этом существует реальная возможность сочетания потребностей жителей города, финансовых возможностей властей, соблюдения положений действующих нормативных правовых актов.

В настоящее время в Москве насчитывается 125 районов, а также 21 поселение. Применение элементов цифрового маркетинга в организации районных праздников рассмотрим на примере организации и проведения Дня района для жителей района Хорошевский Север-

1 Городские уличные фестивали «Московские сезоны» // Московские сезоны URL: https://moscowseasons.com/about/ (дата обращения: 23.09.2019).
2 Ярмарка выборного дня // Коммерсантъ URL: https://www.kommersant.ru/doc/3572010 (дата обращения: 23.09.2019).
3 Москва 872 // Официальный сайт Мэра Москвы URL: https://www.mos.ru/city/projects/dengoroda/#rec122834989 (дата обращения: 23.09.2019).
4 Затраты на День города в Москве превысят 400 млн рублей // ТАСС URL: https://tass.ru/ekonomika/6783986 (дата обращения: 23.09.2019).
5 Закупки // Единая информационная система в сфере закупок URL: http://zakupki.gov.ru/ (дата обращения: 23.09.2019).

ного административного округа Москвы, где расположены главные учебные корпуса Финансового университета при Правительстве РФ и общежития на Ленинградском проспекте.

Большая часть цифрового маркетинга реализуется с использованием Интернета. В настоящее время информация для населения района размещается на официальном сайте муниципального округа Хорошевский http://www.moshor.com/, управы Хорошевского района https://khoroshevskiy.mos.ru/. В социальных сетях размещены страницы администрации МО в «Фейсбуке» (19 подписчиков, последняя запись сделана в сентябре 2018 года), «Инстаграме» (45 подписчиков, последняя запись – в сентябре 2018 г.), страницы Управы района в «Фейсбуке» (регулярно делаются записи с 2012 года, однако подписано только 143 чел.), «Инстаграме» (305 публикаций с 2017 года, 658 подписчиков). Страницы в социальной сети «ВКонтакте» администрацией МО не созданы, а Управой созданы, но не ведутся Управой с 2016 года (294 участника). Не удалось обнаружить страницу главы управы, следовательно, у жителей района отсутствует возможность написать ему сообщение.

Таким образом, можно отметить инертность в организации диалога как со стороны властей, так и со стороны жителей. На наш взгляд, причиной этого может быть нежелание властей прислушаться к мнению жителей, так как высокая социальная, в том числе коммуникативная активность москвичей по сравнению с жителями других регионов России, общеизвестна. Также высокую активность москвичи проявляют в общегородских проектах, например, участвуя в опросах по актуальным темам на сайте «Активный гражданин». Сотни тысяч москвичей выражают свое мнение по организации общегородских праздничных мероприятий: фестивалей «Путешествие в Рождество», «Круг света», «Цветочный джем» и других. Около 155 тыс. чел. высказало свое мнение по поводу программы Дня города – 2019.

Для решения проблемы организации Дня Хорошевского района применим элементы цифрового маркетинга и цифровых коммуникаций.

Целью нашего исследования является организация праздничного мероприятия, адекватно отвечающего запросам жителей Хорошевского района. Для успешного достижения цели необходимо решить задачу определения потребностей жителей района в таком мероприятии и предпочтениях тех или иных включенных в него активностей. Для решения задачи предлагается использовать элементы digital-маркетинга. Основным каналом коммуникации является сеть Интернет (веб-сайты, социальные сети, e-mail), кроме нее используется мобильная связь (SMS и MMS).

Рассмотрим пошаговый алгоритм проведения маркетингового исследования по определению потребностей жителей Хорошевского района в празднике День района. Для этого выделим этапы в проведении маркетингового исследования: до-, во время и после праздничного мероприятия.

На первом этапе – до начала Дня района – цель маркетингового исследования – выявление с помощью сети Интернет особенностей и интересов целевой аудитории– жителей Хорошевского района.

Целевая аудитория праздничного мероприятия – жители Хорошевского района, предположительно с 7-летнего и до 80-летнего возраста. Согласно статистике численность населения Хорошевского района составляет 57 тыс. чел., в том числе дети до 16 лет – 10 тыс. чел., трудоспособное население – 33 тыс. чел., старше трудоспособного возраста – 14 тыс. чел.[1] Соотношение мужчин и женщин – 45:55. На основании такого незначительного объема открытых данных по Хорошевскому району можно предположить, что большую часть потенциальных участников Дня района составляют граждане трудоспособного возраста, 15–20% из которых готовы прийти на праздник с детьми. Среди жителей трудоспособного возраста, на наш взгляд, большая часть потенциальных посетителей праздника Дня района – это молодежь. Это связано с тем, что именно эта часть населения имеет значительный объем свободного времени, которое предпочитает проводить с друзьями вне дома, посвящая

1 О районе // Управа Хорошевского района города Москвы URL: https://khoroshevskiy.mos.ru/about/missiya/ (дата обращения: 23.09.2019).

их различным видам развлечений. Наличие детской аудитории и преобладание молодежи следует учитывать при организации Дня района.

Подробно определить интересы целевой аудитории в Дне района можно путем Интернет-опроса. Проблема заключается в том, что до настоящего времени нет ни одной реально функционирующей площадки, обеспечивающей диалог властей и жителей района. В связи с этим предлагается создать страницу в социальной сети «ВКонтакте», посвященную именно проведению Дня Хорошевского района. О создании такой страницы необходимо проинформировать жителей путем размещения ссылки на главных страницах сайтов Москвы: официальном сайте Мэра Москвы, Департамента культуры, Департамента торговли и услуг, МО «Хорошевский», Управы Хорошевского района и других а также в СМИ.

Также необходимо создать целевую веб-страницу, посвященную организации Дня района. Ее целями, с одной стороны, должно быть красочно оформленное информирование о подготовке к проведению праздника, с другой стороны – сбор информации о целевой аудитории праздника. Ссылка на целевую страницу должна быть размещена на странице Дня района «ВКонтакте».

Для выявления предпочтений жителей в различных видах активностей, необходимо организовать Интернет-опрос. Например, предлагаются следующие полуоткрытые вопросы.

Вопрос. Какое время года Вы считаете лучшим для проведения Дня Хорошевского района?

1. Лето
2. Осень
3. Зима
4. Весна
5. Предложите более конкретную дату

Вопрос. В какой компании Вы придете на День района?

1. Приду с семьей
2. Приду одна (один) с ребенком
3. Приду со старшими родственниками
4. Приду с друзьями
5. Приду один
6. Еще не решил

Вопрос: Какие мероприятия в рамках Дня района Вы хотели бы посетить? Выберите не более 2-х вариантов ответа.

1. Специализированные детские мероприятия
2. Спортивные семейные мероприятия
3. Ярмарочное представление
4. Фейерверк-шоу
5. Театрализованное представление
6. Концертная программа
7. Свой вариант ответа

Полученная на дособытийном этапе информация должна применяться для разработки сценария праздника в соответствии с запросами жителей и финансовыми возможностями властей района.

На втором этапе – во время проведения Дня района – предлагается организовать с помощью средств мобильной связи опрос заранее выбранных представителей целевой аудитории. Цель опроса – выявление поведения соответствующего контингента на проходящем мероприятии, реального предпочтения тех или иных активностей и степени удовлетворенности ими. Например, предлагается ответить на следующие SMS.

SMS. Укажите, на каком именно мероприятии Вы сейчас присутствуете, отправив обратным сообщением номер мероприятия. Далее следует пронумерованный перечень мероприятий.

SMS. Оцените мероприятия, на котором вы сейчас присутствуете по 5-бальной системе, отправив цифру обратным сообщением.

Полученная информация должна применяться для оперативного реагирования и корректировки отдельных элементов программы, а также отслеживания эмоционального восприятия посетителями разного вида активностей.

На третьем этапе проводится послесобытийное маркетинговое исследование с помощью средств интернета и мобильной связи. В проводимый опрос можно включить следующие вопросы.

Вопрос. Понравилось ли вам, как прошел День района? Оцените организацию праздника по 5-бальной системе.

Вопрос. Укажите, какие именно активности Вам понравились больше всего. (далее следует пронумерованный список активностей).

Вопрос. Укажите, что именно Вам не понравилось в прошедшем Дне района.

1. Неинтересная программа
2. Малое количество площадок и мест отдыха
3. Неудовлетворительная организация
4. Мало точек общественного питания
5. Плохая погода
6. Много народа
7. Свой вариант ответа.

Цель опроса – анализ и выводы об успешности проведенного мероприятия, установления и закрепления четкой диалоговой связи между властями и жителями района.

Кроме опросов на странице Дня района в социальной сети «ВКонтакте», к сбору и обработке информации могут быть привлечены профессиональные социологи, которые проведут опросы по квотной выборке. Для информирования о Дне района могут быть привлечены специалисты по таргетированной рекламе. Для оценки успешности проведения Дня района специалистами может быть рассчитан индекс лояльности посетителей (NPS).

Подготовка Дня района с использованием элементов цифрового маркетинга и цифровых коммуникаций позволит организовать его в соответствии с потребностями жителей района. Отражая интересы и запросы жителей проведение Дня района позволяет сплотить жителей, выстроить доверительные отношения между властями и населением, формировать социальные интересы по воспитанию семейных ценностей, заботе о детях и пожилых, патриотические чувства по отношению к малой родине и всей стране в целом. Успешное проведение массовых мероприятий позволяет формировать будущие потребности населения и позитивное общественное мнение о деятельности властных районных структур. Празднование Дня района может органично вписаться как один из элементов в программу «Мой район».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Городские уличные фестивали «Московские сезоны» // Московские сезоны. [Электронный ресурс] URL: https://moscowseasons.com/about/ (дата обращения: 23.09.2019).
2. Ярмарка выборного дня // Коммерсантъ. [Электронный ресурс] URL: https://www.kommersant.ru/doc/3572010 (дата обращения: 23.09.2019).
3. Москва 872 // Официальный сайт Мэра Москвы. [Электронный ресурс] URL: https://www.mos.ru/city/projects/dengoroda/#rec122834989 (дата обращения: 23.09.2019).
4. Затраты на День города в Москве превысят 400 млн рублей // ТАСС. [Электронный ресурс] URL: https://tass.ru/ekonomika/6783986 (дата обращения: 23.09.2019).
5. Закупки // Единая информационная система в сфере закупок. [Электронный ресурс] URL: http://zakupki.gov.ru/ (дата обращения: 23.09.2019).
6. О районе // Управа Хорошевского района города Москвы. [Электронный ресурс] URL: https://khoroshevskiy.mos.ru/about/missiya/ (дата обращения: 23.09.2019).
7. Инновационные технологии в маркетинге: учебник / Н. Н. Никулина и др.; под ред. Н. Н. Никулиной. – Москва: Русайнс, 2018. – 426 с.

УДК 338.242

А.Л. Кириченко
студентка факультета «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: annkirleon@yandex.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ПОПУЛЯРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Аннотация: в статье рассказывается о различных видах цифрового маркетинга, его инструментах и влиянии на деятельность компаний. Автор уделяет особое внимание практике и приводит реальные примеры предприятий, проводивших успешные рекламные кампании с помощью инструментов цифрового маркетинга.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, SEO, вирусная реклама, маркетинг влияния, иммерсивные технологии, AR, омниканальный маркетинг.

Kirichenko Anna Leonidovna
Student of Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

THE POPULAR TOOLS OF DIGITAL-MARKETING IN THE MODERN WORLD

Abstract: this article is about different types of digital marketing, its tools and influence on companies' operation. The author draws attention to practice and gives lots of examples of businesses which have had the successful advertising campaign using tools of digital marketing.

Keywords: digital marketing, SEO, viral advertising, influencer marketing, immersive technologies, AR, omnichannel marketing.

В настоящее время активно развиваются информационные технологии, проникая во все сферы нашей жизни. Маркетинг и реклама всегда идут в ногу со временем, чтобы привлекать больше покупателей и быть в тренде. Люди очень часто обращают внимание на то, что сейчас модно, значит, цифровой маркетинг сейчас представляет большой интерес как для потребителей, так и для производителей.

Многие обсуждают SMM-планы, используют SEO, переходят по QR-кодам, мы постоянно видим таргетированную рекламу, а в наших мыслях крутятся песни из назойливых

рекламных роликов, которую мы видим по телевизору за завтраком или между историями в социальных сетях. Все это и есть digital marketing или цифровой маркетинг (ЦМ), то есть продвижение товаров и услуг с помощью цифровых технологий для привлечения и удержания клиентов. На самом деле цифровой маркетинг включает в себя множество различных инструментов и тактик, которые мы иногда и не замечаем в повседневной жизни.

Компании, желающие привлекать большее внимание в поисковых системах, сейчас нанимают SEO-специалистов, например, всеми известный сервис путешествий «One Two Trip». SEO (Search Engine Optimization) – это поисковая оптимизация для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по запросам пользователей, которая применяется для привлечения клиентов и увеличения сетевого трафика. Хоть это на практике применяется не так давно, многие методы уже устарели, перестали работать, какие-то приводят к обратному результату. Поэтому сейчас многие компании пытаются найти более креативных SEO-специалистов, которые не занимаются рутинной работой, набивая количество поисковых запросов, а умеют анализировать, оценивать изменения в мире поисковых систем, предлагать новые, прорывные идеи. Например, на сайте поиска работы headhunter.ru можно найти похожую вакансию от «One Two Trip», что говорит о том, что на смену старым методам поисковой оптимизации должны прийти новые [1].

Сами SEO-специалисты понимают, что нужно менять подход к работе. Они должны разбираться не только в поисковой оптимизации, программировании и иметь техническое образование, но и понимать маркетинговые процессы, обладать навыками проектного менеджера, понимать принципы продаж, уметь грамотно анализировать рынок и разбираться в дизайне.

Одним из самых креативных и в то же время назойливых типов ЦМ можно назвать вирусную рекламу, процветающую как в телевизоре, так и в интернете. Увидев такой рекламный ролик, обычно хочется поскорее его забыть, чтобы в голове не крутились вечные «семь девяток Яндекс.Такси» или «наггетсы всего за 69 рублей только в Burger King». Однако очевидно, что эта реклама запомнится еще надолго, чего и добиваются маркетологи известных брендов. Благодаря вирусной рекламе потребители точно знают, на каком сайте можно сделать ставки на спорт, и даже спустя 5 лет помнят, по какому номеру проще позвонить, чем у кого-то занимать.

Всем хорошо запомнилась реклама «Old Spice» и запах настоящего мужчины на коне, а ведь первый ролик вышел еще в далеком 2010 году. Маркетологи проделали серьезную работу, продумали целую стратегию, благодаря чему появилось множество известных видео, призывающих пользоваться продуктами компании «Old Spice». Продажи начали расти сразу после запуска первого ролика, спустя полгода показатели увеличились на 125% по сравнению с прошлым годом, а к концу года компания стала ведущим брендом мужских гелей для душа в США [2].

Из-за увеличения популярности каналов на YouTube и аккаунтов в Instagram, на этих площадках стали появляться знаменитости даже более известные в наше время, чем звезды шоу-бизнеса. Теперь люди с большим количеством подписчиков имеют сильное влияние, поэтому многие бренды обращаются именно к ним для сотрудничества. Компании предлагают блогерам бесплатно использовать их продукты, за что просят прорекламировать их своим подписчикам. Это является еще одним инструментом ЦМ – маркетинг влияния – своеобразное сарафанное радио, в котором ключевые лидеры мнений используются для продвижения брендов на более широкую аудиторию и распространения информации о товаре или услуге через свои аккаунты в социальных сетях.

Поскольку маркетинг рекомендаций обычно более достоверен, 92% людей доверяют другим потребителям по сравнению с корпоративной рекламой. Именно поэтому онлайн-школа английского языка «Skyeng» делает упор на сотрудничество с блогерами в Instagram и YouTube. Можно увидеть их рекламу в роликах популярных YouTube-блогеров, а также в историях и постах Instagram-знаменитостей. По данным «Skyeng», социальные сети дали им 9359 заявок, а блогеры – 10483 заявок [3].

Говоря о социальных сетях, нельзя не упомянуть формат историй как один из эффективных инструментов ЦМ. Сначала истории (stories) появились в Snapchat, затем в Instagram, Facebook, YouTube и ВКонтакте, то есть теперь почти в каждой популярной социальной сети есть возможность выставлять истории, а значит появилось больше каналов для ЦМ. Обычно истории пропадают через 24 часа, что является отличной возможностью для маркетологов эффективно использовать FOMO («страх пропустить»). Реклама в социальных сетях, в частности в формате историй, дает компаниям множество преимуществ: постоянное взаимодействие с подписчиками, частое появление в ленте пользователей, повышение узнаваемости бренда, увеличение количества переходов на страницу компании, возможность охватить молодую аудиторию.

Огромное количество компаний применяет рекламу в социальных сетях и историях: рестораны, туристические агентства, магазины, салоны красоты – никто не упускает возможности использовать модную и эффективную площадку для продвижения своего бренда. Такой компанией является и ресторан общественного питания «KFC». Среди историй в Instagram очень часто появляется реклама бургеров и твистеров, новые акции, купоны и эксклюзивные предложения. Однако «KFC» пошли дальше в своей рекламной кампании на просторах социальных сетей. В странах Среднего Востока (Израиль, Турция, Египет) появилась возможность заказать еду, листая новостные ленты социальных сетей. Компания разместила витрину «KFC Scroll Thru» в рекламном блоке в ленте, например, Facebook. Когда пользователь увидит эту витрину, на экране появится виртуальный сотрудник с предложением оформить заказ. Просмотрев меню, клиент может сразу же заказать еду, не выходя из социальной сети. Многие потребители уже опробовали новые возможности, и благодаря этому нововведению объем продаж в данных странах увеличился на 35%.

В наше время очень популярны иммерсивные технологии, то есть технологии полного или частичного погружения в виртуальную реальность. Конечно, этот тренд не мог пройти мимо ЦМ. Исследовательская компания «Gartner» прогнозирует, что к 2022 году 70% предприятий будут экспериментировать с иммерсивными технологиями, а 25% будут внедрены в производство [4].

Для маркетинга удобнее всего применять AR (augmented reality), то есть дополненную реальность: добавление в нашу реальность элементов виртуальной. Компании все чаще используют эту технологию, чтобы привлечь потребителей, помочь в выборе и увеличить объем продаж. Например, известная производственно-торговая группа компаний «IKEA» создала собственное AR-приложение, которое называется «IKEA Place». Благодаря нему можно посмотреть, как будет выглядеть мебель в вашей квартире с помощью камеры телефона. Это весьма удобное приложение, позволяющее клиентам быстрее определиться с выбором, следовательно, облегчающее процесс покупки и привлекающее большее количество покупателей.

Маркетологи осознают, что нельзя полагаться на какой-то один инструмент ЦМ, чтобы полностью использовать потенциал компании. Поэтому лучше применять омниканальный маркетинг – процесс использования сразу нескольких платформ (социальные сети, приложения, контент) для непрерывного взаимодействия с аудиторией. По статистике, компании, которые используют более трех каналов ЦМ, более успешны: частота покупки на 250% выше по многоканальному маркетингу, чем по одноканальному, уровень удержания клиентов выше на 90%, а средняя стоимость заказа больше на 13% [4].

Итак, в современном мире существует огромное множество различных видов и инструментов маркетинга, и каждая компания самостоятельно выбирает, к какому типу лучше прибегнуть для достижения наивысших результатов. Однако мы понимаем, что время идет, многие инструменты маркетинга устаревают, даже некоторые виды digital-маркетинга не приводят к былому высокому результату, ведь рынок, мода, предпочтения клиентов и технологии постоянно меняются. Те, кто продолжают придерживаться классических подходов к делу, в итоге безнадежно отстанут. Поэтому для компаний выгодно следовать трендам и использовать самые результативные инструменты ЦМ, которые перечислены в данной статье.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Вакансия SEO-специалист в компанию «One Two Trip» // headhunter.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hh.ru/vacancy/33651897? query=Seo%20%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82 (Дата обращения: 29.09.2019 г.)
2. Легендарная кампания Old Spice: как заинтересовать скучным продуктом // rusability.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rusability.ru/internet-marketing/legendarnaya-kampaniya-old-spice-istoriya-uspeha/ (Дата обращения: 29.09.2019 г.)
3. Как слить минимум бюджета на блогеров. Кейс Skyeng // cossa.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cossa.ru/trends/231507/ (дата обращения: 29.09.2019 г.)
4. 22 тренда digital-маркетинга, которые нельзя игнорировать в 2020 году // vc.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vc.ru/marketing/84084–22-trenda-digital-marketinga-kotorye-nelzya-ignorirovat-v-2020-godu (Дата обращения: 29.09.2019 г.)

© Кириченко А.Л, 2019

УДК 659.113.7

А. И. Кривых, А. В. Шкарупа
Студентки группы МФФ3-2 Международного финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: redditch@protonmail.com, shkarupa99@inbox.ru

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МАРКЕТИНГЕ: СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И БУДУЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Аннотация: компании, применяющие технологии икусственного интеллекта для оптимизации маркетинговых процессов и разработки рекламных кампаний, наблюдают значительные положительные результаты. Руководители компаний и маркетинговых отделов в частности должны следить за инновациями в этой сфере, чтобы иметь конкурентное преимущество на рынке.

Ключевые слова: маркетинг, искусственный интеллект, цифровой маркетинг, маркетинговые коммуникации, оптимизация, поведение потребителей.

I. Krivykh, A. V. Shkarupa
International Finance Faculty, group IFF3-2
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: redditch@protonmail.com, shkarupa99@inbox.ru

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: APPLICATIONS, RESULTS AND FUTURE OPPORTUNITIES

Abstract: companies that use artificial intelligence technologies to optimize marketing processes and develop advertising campaigns are seeing significant positive results. Heads of companies and marketing departments in particular should monitor innovations in this area in order to have a competitive advantage in the market.

Keywords: marketing, artificial intelligence, digital marketing, marketing communications, optimization, consumer behavior.

Сегодня у большинства людей есть постоянный доступ к продуктам, которые в той или иной степени используют технологию искусственного интеллекта. Например, одной из самых известных технологий этой сфере является, пожалуй, виртуальный голосовой помощник: Siri, разработанная Apple, и Alexa, разработанная Amazon. Российским аналогом является разработка Яндекса Алиса. Все, у кого есть доступ к интернету (а это больше 50%[1] населения Земли и больше 80% жителей развитых стран), могут воспользоваться таким ассистентом. На данный момент эти голосовые помощники в основном используются людьми, чтобы заносить продукты в список покупок, совершать поисковые запросы и ставить таймер для готовки. Однако это, естественно, не все возможности систем искусственного интеллекта. Так, внедрение искусственного интеллекта позволило социальной сети

1 TADVISER Интернет-доступ URL: https://clck.ru/Ev4SS

Facebook распознавать лица пользователей на фотографиях, а компании Tesla применить автопилот в машинах. [1]

Искусственный интеллект (ИИ) – это своего рода цифровая компьютерная система, способная анализировать внешние данные, использовать их для самообучения и применять полученные знания для достижения конкретных целей и задач, которые требуют умения выполнять интеллектуальную деятельность, присущую человеку (такую как визуальное восприятие, распознавание речи и принятие решений). Все перечисленные примеры использования компаниями искусственного интеллекта все еще находятся на первой стадии развития этой технологии – Artificial Narrow Intelligence. [2] Это первая ступень искусственного интеллекта: система может работать только в одной сфере (к примеру – распознавание лица на фотографии), не может решать вопросы в других сферах, но зато в этой одной сфере она способна показывать бóльшие результаты, чем люди. Следующая ступень развития позволит применять ИИ сразу в нескольких сферах, где он будет превосходить людей или быть с ними наравне по уровню выполнения задач. Наконец, последняя ступень развития ИИ – это уже осознанные системы, применяющие интеллект в любой сфере, с результатами, превосходящими человеческие. Именно последняя ступень развития ИИ и считается настоящим искусственным интеллектом.

Но каким образом компании могут применить ИИ в сфере маркетинга на той ступени развития, на которой сейчас находится эта технология? Одной из самых популярных систем в сфере маркетинга является Albert AI.[3] Эта система анализирует результаты применения той или иной «связки» – рекламного слогана, визуальной рекламы, ключевого посыла и так далее. Система способна анализировать миллионы взаимодействий в минуту, управлять тысячами ключевых слов, проводить тесты на различных вариантах креативной составляющей рекламы. Кроме того, ИИ может найти новые узкие клиентские ниши, в которых раньше компания не видела свою целевую аудиторию. Применения подобной системы позволяет меньше полагаться на чутье и догадки о потребительском поведении и больше – на анализе реальных данных. ИИ позволяет точнее определить, как, где и на что бизнесу стоит потратить маркетинговый бюджет, тем самым увеличивая прибыльность рекламных кампаний. Главное отличие ИИ от работы человека в этой сфере – это то, что люди делают выводы о том, какую стратегию применить, основываясь на прошлом опыте, а ИИ использует тестирование в реальном времени, тем самым предоставляя более точные результаты.

Уже сейчас существуют компании, которые начали внедрять ИИ в свою маркетинговую стратегию, и, надо сказать, получают потрясающие результаты в увеличении эффективности рекламы и многократном росте продаж, соответственно. Рассмотрим кейсы двух компании, чтобы убедиться в этом на практике.

Так, к примеру, Harley-Davidson, производитель мотоциклов, смог увеличить продажи в Нью-Йорке на 2930%.[4]

Вооружившись креативным контентом (заголовки и визуальные эффекты), предоставленным Harley-Davidson, и ключевыми целевыми показателями, Albert начал с анализа существующих данных в CRM системе для определения характеристик и поведения high-value клиентов: тех, кто совершил покупку, добавили товар в онлайн-корзину, просмотрел контент сайта или был в числе 25% по времени, проведенному на сайте.

Используя эту информацию, Альберт идентифицировал lookalikes («двойников»), которые напоминали этих прошлых клиентов, и создал

микросегменты – небольшие выборочные группы, с которыми ИИ мог проводить тестовые кампании перед расширением маркетинговой кампании. Он использовал данные,

1 Andreas Kaplan, Michael Haenlein Siri, Siri, in my hand…// Business Horizons. – 2019. – 62– P. 15–25. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393

2 Andreas Kaplan, Michael Haenlein Siri, Siri, in my hand…// Business Horizons. – 2019. – 62– P. 15–25. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393

3 Albert AI URL: https://albert.ai/

4 Power, B. How Harley-Davidson used artificial intelligence to increase New York sales leads by 2,930% // Harvard Business Review. – 2017. – 30– P. 15–25. URL: https://clck.ru/JNgfv

собранные с помощью этих тестов, чтобы предсказать, какие возможные заголовки и визуальные комбинации – и тысячи других переменных кампании – скорее всего, будут наиболее привлекательны для различных сегментов аудитории через различные онлайн каналы (социальные сети, поиск, и электронная почта или смс).

Как только он определил, что работало, а что нет, Albert самостоятельно масштабировал кампании: распределял ресурсы от канала к каналу, составлял рекомендаций по содержанию и так далее.

Например, когда он обнаружил, что реклама со словом «звонить» – например, «Не пропустите известный Harley по отличной цене! Звоните сейчас!» – была на 447% эффективнее, чем реклама, содержащая слово «купить», например, «Купите подержанный Harley в нашем магазине сейчас!» Albert сразу же изменил «купить» на «звонить» во всех объявлениях по всем соответствующим каналам.

Другим примером применения ИИ в маркетинге является компания RedBaloon. Эта компания продает подарки-впечатления. Она существует уже много и лет и маркетологи компании считали, что знают свою целевую аудиторию от и до. Но aquisition cost на одного клинета выросла слишком сильно и компания решила внедрить ИИ для рещения этой проблемы. После анализа базы данных компании, Albert предложил стратегию, в которой общая aquisition cost по каналам для RedBalloon была снижена на 25% менее чем за один месяц. Он также освободил команду маркетинга от многих рутинных задач, которые они делали. Время, которое они тратят на «ручной труд», выполняя поиск, исследуя ключевые слова или изменение аудитории в социальных сетях были перенаправлены на более стратегические мероприятия, такие как разработка кампаний, ориентированных на нишевую, high value и ранее игнорируемую аудиторию, раскрытую ИИ. [5]

С появлением искусственного интеллекта компании все чаще стали задаваться вопросом о возможностях этих технологий и их потенциальном применении в различных сферах деятельности компании и на разных этапах создания ценности продукта. Современные тенденции показывают, какой вклад могут привносить ИИ и ИТ в решение задач с большим объемом информации. Например, управление клиентскими данными может значительно упроститься с внедрением ИИ: увеличится скорость и качество сбора, обработки и анализа данных.

Высокие темпы развития технологий в современном мире сделали цифровой маркетинг одной из самых важных составляющих деятельности компании. Применение в маркетинге ИИ различными компаниями будет расти со временем, так как все больше и больше фирм будут осознавать, какие выгоды приносит сегментирование и профилирование потребителей в реальном времени, а не на основе прошлых событий. Все более и более персонализированные рекламные предложения и более глубокое микро-сегментирование будет помогать компаниям открывать новые ниши для своих продуктов, а потребителям будет легче находить продукты, которые им нравятся. Компании, применяющие ИИ для разработки маркетинговых компаний будут, скорее всего, иметь конкурентное преимущество на рынке, так как будут более привлекательны для потребителей. А у компаний, раньше других применивших эту технологию в своем бизнесе будет преимущество раннего внедрения – они сразу опередят своих конкурентов.

Но значит ли это, что маркетинговая функция теперь будет полностью выполняться искусственным интеллектом? С одной стороны, действительно, ИИ может значительно повысить эффективность работы маркетингового отдела, благодаря более рациональному сбору и анализу данных, а также предоставлению их в режиме реального времени. Но, с другой стороны, существует множество аспектов в развитии и осуществлении маркетинговой стратегии, которые пока что могут быть выполнены только человеком. Например, на текущем этапе развития ИИ не может выполнять креативную часть работы (технологии могут помогать авторам, редакторам и дизайнерам, но не могут их заменить), не может проинтерпретировать результаты анализа так, как это делает человек, не может создать и раз-

5 Dave Sutton How AI Helped One Retailer Reach New Customers// Harvard Business Review. – 2018. – P. 2–5. URL: https://clck.ru/JNgqR

вить аутентичный бренд и его культуру. Таким образом, на данный момент ИИ все-таки не может полностью заменить человека в этой сфере, так как имеет ограниченный, пусть и обширный, функционал.

Стремительное развитие технологий и появление искусственного интеллекта оказали огромное влияние на формирование цифрового маркетинга. Внедрение ИИ может значительно увеличить эффективность маркетинговой стратегии любой компании и облегчить работу ее маркетологам, помогая собирать и анализировать большие объемы данных. И хотя развитие этой технологии в будущем позволит маркетологам достигать более успешных результатов и приводить больше клиентов компании, возникают вопросы этичности использования искусственного интеллекта для сбора данных о потенциальных покупателях. Какую именно информацию и в каком количестве бизнесам действительно стоит знать, чтобы создавать привлекательные для клиентов рекламные кампании, а в какой момент это уже становится вмешательством в личное пространство потребителя? Подобные вопросы возникают даже сейчас, на начальном этапе развития искусственного интеллекта. Решение этой проблемы отразится на компаниях и на том, как они принимают решения. На данный же момент руководителям стоит внимательно следить за развитием технологии искусственного интеллекта, чтобы иметь конкурентное преимущество на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. TADVISER Интернет-доступ URL: https://clck.ru/Ev4SS
2. Andreas Kaplan, Michael Haenlein Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence // Business Horizons. – 2019. – 62– P. 15–25. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393
3. Power, B. How Harley-Davidson used artificial intelligence to increase New York sales leads by 2,930% // Harvard Business Review. – 2017. – 30 – P. 15–25. URL: https://clck.ru/JNgfv
4. Albert AI URL: https://albert.ai/
5. Roland T. Rust The future of marketing // International Journal of Research in Marketing. – 2019. – 01318– P. 1–12. URL: https://clck.ru/JNgjF
6. Dave Sutton How AI Helped One Retailer Reach New Customers// Harvard Business Review. – 2018. – P. 2–5. URL: https://clck.ru/JNgqR
7. Daniel D. Prior, Joona Keränen Revisiting contemporary issues in B2B marketing: It’s not just about artificial intelligence // Australasian Marketing Journal. – 2019. – 27– P. 31–38. URL: https://ezpro.fa.ru:2603/science/article/pii/S1441358219302228

УДК 339.138

Ле Хунг Нинь
аспирант по программе «Экономика и управление народным хозяйством»,
департамент Менеджмента, Москва
(lehungninh.tueba@gmail.com)

Научный руководитель: **Рожков И.В.,**
к.э.н., доцент департамента Менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ

ЧЕТВЕРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ: ВОЗМОЖНОСТЬ И ПРЕДСТОЯЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ МАРКЕТИНГА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Аннотация: Четвертая промышленная революция происходит во многих развитых странах, включая Вьетнам. Технология полностью меняет коммуникационную стратегию, продажи и маркетинг. В действительности, предприятия, которые эффективно используют сильные стороны технологий и цифровой трансформации, преуспеют, получают определенную долю на рынке и победят в конкурентной борьбе. Следовательно, каждый бизнес должен самостоятельно поменять свою стратегию для своевременной и успешной реакции на изменении технологии.

Ключевые слова: Четвертая промышленная революция, Финансовые услуги, информационные технологии, управление.

Le HungNinh
Postgraduate student of Economics, Department of Management, Moscow
(lehungninh.tueba@gmail.com)

Scientific adviser: **Rozhkov I.V.**,
Ph.D., Associate Professor, Management Department,
Finance University under the Government of the Russian Federation,

FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION: OPPORTUNITY AND UPCOMING CHALLENGES FOR MARKETING FINANCIAL SERVICES

Abstract: The fourth industrial revolution is taking place in many developed countries, including Vietnam. Technology is completely changing communication strategy, sales and marketing. In fact, enterprises that leverage the strengths of technology and digital transformation will succeed, gain a certain market share and win the competition. Consequently, each business must independently change its strategy for a timely and successful reaction to technology changes.

Keywords: Fourth Industrial Revolution, Financial services, information technology, management.

ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИТ) В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

Революция 4.0 происходит во всем мире, оказывая значительное влияние на все сферы человеческой жизни. С помощью Интернета мир становится более связанным, индустрия финансовых услуг является одной из отраслей, сильно подверженных влиянию информационных технологий и коммуникаций. Маркетинг финансовых услуг не выходит за рамки влияния революции 4.0 и играет все более важную роль в развитии любого бизнеса. Индустрия 4.0 в цифровой области включает в себя: технологии социальных сетей (Social), мобильные технологии (Mobility), технологии анализа больших данных (Analytics), технологии облачных вычислений (Cloud) и технология информационной безопасности (Security).

Для технологии социальных сетей – Social:

Раньше общение между частными лицами, агентствами, организациями, бизнесом было просто односторонним общением, почти без взаимодействия. Но когда появились новые широко доступные во всем мире приложения с использованием технологии, двустороннее взаимодействие стало неизбежной тенденцией.

В настоящее время индустрия финансовых услуг имеет доступ к технологиям социальных сетей в двух областях:

- Через веб-портал
- Через социальные сети

Для мобильных технологий – Mobility:

Технология мобильности позволяет клиентам, предприятиям и сотрудникам получать доступ к услугам и бизнес-приложениям в любое время и в любом месте с компьютеров, мобильных устройств (планшетов, смартфон) через интернет.

Технология мобильной связи была изучена, применение в финансовой индустрии относительно давно, показано в некоторых из следующих действий: Предоставление онлайн-услуг по системе электронного портала; Предоставление бизнес-приложений на таких предприятиях, как электронное управление офисами (Tax Office), автоматизированные системы обслуживания. Однако эти приложения только поддержали веб-приложения на мобильных платформах, но еще не превратились в мобильные приложения – Mobile Apps для максимального удобства для пользователей.

Одной из причин этого ограничения является безопасность информации на мобильных устройствах и безопасность подключения мобильных приложений к централизованным системам обработки без эффективных реализованных решений.

Для технологии анализа больших данных – Analytics:

На самом деле, индустрия финансовых услуг еще не образует больших данных (Big Data). В настоящее время предприятия создают некоторые базы данных – БД (Dataware house) для хранения необходимых данных для управленческой цели.

Некоторые базы данных предприятий были разработаны с использованием интегрированной технологии аналитики. У некоторых предприятий есть базы данных клиентов, базы данных о доходах и расходах и т.д.

Для технологии облачных вычислений – Cloud:

С точки зрения поставщика услуг, Cloud представляет собой среду с высоко виртуализированными ресурсами. С 2007 года предприятия исследуют и применяют технологию виртуализации серверов в ИТ-системах, чтобы оптимизировать эффективность инвестиций в аппаратное обеспечение, а также быстро решать требования к управлению бизнесом.

Управление системой клиентских продуктов на облачных платформах характеризует себя с гибкостью, удобством в управлении всеми аспектами бизнеса.

Облачные вычисления также позволяют предприятиям улучшить качество обслуживания клиентов. Некоторые практические облачные технологии, включая платежные системы, услуги денежных переводов, страховые услуги, кредитные услуги, консалтинговые услуги, брокерские услуги и программы лояльности, приносят предоставляя клиентам плавный опыт от А до Я.

Кроме того, облачные вычисления расширяют доступ для клиентов, связывают предприятия с клиентами, используя любое устройство или где угодно.

По мере улучшения обслуживания клиентов благодаря облаку, предприятия могут получать информацию в режиме реального времени. Сбор данных в облаке помогает компаниям быстро адаптироваться к изменениям в технологиях и поведении клиентов. Благодаря постоянным обновлениям организация может легко улучшить взаимодействие с клиентами и так же предоставлять клиентам индивидуальные услуги.

Для информационной безопасности – Security:

Предприятия выделяли отдельные департаменты, отвечающие за информационную безопасность, организации повышения осведомленности и углубленной подготовки по вопросам безопасности и конфиденциальности для сотрудников предприятия.

Некоторые передовые решения и политики безопасности были внедрены на предприятиях, таких как: безопасность для платформы виртуализации; безопасность для мобильных устройств и др. В то же время предприятия внедрили применение цифровых подписей в электронных транзакциях отрасли.

ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ИНДУСТРИИ 4.0 В СФЕРЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Индустриальная революция 4.0 (индустрия 4.0) – это не только оцифровка и интернет-устройства, но также конвергенция и интеграция многих технологий и их взаимодействия во многих областях в таких масштабах, как: большие данные; искусственный интеллект; «интернет вещей», роботатизация, беспилотные транспортные средства; технология 3D-печати, технология виртуальной реальности в сочетании с биотехнологией, нанотехнология…

Как и другие три промышленной революции в предыдущей истории, новая «Индустрия 4.0» несомненно приведет к значительным изменениям в социально-экономической жизни мира. Для развивающихся стран, таких как Вьетнам, индустрия 4.0 окажет влияние на экономику, в том числе на финансовый рынок, что видно по следующим возможностям и проблемам:

Возможности:

Индустрия 4.0 является современной тенденцией в области автоматизации и обмена данными в производственных технологиях с помощью таких технологий, как Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект (AI), виртуальная реальность (VR), интерактивная виртуальная реальность (AR) и др. способны превратить весь реальный мир в цифровой мир. Индустриальная революция 4.0 имеет место в 3 основных областях, включая цифровую, физику и биотехнологию. Эта революция является тенденцией, которая оказывает сильное влияние на все аспекты социально-экономической жизни всех стран мира и коренным образом изменит мировое производство.

Промышленная революция 4.0 изменила привычки клиентов пользоваться финансовыми услугами, и именно в этот цифровой век появилось много новых качеств личности клиента. Осведомленность и применение технологий в продвижении товаров и услуг создаст фундаментальный сдвиг в деятельности бизнеса. Предприятия должны увидеть изменения на информационном рынке и применять их в процессе создания и продвижения продуктов и услуг.

Промышленная революция 4.0 является возможность улучшить методы производства и поставщиков услуг. С помощью технологии предприятие может улучшить способ поставки и управлять такими услугами в традиционных секторах становятся проще и т.д. Тем не менее, промышленная революция 4.0 может оказать ряд трудностей и проблем, в том числе: разрыв в конкурентоспособности между странами и регионами; изменения на рынке труда; безопасность ИТ-безопасности становится все более важной и др.

Для финансовой индустрии промышленная революция 4.0 приносит много новых возможностей, но в то же время открывает множество трудностей и проблемы в подходе к этой революции. В частности, самая большая возможность для экономики в целом и особенно

в сфере финансовых услуг – способствовать развитию производства, расширение глобальных рынков и содействия экономическому росту, а именно:

- Соединяя людей и сообщества по всему миру, Индустрия 4.0 предоставит возможность объединить потребности большинства населения мира, что приведет к увеличению спроса на продукты, доступность сервиса;
- Сократятся так же транспортные и коммуникационные расходы, логистика, глобальные цепочки поставок станут более эффективными, торговые издержки снизятся;
- Создание новых продуктов и услуг с незначительными затратами для потребителей (заказ такси, бронирование самолета, покупка продукта и т.д. – все это можно сделать дистанционно).

Тем не менее, индустрия 4.0 также ставит ряд ***проблем*** перед обществом:

Во-первых, для рынка труда: промышленная революция 4.0 может привести к еще большему неравенству, особенно риску разрушения рынка труда. В индустрии 4.0 талант, знания будут представлять более важные факторы производства, чем капитал. Это приведет к появлению все более обособленного рынка труда, сегментированного на «низкоквалифицированный/низкооплачиваемый» и «высококвалифицированный/высокооплачиваемый», что приведет к усилению стресса на работе и доходе в обществе, особенно в обществах, которые плохо подготовлены к такому изменению.

Во-вторых, увеличение способности распространять «вредные» и радикальные идеи. Сегодня более 30% населения мира используют социальные сети, такие как Facebook, Twitter, Instagram и др. для подключения, изучения и обмена информацией. Это взаимодействие и есть возможность для межкультурного понимания и глобальной связи. Тем не менее, он также может пропагандировать нереальные ожидания, а также создавать возможности для радикальных идей.

В-третьих, проблемы, связанные с безопасностью и информационной безопасностью при использовании подключенной универсальной системы «интернет вещей» (IoT). Это увеличит риск вторжения в частную жизнь, безопасности сети и проблем, связанных с ответственностью человека за использование продуктов беспроводного подключения…

Промышленная революция 4.0 также оказывает определенное воздействие на конкретные финансовые услуги, такие как: стратегия инновационного менеджмента, инструменты управления в сфере услуг финансовых (на основе ИТ); Большие данные, анализ интеллекта (BI/Analytics) и искусственный интеллект (AI) станут будущими тенденциями в отрасли финансовых услуг; основные изменения в восприятии уровней управления и нормативно-правовой базы для удовлетворения требований прозрачности; изменение способа использования финансово-денежной политики в соответствии с электронными валютами; запрос квалифицированного, качественного персонала и т.д.

ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ИТ-ПРИЛОЖЕНИЙ В ФИНАНСОВОЙ ИНДУСТРИИ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ

Во-первых, продолжать успешно развивать технологию для сферы финансовых услуг: оцифрованные данные клиенты хранятся в специализированной базе для дальнейшего эффективного анализа.

Во-вторых, создание открытой базы данных финансовых услуг и применяющим инструменты анализа данных Провести исследования технологии анализа больших данных и многомерный анализ на базе данных клиента, чтобы результативно использовать эти данные, предоставляя информацию в любое время, в любом месте, с точными данными для анализа, оценки и принятия решения в будущем. Пошаговое построение открытой базы данных, правил конфиденциальности.

В-третьих, продолжать совершенствовать и развивать основные информационные системы бизнеса в сфере финансовых услуг: поддерживать и развивать основные

информационные системы бизнеса для обеспечения стабильной работы финансовых услуг. Основными системами обычно являются основные приложения, такие как: Информационные системы, которые управляют информационными данными клиентов и финансовыми услугами. Эти системы нуждаются в дальнейшем инвестировании и модернизации. Исследование и применение технологии Blockchain.

В-четвертых, услуги передачи данных: использование платформы мобильных технологий и открытой платформы данных для стимулирования инвестиций в создание передачи данных. Поддержка и фокусирование инвестиций в области Fintech для быстрого развертывания современных цифровых данных и услуг передачи данных.

В-пятых, создание электронной рабочей среды в отрасли: сосредоточение внимания на развертывании интегрированного соединения данных, электронной информации и оцифровки на предприятии для обеспечения высокой степени автоматизации с первого до последнего этапа.

В-шестых, коммуникационный портал – создание коммуникационных порталов через электронные информационные сайты как каналов связи объектов обслуживания, двусторонний обмен информацией. Использование социальных сетей в общении для сбора информации и рекламы. Создание единой системы межотраслевого и международного общения.

В-седьмых, ориентация при подготовке ресурсов: усиление подготовки кадров, готовых к новым технологиям, удовлетворение отраслевых требований, особенно учебных ресурсов для анализа данных.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Deloitte (2015), «The journey to government's digital transformation»;
2. Gartner (2017), Introducing the Gartner Digital Government Maturity Model 2.0;
3. Hofisi, E. C. (2017), «Challanges and Oppotunities for Public Administration in the Fourth Industrial Revolution.» African Journal of Public Affairs 9 (9);
4. Innovation, D. P. a. (2018), «Open data»;
5. Newman, D. (2017), «Top 6 Digital Transformation Trends In Government.» forbes;
6. OECD (2017), The Next Production Revolution Implications for Governments and Business;
7. Panetta, K. (2017), «Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018.»
8. PWC (2016), Industry 4.0: Building the digital enterprise;
9. WB (2016), Digital government 2020: Prospects for Russia.

УДК 339.138:004

Ю.В.Смотрина
Студентка группы МЕН18-1 факультета «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: julia.smotrina@gmail.com

ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА: SEO, SEA, SEM, SMM, SMO

Аннотация: В данной статье описана и обоснована тенденция перехода доверия и внимания аудитории от телевизионной рекламы к рекламе в интернет-пространстве. Рассмотрены методы цифрового маркетинга в интернете. Приведены отличия и особенности таких способов продвижения, как SEO, SEA, SEM, SMM, SMO. А также даны рекомендации по выбору метода интернет-маркетинга для наиболее эффективного привлечения клиентов.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, интернет-маркетинг, SEO, SEA, SEM, SMM, SMO.

J.V.Smotrina
Student of group MAN18-1 of the faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Main differences and efficiency of digital marketing methods: SEO, SEA, SEM, SMM, SMO.

Abstract: This article describes and proves the trend of transition of the audience's trust and attention from television advertising to advertising in the Internet. Methods of digital marketing on the Internet are considered. The differences and features of such methods of promotion as SEO, SEA, SEM, SMM, SMO are presented. The author gives recommendations on the choice of Internet marketing method for the most effective customer acquisition.

Keywords: digital marketing, internet marketing, SEO, SEA, SEM, SMM, SMO.

В эпоху информационных технологий и развития интернета все больше людей при просмотре новостей и поиске информации предпочитает телевидению интернет. Реклама по телевизору уже не приносит желаемых результатов, и рекламодатели стремятся войти на новую платформу и там продвинуть свой продукт. По данным опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в октябре 2017 года, 41% телезрителей во время рекламной паузы занимаются своими делами, 30% переключают на другой канал, а смотрят и слушают рекламу по телевизору только 14% опрошенных[1] (рис.1).

1 ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116469

Рисунок 1. Результаты опроса ВЦИОМ октября 2017 г. об отношении людей к телерекламе.
В момент, когда телепрограмма, фильм, которые Вы смотрите, прерывается рекламой что Вы обычно делаете? (открытый вопрос, один ответ, %,)

	2012 г.	2017 г.
Отвлекаюсь на другие дела (наливаю чай, делаю бутерброд и пр.)	32	41
Переключаю на другой канал	43	30
Смотрю и слушаю рекламу	9	14
Нервничаю, злюсь	0	5
Выключаю звук, но смотрю рекламу	7	4
Не смотрю телевизор в принципе, не вижу ТВ рекламу	3	4
Выключаю телевизор	2	1
Другое	2	0
Затрудняюсь ответить	2	1

В то же время 57% опрошенного населения не доверяет рекламе по телевизору (рис.2), что становится еще более весомым аргументом для компаний сделать упор на рекламу в интернете.

Рисунок 2. Результаты опроса ВЦИОМ октября 2017 г. на предмет доверия к телерекламе.

В какой мере Вы в целом доверяете или не доверяете рекламе? (закрытый вопрос, один ответ, %)

	1998 г.	2000 г.	2010 г.	2012 г.	2017 г.
Полностью доверяю	1	1	1	1	0
В основном доверяю	5	6	8	5	3
Отчасти доверяю-отчасти нет	30	30	27	31	38
В основном не доверяю	24	31	28	28	31
Совершенно не доверяю	36	32	34	33	26
Затрудняюсь ответить	4	0	2	2	2

Попадая в интернет среду, рекламодатели сталкиваются с неменьшим количеством проблем, чем на телевидении, при продвижении своего продукта или услуги. Одним из актуальных вопросов является выбор наиболее эффективного и подходящего конкретной фирме инструмента цифрового маркетинга.

Цифровой маркетинг (digital marketing) – это широкий термин, который относится к различным рекламным методам, применяющимся для привлечения клиентов с помощью цифровых технологий[2]. Составной частью цифрового маркетинга является интернет-маркетинг, включающий ряд собственных методов. В их числе:

1). оптимизация поисковых систем (Search Engine Optimization – SEO);
2). реклама в поисковых системах (Search Engine Advertising – SEA);
3). поисковый маркетинг (Search Engine Marketing – SEM);
4). маркетинг в социальных сетях (Social Media Marketing – SMM);
5). оптимизация сайта под социальные сети (Social Media Optimization – SMO).

Оптимизация поисковых систем (SEO) представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение позиций сайта в различных поисковых системах, таких как Яндекс, Google, Mail.ru, Rambler и другие. Чем выше сайт находится на поисковой странице, тем больше к нему доверия со стороны пользователей и тем больше его посещаемость.

2 Techopedia. Digital marketing. URL: https://www.techopedia.com/definition/27110/digital-marketing

Чем ближе сайт к строке поиска, тем большее количество человек его замечает, так как многие пользователи не пролистывают страницу вниз и не переходят на следующие, а останавливают свой выбор на первых 3–4 ссылках.

Для оптимизации сайта под поисковые системы необходимо наличие на нем ссылок на другие ресурсы той же тематики, ключевые слова, отражающие назначение и содержание данной страницы, доменная зона с простым, легко запоминающимся именем, а также качественный и уникальный контент сайта[1].

Продвижение методом SEO имеет долгосрочный эффект, но для поднятия позиций сайта потребуется время, и эффект не будет моментальным. Однако время и деньги, вложенные в улучшение качественных показателей сайта и наполнения его подходящим контентом, впоследствии окупятся. На сайты, продвинутые при помощи метода SEO, приходит целевой трафик, то есть люди, заинтересованные в ваших товарах или услугах, что является несомненным преимуществом данного метода. Пользователи не будут считать появление сайта назойливой рекламой и сами будут искать его в своей поисковой системе. При выборе метода SEO важно понимать, что алгоритмы ранжирования сайтов могут изменяться, и для успешной работы необходимо следить за тенденциями и следовать им.

Реклама в поисковых системах (SEA) – это способ продвижения сайта посредством настройки контекстных объявлений с помощью таких сервисов, как, например, Google Adwords и Яндекс.Директ. Рекламодатель настраивает своему сайту ключевые слова, регион охвата, время показа объявлений. Контекстная реклама появляется под поисковой строкой и над результатами самого запроса – сайтами, выведенными в топ с помощью метода SEO. Визуально SEA можно отличить от SEO по расположенному рядом значку с надписью «Реклама». Преимуществом SEA является то, что рекламодатель платит не за присутствие своей рекламы в интернете, а только за клик пользователя по ссылке, то есть оплата формируется по принципу «pay per click» (PPC)[2]. В отличие от SEO, метод SEA приносит мгновенный результат, но имеет краткосрочный эффект и меньший уровень доверия у пользователей.

Для максимально эффективного результата методы SEO и SEA можно совмещать. Так появляется третий метод продвижения сайтов – поисковый маркетинг (SEM). Его целесообразно применять, если необходимо продвинуть сайт во всех поисковых системах и охватить наибольшее количество пользователей. Сайт может хорошо ранжироваться по своим ключевым запросам в одной поисковой системе, но в другой по этим же запросам находиться вне зоны видимости. В таком случае компания должна помимо мероприятий SEO спланировать методы продвижения SEA.

В отличие от трех рассмотренных ранее методов интернет-маркетинга, применяющихся для продвижения компании в поисковых системах, метод SMM разработан для привлечения клиентов и внимания к бренду в социальных сетях. Основное внимание SMM уделяется созданию контента, который люди распространяют по социальным сетям самостоятельно. Новости, передаваемые по социальным каналам, вызывают больше доверия среди потенциальных потребителей, т.к. информация распространяется в виде рекомендаций других пользователей. SMM позволяет выбрать подходящую для конкретного бренда платформу в социальных медиа, основываясь на том, какие страницы посещает его целевая аудитория и каким способом эффективнее доносить до нее информацию о своих продуктах или услугах. SMM метод охватывает пользователей таких социальных сетей как ВКонтакте, Instagram, Facebook, Twitter и т.д. SMM включает в себя создание и оформление профиля компании, регулярную публикацию текстов, фото и видео, работу с лидерами мнений и знаменитостями, способными прорекламировать бренд, проведение опросов и конкурсов, а также прямое общение с подписчиками и потенциальными покупателями. К преимуществам SMM относится возможность завоевать узнаваемость бренда и лояльность среди потенциальных клиентов, быстрое получение обратной связи от подписчиков, относительно низкая стоимость продви-

1 Фаустова К.И. Значение SEO для эффективных продаж в интернете. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/znachenie-seo-dlya-effektivnyh-prodazh-v-internete

2 SEO Academiya. Основы SEO. URL: https://seo-akademiya.com/baza-znanij/osnovyi-seo/chto-takoe-seo-smm-sea-smo-sem/

жения, эффект «сарафанного радио», что позволит расширить аудиторию. Однако эффект от SMM продвижения так же, как от SEO не будет мгновенным, а в специфических сферах бизнеса продвижение в соц. сетях может быть более сложным или вообще неприменимым[3].

Оптимизация сайта под социальные сети (SMO) подразумевает комплекс действий внутри сайта для привлечения и удержания пользователей из социальных сетей. Основной трафик пользователей приходит именно оттуда, и совершенно не важно, на каких позициях будет этот же сайт в поисковых системах. SMO включает в себя следующие инструменты продвижения:

Написание качественного и уникального контента, которым пользователи соц. сетей хотели бы поделиться на своих страницах;

Перелинковка, т.е. система внутренних ссылок между страницами сайта, чтобы пользователь не покидал его;

Установка кнопок социальных сетей (лайки, репосты, подписки и т.д.)

Подключение социальных виджетов, таких как система комментирования, создание опросов и голосований[4].

SMO улучшает контент и содержимое сайта для аудитории из социальных сетей, но не включают в себя продвижение в самих социальных медиа, в чем состоит принципиальное отличие данного метода от SMM.

Таким образом, при выборе метода интернет-маркетинга необходимо руководствоваться особенностями, преимуществами и недостатками каждого из них. Важными факторами также являются величина возможных вложений компании в свое продвижение, то есть бюджет; целевая аудитория и каналы коммуникации с потенциальными потребителями; период работы самого проекта, то есть в какой перспективе – краткосрочной или долгосрочной – необходимо привлечение клиентов. В зависимости от всех этих показателей выбирается наиболее подходящий метод цифрового маркетинга: SEO, SEA и SEM для продвижения в поисковых системах, SMM для продвижения в соц. сетях, SMO для улучшения работы сайта и его взаимодействия с соц. сетями. Эффективность методов digital маркетинга в существенной мере зависит от того, насколько правильно будут подобраны сами инструменты продвижения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. ВЦИОМ. [Электронный ресурс] URL: https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116469
2. Techopedia. Digital marketing. [Электронный ресурс] URL: https://www.techopedia.com/definition/27110/digital-marketing
3. Фаустова К.И. Значение SEO для эффективных продаж в интернете. [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/v/znachenie-seo-dlya-effektivnyh-prodazh-v-internete
4. Данько Т.П., Китова О.В. Вопросы развития цифрового маркетинга. [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/v/voprosy-razvitiya-tsifrovogo-marketinga
5. SEO Academiya. Основы SEO. [Электронный ресурс] URL: https://seo-akademiya.com/baza-znanij/osnovyi-seo/chto-takoe-seo-smm-sea-smo-sem/
6. Ольшевский Д. SMM-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга. [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/v/smm-prodvizhenie-kak-effektivnyy-instrument-internet-marketinga

3 Данько Т.П., Китова О.В. Вопросы развития цифрового маркетинга. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/voprosy-razvitiya-tsifrovogo-marketinga

4 SEO Academiya. Основы SEO. URL: https://seo-akademiya.com/baza-znanij/osnovyi-seo/chto-takoe-seo-smm-sea-smo-sem/

УДК 339.138

Е.А. Хайлова
студентка 1 курса магистратуры программы «Маркетинг»
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
г. Москва, Российская Федерация
email: lizkhaylova@gmail.com

КАК МЕНЯЕТСЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДУ В ЭПОХУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Аннотация: в данной статье рассмотрены основные тенденции, влияющие на лояльность к бренду в эпоху цифрового маркетинга, рассматриваются положительные и отрицательные примеры ребрендинга в крупных компаниях, а также выявлен способ влияния компаний на собственное представление в глазах потребителей.

Ключевые слова: маркетинг, цифровой маркетинг, лояльность, брендинг, социальные сети.

E. A. Khaylova
1st year student of the Master's degree program «Marketing»
National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation

HOW BRAND LOYALTY IS CHANGING IN THE DIGITAL MARKETING ERA

Abstract: this article discusses the main trends affecting brand loyalty in the digital marketing era, discusses the positive and negative examples of rebranding in large companies, and identifies how companies influence their own perception in the eyes of consumers.

Key words: marketing, digital marketing, loyalty, branding, social networks.

Раньше лояльность к бренду была тем, на что компании могли рассчитывать для роста и сохранения своей клиентской базы. Отчасти это было вызвано крутыми рекламными роликами на телевидении и запоминающимися мелодиями, которые потребители не могли выбросить из головы. Однако молодые люди, особенно миллениалы и поколение Z, смотрят на СМИ и рекламу по-другому, чем их родители. Компании, которые были популярны в прошлые поколения, быстро обнаружили, что им нужны новые стратегии, если они хотят, чтобы их бренд стал привлекательным для следующего поколения покупателей, которые могут легко выбирать из миллионов товаров со всего мира.

Существовала ли когда-либо лояльность к бренду, или компании просто ошибочно принимали лень за лояльность? Возможно, потребители придерживались бренда по привычке, даже если он не вносил большой пользы в их жизнь. Компании часто думают, что клиенты возвращаются к ним из чувства лояльности, в то время как их покупательские паттерны не более чем просто привычки, а привычки могут измениться. В отличие от привычки, лояльный потребитель чувствует, что его ценности каким-то образом согласуются с брендом, а, следовательно, связь покупателя и компании становится прочнее.

Теперь компании осознают, что скорость современной коммуникации означает, что их имидж может измениться в течение нескольких часов, наряду с восприятием бренда общественностью. Недавний пример – пицца Papa John's. Продажи компании упали пример-

но на 8% в 2018 году после сообщений о том, что основатель Джон Шнаттер использовал расовую лексику во время телефонной конференции. В современном обществе то, как потребители относятся к бренду, может измениться очень быстро.

Многие бренды оказываются в сложном положении, когда им приходится ребрендировать свою продукцию, чтобы привлечь новое поколение потребителей. Среди таких кейсов некоторые добились впечатляющих успехов, другие же потерпели неудачу.

Одним из успешных примеров ребрендинга на отечественном рынке является компания ВымпелКом, которая наиболее известна торговой маркой Билайн. Компания первой среди конкурентов в отрасли осознала необходимость перемен, которые были вызваны глобальной трансформацией из сетевого оператора в поставщика целого ряда телекоммуникационных услуг. ВымпелКом сменила визуальное представление о бренде на энергичное и яркое, отвечающее новой концепции.

Раньше торговая марка Билайн была представлена в виде скромной надписи на синем фоне с изображением пчелы, но в мае 2005 года, после представления компанией нового фирменного стиля, потребитель увидел логотип, состоящий из желтых и черных полос, который стал несравнимо ярче и энергичнее, а соответственно, лучше запоминался (Рис. 1).

Рис. 1: сравнение логотипов бренда Билайн.

Источник: Google Pictures.

Об эффективности проведенного ребрендинга можно судить по результатам опросов, которые проводила компания TNS: до смены имиджа 22% абонентов Билайн были готовы рекомендовать оператора своим знакомым, и примерно такая же доля принадлежала ближайшему конкуренту компании – МТС. Спустя несколько месяцев в начале 2006 года этот показатель увеличился на 9 процентных пунктов и достиг 31%, в то время как у конкурентов он остался неизменным. Правильным решением было и то, что визуальные изменения в бренде происходили в сочетании с глобальными изменениями внутри компании: качество связи улучшилось, сервис стал более user-friendly, тарифы были снижены, а также появлялось множество новых услуг.

В следствие этой компании через некоторое время по всей стране можно было увидеть баннеры с нарисованными белыми яйцами на красном фоне – конкурент ВымпелКома МТС также решился на ребрендинг.

Противоположным примером ребрендинга является компания Oldsmobile, которая в настоящее время уже не существует. Oldsmobile был известным производителем больших седанов, которые пользовались популярностью у бэби-бумеров, считавших эти автомобили

доступной роскошью. К концу 1980-х годов производитель предпринял попытку переориентироваться на поколение X, которое было заинтересовано в более компактных и элегантных автомобилях. Он дебютировал в рекламе в 1989 году со слоганом: «Это не Oldsmobile твоего отца» (англ. «This is not your father's Oldsmobile»). Одна из проблем заключалась в том, что в первых рекламных роликах участвовали знаменитости более старшего поколения (Ринго Старр и Уильям Шатнер). Для молодых потребителей они не представляли большого авторитета, а рекламная кампания была не понята.

Ребрендинг – это комплексная работа, которая при позитивном исходе может приносить неисчислимые выгоды в виде повышения лояльности клиентов. Однако изменить положение бренда в представлении потребителей очень трудно, так как появляется необходимость заставить потребителя верить во что-то отличное от того, во что они верили до этого.

Другим вызовом для компании при ребрендинге является способность продукта занять ментальное пространство в голове потребителя. Компаниям необходимо создать сильные, положительные ассоциации молодых потребителей с продуктом.

Полезно думать о брендах как о пространстве, которое они занимают в голове потребителей. Например, потребители могут не позволить компании «Теремок» занять место в категории гамбургеров, если ресторан всегда был связан с блинами. По этой же причине компании Toyota, Honda и Hyundai создали совершенно другие бренды для своих более дорогих линеек, создавая разделение с их недорогими автомобилями.

Однако существует способ, с помощью которого бренды могут повлиять на собственное представление в глазах потребителей: социальные медиа. При правильном способе распространения информации бренд может завоевать авторитет у более молодой аудитории. Хороший пример тому – компания-поисковик авиабилетов Aviasales. Рассылки компании являются юмористическими и увлекательными, иногда сатирическими, что создает базу поклонников в социальных сетях. Аутентичность бренда проявляется на максимальном уровне.

Другим примером может служить позиция американской сети ресторанов быстрого питания Wendy's в Твиттере. Вовремя обратив внимание и отреагировав на шуточный вопрос одного из своих подписчиков о том, сколько ретвитов ему нужно набрать, чтобы целый год бесплатно есть наггетсы, компания обеспечила рекордную популярность этому твиту, который стал максимальным по количеству репостов за всю историю, и попал в новостные репортажи по всему миру, обеспечив дополнительное внимание к компании.

Исходя из всего вышеперечисленного, в текущих условиях маркетологи должны уделять больше внимания тому, что важно для молодых потребителей, и своевременно реагировать на это. Это означает, что нужно прислушиваться и адаптироваться, а не диктовать тенденции и надеяться, что потребители поймут их. Если компании хотят устанавливать связь с потребителями нового поколения, они должны уважать их роль в качестве соавторов бренда, а не просто активных слушателей, которым что-то говорят, и которые во что-то верят или нет.

В эпоху социальных сетей потребители чувствуют себя частью непрерывного процесса развития бренда. Они ожидают, что будут давать компаниям обратную связь, помогая понять, где компания должна корректировать курс, а где продолжать хорошо настроенную работу. Это больше похоже на сотрудничество, а не отношения с конечным потребителем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Хойер Д. (2010), Война за клиента. Лояльность раз и навсегда. Издательство: Попурри. г. Минск. 112 с.
2. Понявина М. Б. (2014) Использование современных мобильных технологий в целях повышения лояльности к брендам современных российских компаний // Вестник евразийской науки. №2 (21). С. 1–8.
3. Слугина Ю. Н. (2015) Маркетинговые коммуникации в социальных сетях: проблемы и перспективы // Финансы: Теория и Практика. №2 (86). С. 130–134

4. Старов С.А. (2007) Лояльность бренду: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. №2. С. 112–133.
5. Демченко Н. (2019) Основатель Papa John's заключил мировое соглашение с созданной им сеть // РБК. URL: https://www.rbc.ru/business/05/03/2019/5c7e77749a7947ec1dd216f0 (дата обращения: 16.09.2019).
6. Кузнецов А. (2018) 10 примеров успешного ребрендинга // Финансовая газета. URL: https://fingazeta.ru/business/potrebitelskiy_rynok/448294/ (дата обращения: 16.09.2019).
7. Lenta.ru (2017) Твит любителя наггетсов собрал рекордное количество репостов // Lenta.ru. URL: https://lenta.ru/news/2017/05/09/nuggs/ (дата обращения: 16.09.2019).
8. Budac A.-C. (2015) Next generations of consumers – challenges and opportunities for brands // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. №6 (171). С. 6–10.
9. Papa John’s International, Inc. (2019) Papa John’s announces Fourth Quarter 2018 Results and provides 2019 Outlook URL: https://ir.papajohns.com/static-files/79b8e5d9-0222-44e2-bb09-0d4b1773722a (дата обращения: 16.09.2019).
10. Reed A. Gordon E. (2018) Marketing to Digital Natives: How Brand Loyalty Is Changing // Warton University of Pennsylvania URL: https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/marketing-to-digital-natives/ (дата обращения: 16.09.2019).
11. © Хайлова Е.А., 2019

УДК 339.138

Черничкина Софья Алексеевна
студентка группы ФМ18-2м Финансового Университета
при Правительстве РФ, г. Москва, Россия
E-mail: sonya270995@yandex.ru

Научный руководитель:
д.э.н., проф. кафедры логистики и маркетинга **Карпова С.В.**

ВНЕДРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ БАНКА

Аннотация. В статье рассматривается влияние социальных сетей на эффективность работы маркетинговых коммуникаций в современных условиях. Цель работы связана с выявлением преимуществ маркетинга в социальных сетях, а также определением эффекта, который социальные сети привносят в маркетинговую деятельность банка. Задачами являлось рассмотрение понятия социальных сетей, их развития на современном этапе, определение места маркетинговых коммуникаций в социальных медиа. В ходе написания статьи были использованы методы сравнения, прогнозирования, обобщения и классификации. На основе проведенного исследования, были сформулированы рекомендации для эффективного использования маркетинговых коммуникаций в социальных сетях и повышения эффективности работы банка.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые коммуникации, социальные сети, социальные медиа маркетинга (СММ), эффективность банка.

Chernichkina Sofia Alekseevna
student of the group FM18-2m Financial University
under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific adviser:
Doctor of Economics, professor of logistics and marketing Department **Karpova S.V.**

INTRODUCTION OF SOCIAL NETWORKS IN THE PROCESS OF MARKETING COMMUNICATIONS TO INCREASE THE BANK'S EFFICIENCY

Abstract. The article discusses the impact of social networks on the effectiveness of marketing communications in modern conditions. The purpose of the work is to identify the benefits of marketing in social networks, as well as to determine the effect that social networks bring to the marketing activities of the Bank. The tasks were to consider the concept of social networks, their development at the present stage, determining the place of marketing communications in social media. During the writing of the article, methods of comparison, forecasting, generalization and classification were used. Based on the study, recommendations were formulated for the effective use of marketing communications in social networks and to increase the efficiency of the bank.

Keywords: marketing, marketing communication, social networks, social media marketing (SMM), the bank's effectiveness.

ВВЕДЕНИЕ

Принятие решений в области маркетинга в условиях жесткой конкуренции в быстроменяющихся реалиях требуют внедрения новых подходов. Развитие информационных технологий за последние несколько лет достигло таких масштабов, что использование интернет-ресурсов стало одним из самых действенных методов продвижения на рынке. Однако, зачастую маркетологов интересует взаимодействие с целевой аудиторией не просто в сети Интернет, а в социальных сетях, которые изначально были предназначены для общения пользователей и обмена информацией, но стали площадкой для внедрения компаний и торговых представителей.

По мнению отечественных ученых, «социальная сеть – это виртуальная сеть, являющаяся средством обеспечения сервисов, связанных с установлением связей пользователей между собой, а также связей между пользователями и соответствующими их интересам информационными ресурсами в Интернете»[1]. Социальные медиа могут считаться одним из основных медиаканалов, а анализ поведения их пользователей является важным этапом маркетинговых мероприятий банка. В социальных сетях можно одновременно взаимодействовать с большим количеством уже существующих и потенциальных клиентов. Именно по этим причинам, проблема развития маркетинга банков в социальных сетях является актуальной на современном этапе их развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопросом использования социальных сетей в процессе маркетинговых коммуникаций занимались и продолжают заниматься многие отечественные и зарубежные ученые экономисты и маркетологи. Среди них можно выделить: М. Портера, М. Стелзнера, Д. Халилова, И.К. Алдарову, Е.Н. Герасикову, А.В. Губину, В.В. Евсюкова, Е.П. Михалеву, В.А. Полякова, И.В. Рожкова, О.Н. Романенкову, И.В. Фомичеву, Ю.Ю. Шитову, О.В. Юдину и других.

Так, например, американский экономист М. Портер утверждал, что информационные технологии изменяют способ осуществления деятельности компаний. Отечественный ученый Дамир Халилов в книге «Маркетинг в социальных сетях» пишет о том, что «задача маркетинга – находится там, где есть пользователи» [2]. Так, О.Н. Романенкова в учебнике «Инновационный маркетинг», подготовленного под общей редакцией профессора С.В. Карповой, отмечала, что «посредством социальных сетей можно решить проблемы коммуникации, укрепить корпоративную культуру, узнать информацию о стейкхолдерах, получить спектр маркетинговых инструментов для продвижения компании» [3].

Также актуальной темой, поднимаемой во многих трудах, является оценка эффективности маркетинговых мероприятий банков, проводимых в социальных сетях. Например, А.В. Губина в статье «Оценка эффективности банковской рекламы» говорит о том, что банки тратят большую часть бюджета на телевизионную рекламу, однако наиболее эффективной сегодня является реклама в социальных медиа [4]. Также Е.П. Михалева и С.А. Федотов в статье «Оценка эффективности мероприятий Интернет-маркетинга» отмечают о важности отслеживания результатов мероприятий, проводимых в социальных медиа [5]. Кроме того, В.А. Поляков, И.В. Фомичева и О.В. Юдина в статье «Направления развития современного маркетинга» говорят о том, что для эффективного внедрения социальных сетей в процесс маркетинговых коммуникаций необходимо развивать в социальных медиа концепцию персонифицированного маркетинга [6].

1 Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.В. Карпова [и др.] ; под ред. С.В. Карповой. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – Глава.6, с. 179.

2 Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – С. 30.

3 Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.В. Карпова [и др.] ; под общ. ред. С.В. Карповой. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – С. 181.

4 Губина А.В. Оценка экономической эффективности банковской рекламы // Коцепт. – 2015. – №5. – С. 3.

5 Михалева Е.П., Федотов С.А. Оценка эффективности мероприятий Интернет-маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – С. 89.

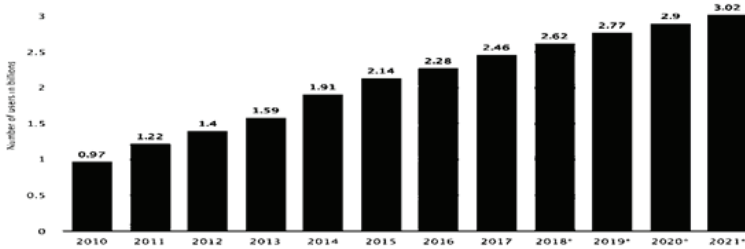
6 Поляков В.А., Фомичесва И.В., Юдина О.В. Направления развития современного маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017. – С. 206.

Таким образом, по мнению автора, социальные медиа являются важным каналом для продвижения товаров и услуг банков, а также для решения других задач, связанных с бизнесом. Однако, нельзя внедрять социальные медиа в процесс маркетинговых коммуникаций банка, не оценивая эффективность таких мероприятий, так как именно оценка позволяет оценить, что именно послужило причиной привлечения покупателей, окупились ли затраты, насколько рационально был распределен бюджет и многое другое.

На сегодняшний день все большее количество банков выходят в социальные сети для взаимодействия со своими клиентами и привлечения целевой аудитории, продвижению и сбыту продуктов и услуг. Появление и популяризация социальных сетей изменили охват аудитории и скорость передачи и распространения информации. В 2018 году насчитывалось 3,196 млрд. человек, использующих социальные сети, что на 13% больше, чем показатели 2017 года. Кроме того, пользователи социальных сетей стали проводить в них за день около 6 часов, что на 3,3 часа больше, чем в 2007 году. Суммарное время проведенные в сети Интернет пользователями в 2018 году приблизительно равняется 1 млрд лет [1].

В соответствии с данными статистического портала Statista, социальные сети обладают большими перспективами роста и нет сомнений, что следующие несколько десятилетий они сохранят свою популярность. Динамика числа пользователей социальных сетей в мире представлена на рис. 1.

Рисунок 1. – Количество пользователей социальных сетей в мире (млрд. пользователей)[2].



В России доля ежемесячных активных пользователей социальных сетей достигает 53,42% от общей численности населения, что на 5% больше, чем в 2016 году. В 2022 г. число активных пользователей достигнет 75,9 млн. человек. При этом существуют данные, по которым 63% пользователей социальных сетей используют их для поиска необходимых товаров или услуг[3]. По этой причине проведение маркетинговых коммуникаций с аудиторией в социальных сетях становится таким важным.

По мнению Алдаровой И.К., «маркетинг в социальных сетях – это комплекс мероприятий по продвижению товаров и услуг, инструмент для эффективного взаимодействия с целевой аудиторией на социальных платформах, блогах, форумах» [4].

Выделяют следующие цели маркетинговых коммуникаций в социальных медиа:

Привлечение клиентов, что становится возможным благодаря рекламе, размещению интересного контента (развлекательного, полезного, информации о бренде), проведения PR-мероприятий;

Брендинг – достижение узнаваемости, укрепление положительного образа бренда в создании потребителя;

1 Герасикова Е.Н., Синицына Ю.А. Маркетинг в социальных сетях как площадка продажи товаров и услуг //Экономика и юриспруденция: электронный научный журнал. – 2018. – № 6(51). – С. 2.
2 Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research. URL: https://www.statista.com (Дата обращения: 27.09.2019).
3 Герасикова Е.Н., Синицына Ю.А. Маркетинг в социальных сетях как площадка продажи товаров и услуг //Экономика и юриспруденция: электронный научный журнал. – 2018. - № 6(51). – С. 3.
4 Алдарова И.К. Социальные сети как инструмент современного маркетинга. // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – №2. – С. 7.

Повышение лояльности имеющихся покупателей и их удержание;

Управление коммуникациями: стратегическое (клиентская поддержка, управление репутацией, мониторинг социальных сетей, продвижение) и тактическое (организация диалога с клиентами, дискуссий).

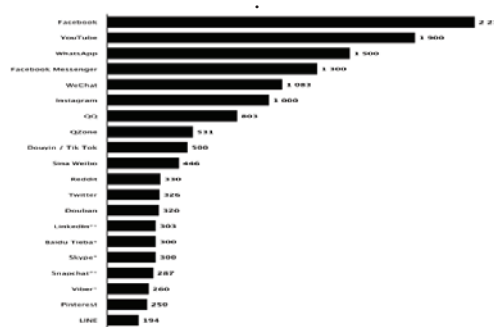
Для получения положительного результата от проведения маркетинговых мероприятий в социальных сетях и осуществления эффективного маркетинга, банк должен заблаговременно подготовить маркетинговую стратегию. Такая стратегия помогает обозначить цели присутствия в социальных сетях, пути их достижения, расставить приоритеты, спрогнозировать потенциальный эффект и не свернуть с намеченного маршрута. Для написания стратегии социального медиа маркетинга (social media marketing (SMM-стратегии) банк должен дать оценку положению своего бренда в социальных сетях, проанализировать положение конкурентов, составить портрет потенциальных потребителей, сформулировать уникальное торговое предложение бренда и определить формат присутствия в социальных сетях.

Маркетинг в социальных сетях обладает некоторыми преимуществами как перед традиционными инструментами маркетинга (реклама на телевиденье, наружная реклама и т.д.), так и перед инструментами онлайн-маркетинга (контекстная реклама, поисковая оптимизация). Во-первых, люди склонны делится полезной и интересной информации со своим окружением, а сделать это в социальных сетях не составляет труда. Во-вторых, преимуществом социальных сетей является возможность осуществления таргетинга без проведения объемных маркетинговых исследований по изучению рынка. Активные пользователи социальных платформ сами размещают разнообразную информацию о себе. В-третьих, пользователи социальных сетей не воспринимают рекламу как «навязывание продукта», они с доверием относятся к информации, которая поступает от знакомых и близких им людей. В-четвертых, при проведении маркетинга всегда необходима обратная связь, которая с легкостью получается организациями в социальных медиа [5].

Выбор социальной сети является важным аспектом для реализации эффективной коммуникационной политики банка, которая заключается в использовании следующих средств продвижения: реклама, личная продажа, стимулирование продаж, общественные связи и прямой маркетинг [6].

Количество активных пользователей наиболее популярных социальных сетей в мире представлено на рис. 2.

Рисунок 2. – Количество активных пользователей (млн. пользователей)[7]



5 Евсюков В.В., Райман А.К. SMM – драйвер повышения эффективности маркетинга в современных условиях // Известия Тульского университета. Экономические и юридические науки. – 2018. – С. 69.

6 Трофименко Е.Ю., Чернышова Е.В. Использование социальных сетей в коммуникационной политике организации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 133.

7 Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research. URL: https://www.statista.com (Дата обращения: 27.09.2019).

Как видно из рис. 2 наиболее популярными социальными сетями в мире является Facebook, YouTube и WatsApp. Также сегодня набирают популярность такие социальные сети как Instagram, Tik Tok, Pinterest, Snapchat среди юной аудитории социальных сетей.

В России, по данным Statista, используют YouTube (63% опрошенных), второе место занимает ВКонтакте – 61%. Глобальный лидер Facebook – на четвертой строчке с показателем в 35%. Среди мессенджеров доминируют Skype и WhatsApp (по 38%).

При принятии решения о том, в какой из социальных медиа финансовая организация будет размещать информацию, необходимо установить, где ее целевая аудитория, для которой эта информация станет релевантной, и на какой площадке она сможет с максимальной эффективностью разместить сведения о себе. Ошибкой является распыление сил на все платформы, ведь их ведение требует временных и финансовых затрат, работы персонала по взаимодействию с аудиторией и формирование контента.

Эффективность маркетинговых мероприятий банка в социальных медиа глобально можно оценивать по трем главным показателям: рост акционерной стоимости банка, благодаря повышению уровня имиджа бренда, лояльности; экономическая эффективность, проявляющаяся благодаря снижению издержек на маркетинг, увеличению оборачиваемости, роста темпа продаж; коммуникационной эффективности, заключающейся в росте рыночной стоимости бренда [1].

На сегодняшний день многие социальные сети имеют внутренний инструментарий, при помощи которого представляется возможным проанализировать поведение их пользователей. Такие статистические данные помогают маркетологам в области выбора наиболее востребованного контента, наиболее эффективного способа продажи продукта. Помимо внутренней статистики маркетолог может воспользоваться сервисами аналитики, обладающими следующими базовыми метрами: анализ притока и оттока подписчиков, счётчик пользователей, анализ вовлеченности, конверсия и др. Примерами таких сервисов являются Popsters, Hootsuite, Sprout social, Audience, Social Mention, BrandEye [2].

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Для эффективной организации маркетинговых коммуникаций в социальных сетях необходимо придерживаться следующих правил:

1. Реклама должна быть завуалирована, а ее целью должно быть не желание продать, а желание помочь. Потребитель не хочет, чтобы ему навязывали товар, он хочет получить информацию о том, как решить свою проблему и услышать мнение экспертов [3].
2. Для привлечения целевой аудитории необходим интересный контент. Зачастую единственное, что выкладывают банки – это реклама новых продуктов, но для удержания пользователя на длительный период необходим контент обучающего или развлекательного характера, который пользователь захочет изучить (новости, обзоры книг, интервью, живые примеры). Для того, чтобы контент был положительно оценен аудиторией банка, он должен быть: релевантным, иметь образовательный аспект, легко усваиваться, быть визуально привлекательным, а также выстраивать диалог с пользователями.
3. Привлекая к составлению контента экспертов, лидеров мнений, руководства, банк обеспечивает подписчиков полезной информацией, налаживает связи с этими людьми, привлекает новую аудиторию.
4. Высокая активность банка в социальных сетях приводит к повышению активности

1 Поляков В.А., Фомичесва И.В., Юдина О.В. Направления развития современного маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017. – С. 203.

2 Шитова Ю.Ю., Каюмова К.А. Возможности применения сервисов анализа социальных сетей для повышения эффективности SMM-продвижения // Маркетинг в России. Ежегодник Гильдии Маркетологов /под общей ред. И.С. Березина. – М., 2019. – С. 92.

3 Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 4.

пользователей. Цель маркетинга в социальных сетях – непрерывное обеспечение целевой аудитории правильным и ценным контентом для подготовки будущих продаж, а также постоянное взаимодействие с ней.

5. Разработка единого стиля и оформления аккаунта, который будет запоминаться и ассоциироваться с банком, наличие структуры и логичности в постах, содержащих информацию о банке, продуктах, опциях.
6. Недовольные клиенты, нелицеприятные отзывы и невоспитанные люди всегда будут среди целевой аудитории банка. Однако, ни при каких обстоятельствах сотрудники банка не должны опускаться до разговоров на повышенных тонах, оскорблений или просто невежливых ответов.
7. Основным способом увеличения подписчиков является проведение конкурсов.
8. Потенциальные покупатели положительно относятся к контенту о товарах или услугах, их преимуществах и иной полезной информации. Так, 40% интернет-пользователей подписаны на страницы брендов, у которых они уже совершали покупки и остались ими довольны, а 25% подписываются на страницы компаний, когда планируют осуществлять покупку.
9. Контент, публикуемый в социальных сетях, может не только привлечь аудиторию, но и отпугнуть потенциальных покупателей от бренда. 50% опрошенных при исследовании Sprout Social предположили, что отпишутся от сообщества бренда, если там опубликую вызывающие у них раздражение материалы, а 27% считают, что заблокировали бы его страницу. Таким образом, для вовлечения потенциальных клиентов важно публиковать интересные материалы, находящие отклик у целевой аудитории.
10. После привлечения аудитории, банку необходимо задуматься о построении такого взаимодействия с подписчиками, которое будет генерировать продажи. Так, 48% потенциальных покупателей решатся осуществить покупку, если компания будет быстро отвечать на их вопросы; 46% совершают покупку при наличии акций, а 42% отдают предпочтение тем брендам, на странице которых представлен образовательный контент; 27% пользователей с большей вероятностью совершат покупку при наличии материалов, которые обычно остаются за кадром[4].

Таким образом, грамотное и продуманное осуществление маркетинга в социальных сетях способствует увеличению продаж, формированию репутации бренда и повышению лояльности покупателей. Разработав стратегию в области маркетинга в социальных сетях, банк должен публиковать качественный и интересный контент в аккаунтах своих социальных сетей, активно взаимодействовать с аудиторией, привлекать различных экспертов и медийных личностей. В этом случае эффективность от маркетинговых коммуникаций в социальных сетях будет максимальной.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры /С.В. Карпова [и др.]; под ред. С. В. Карповой. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 457 с.
2. Стелзнер Майкл Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
3. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 240 с.
4. Алдарова И.К. Социальные сети как инструмент современного маркетинга. // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – №2.

4 Как пользователи реагируют на бренды в сетях. URL: https://mmr.ua/show/ kak_polyzovateli _reagiruyut _na_brendy_v_setyah_issledovanie (Дата обращения: 27.09.2019).

5. Герасикова Е.Н., Синицына Ю.А. Маркетинг в социальных сетях как площадка продажи товаров// Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. – 2018. – № 6(51).
6. Губина А.В. Оценка экономической эффективности банковской рекламы //Коцепт. – 2015. – №5.
7. Евсюков В.В., Райман А.К. SMM – драйвер повышения эффективности маркетинга в современных условиях // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2018.
8. Михалева Е.П., Федотов С.А. Оценка эффективности мероприятий Интернет-маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015.
9. Поляков В.А., Фомичесва И.В., Юдина О.В. Направления развития современного маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017.
10. Трофименко Е.Ю., Чернышова Е.В. Использование социальных сетей в коммуникационной политике организации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – № 3.
11. Шитова Ю.Ю., Каюмова К.А. Возможности применения сервисов анализа социальных сетей для повышения эффективности SMM-продвижения // Маркетинг в России. Ежегодник Гильдии Маркетологов / под общей ред. И.С. Березина. – М., 2019.
12. Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research. URL: https://www.statista.com (Дата обращения: 27.09.2019).
13. Как пользователи реагируют на бренды в сетях. URL: https://mmr.ua/show/kak_polyzovateli_reagiruyut_na_brendy_v_setyah_issledovanie (Дата обращения: 27.09.2019).

HR менеджмент

УДК 331

Абдурахманова Л.Р.
студентка 2 курса
Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: Lol00025@mail.ru

Научный руководитель:
Алеева Г.И.
ассистент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: Gialeeva@fa.ru

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В HR МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация:
В данной работе переосмыслена роль HR менеджмента в работе компании и предложен сценарий взаимодействия HR менеджмента, стратегического менеджмента и сотрудников. Рассмотрена трансформация HR менеджмента в стратегического партнера. В качестве инструмента трансформации HR менеджмента предложен комплексный подход в HR менеджменте Дэвида Ульриха.

Ключевые слова: HR менеджмент, управление персоналом, стратегический менеджмент, комплексный подход.

Lola R. Abdurakhmanova
2nd year student of Faculty of international tourism, sports and hotel business,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Gulnara I. Aleeva
Assistant of Management department,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Comprehensive approach in HR management

Abstract: This work reconsiders the role of HR management in the company and proposes a scenario of interaction between HR management, strategic management and employees. Transformation of HR management into a strategic partner is considered. David Ulrich's comprehensive approach to HR management is proposed as a tool for HR management transformation.

Keywords: HR management, personnel management, strategic management, comprehensive approach.

Современные динамично развивающиеся компании напрямую зависят от качественной работы персонала. Трудовые ресурсы компании важны в той же степени, как и финансовые, организационные, информационные и др. В нашей стране традиционное управление трудовыми ресурсами крайне ограничено, включает: процесс отбора, найма и увольнения

работников, решение текущих кадровых вопросов, а также обучение и мотивацию персонала. Незначительный функционал ограничивает развитие HR менеджмента (далее HRM). Роль HRM должна возрасти до участия в разработке и реализации стратегии компании. Западная практика управления персоналом имеет более весомое значение в деятельности всей компании.

После формирования стратегии перед компанией ставится задача ее ежедневной реализации, и это невозможно без тесного взаимодействия и партнерства с HRM. Стратегический менеджмент и HRM должны стать партнерами для успешного достижения целей и удовлетворения конкурентных преимуществ, стоящих перед компаниями. Для этого HRM стоит претерпеть ряд существенных изменений.

Исходя из западного опыта, можно сделать вывод, что HRM прошел несколько стадий развития: на первой HRM был сосредоточен на административной работе, на второй в HRM стал важен инновационный подход во всем, что касалось обучения, мотивации и планирования работы персоналом; на третьей стадии развития HRM представлен как стратегический партнер, данный термин введен в 1996 году Дэвидом Ульрихом. В 1998 г. Д. Ульрихом была выдвинута модель профессиональных компетенций, которая включала в себя четыре роли специалистов, которые должны были работать одновременно в представленных направлениях: стратегический партнер – стратегический менеджмент трудовых ресурсов; агент изменений – управление изменениями; административный эксперт – управление организационный инфраструктурой; лидер персонала – управление мотивацией и компетенцией персонала.

Приведенные роли HR-специалистов охватывают три пройденных этапа развития менеджмента и закономерно подводят к четвертой, в которой HR реагирует на конъюнктуру рынка, вписывая ее в реализацию стратегии. При переходе к подобной модели четырех ролей HRM должен трансформироваться в соответствие с ориентацией на организационную эффективность. Достижения этой цели HRM необходимо понимать весь бизнес-процесс и стратегию компании и внедрять ее в свои действия, разработав процесс, в котором будет достигаться взаимодействие топ-менеджмента, HR-специалистов и работников. Можно предложить один из возможных сценариев взаимодействия HRM, стратегического менеджмента и сотрудников.

В первую очередь при разработке стратегии HR-специалисты должны понимать и глубоко анализировать бизнес-процесс компании При разработке стратегии в тесной взаимосвязи HRM и топ-менеджмента будет уместна ресурсная модель Гранта, которая разрабатывает стратегию, исходя из оценки имеющихся ресурсов организации, а также оценивает не только использование доступных на данный момент ресурсов компании, которые из-за неправильного использования могут потерять свое стратегическое значение, но и расширяет возможностей предприятия. Подход Гранта предполагает, что ресурсы и компетенции компаний должны определять стратегию и составляют основу доходов компании. Построение стратегии компаний включает следующие шаги:

Идентификация, инвентаризация и классификация ресурсов организации с точки зрения их сильных сторон в сравнении с конкурентами.

Выявление предпринимательских компетенций, которые должны быть проанализированы, четко сформулированы.

Оценка потенциальной конкурентоспособности ресурсов и компетенций, определяемых по их стоимости, редкости, трудности замен и ценности, которую они представляют для потребителя, а также возможность получения дохода с них.

Выбор стратегии, которая позволит наилучшим образом использовать ресурсы и компетенции организации в ответ на новые возможности в более широкой среде.

Выявление и восполнение пробелов ресурсов и компетенций посредством расширения и улучшения ресурсов организации.

Ресурсная модель дает возможность HRM создать конкурентные преимущества для компании. Здесь очень важно партнерство топ-менеджмента и HR-специалиста, чья профессио-

нальная компетенция – это стратегический партнер. Специалисты должны находить новые возможности для реализации стратегии на практике, чтобы достичь поставленных целей. Посредством выстраивания и выполнения текущих целей стратегический партнер приводит фирму к реализации долгосрочных планов.

Кроме того, в разработке стратегии менеджер выполняет роль агента перемен. Он находит процессы в управлении персоналом, которые могут быть изменены или оптимизированы. При этом преобразования должны учитывать предыдущий опыт компании. Менеджеры, инициирующие изменения компании, выполняют ключевую роль в финансовом росте компании, так как именно они видят и оценивают конъюнктуру рынка и анализируют внутренние процессы.

В качестве примера рассмотрим компанию Marriott, которая при выходе на гонконгский рынок поставила задачу по найму высококвалифицированных сотрудников, так как отели Marriott отличаются профессионализмом сотрудников. Целью организации было привлечь именно в их компанию профессионалов своего дела, также переманив работников от их конкурентов. Было принято решение предложить сотрудникам пятидневную рабочую неделю вместо шестидневной, что оказалось значимым фактором для будущих работников отеля. Действуя подобным образом, менеджер по управлению персоналом становится стратегическим партнером, анализируя имеющиеся ресурсы, их возможное использование и приходя к решению поставленных задач. Достижение целей компании должно быть приоритетным в управлении трудовыми ресурсами.

После формирования стратегии компании важным этапом является распространение ее среди сотрудников организации. Здесь важную роль играет представление менеджера, во-первых, в качестве лидера сотрудников фирмы. При занятии данной профессиональной компетенции менеджер принимает личное активное участие в тренингах и обучении персонала. Когда сотрудник видит подобное личностное неформальное отношение к себе и своим проблемам, его ответственность и вовлеченность по отношению к реализации новой стратегии автоматически повышаются. Чем выше заинтересованность и ответственность сотрудников, тем быстрее достигаются цели компании.

В компании Marriott считается, что самым ценным качеством менеджера является внимание к потребностям сотрудников. Хороший менеджер прислушивается к предложениям работников, знает сотрудников лично, помогает, быть частью команды.

Во-вторых, менеджер должен также выступить в роли агента перемен. Внедрение и распространение новой стратегии нельзя представить себе без преобразований и изменений. Для внедрения нововведений в компании агент изменений посредством тренингов ставит задачи перед сотрудниками.

Применение стратегии сложно себе представить без эффективно работающей административной структуры. Менеджер, который ищет возможности для повышения эффективности деятельности организации, снижения затрат, разрабатывает методы улучшения производственных процессов, выступает в роли административного эксперта. Основной задачей административного эксперта является реинжиниринг производственных процессов. Менеджер оценивает текущее состояние протекающих процессов, находит ошибки и оптимизирует их в соответствие с выявленными результатами. Административный эксперт должен понимать на практике насколько успешно функционирует система.

Например, менеджеры компании Marriott при работе над усовершенствованием работы управления персоналом тщательно анализировали ее функционирование, и при обнаружении новых ресурсов персонал работал определенный промежуток времени на их развитие. Руководство Marriott благосклонно относится к инициативам от отдела кадров, который постоянно находит новые ресурсы и внедряет их в различные процессы деятельности компании.

Основной проблемой в комплексной модели четырех компетенций является балансирование между профессиональными ролями. Возникает сложность в удержании баланса между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками, то есть между ролями стратегического

партнера и лидера сотрудников. Как партнер в разработке и реализации стратегии кадровик принадлежит к высшему звену менеджмента, и существует вероятность, что HR-специалист «оторвется» от работников, пропадет его связь с сотрудниками, он перестанет восприниматься как лидер, который выстраивает команду и обращает внимание на потребности, а станет лишь каналом передачи жалоб. Это будет негативно влиять на вовлеченность персонала в производственный процесс, сотрудниками не будет ощущаться собственная значимость в успехе достижением фирмы целей.

Важно найти такой баланс, в котором менеджер будет связующим звеном между топ-руководством и сотрудниками: быть партнером как руководства, так и сотрудников; представлять интересы работников перед топ-менеджментом, и в то же время знакомить работников с целями и интересами топ-менеджмента. Таким образом, и у руководства, и у сотрудников складывается доверие к кадровику. Топ-менеджмент будет сотрудничать с кадровиком, воспринимать его как полноценного стратегического партнера. Сотрудники же будут понимать цели фирмы, вовлечены в производственный процесс, зная, что их интересы представляют и защищают.

Еще одной проблемой может стать нахождение баланса между преобразованиями и стабильной эффективной организационной структурой. В условиях рыночной экономики нельзя отставать и не предпринимать изменения в компании, однако все время преобразующаяся компания рискует потерять стабильный выпуск продукции или предоставление услуг. Преобразования и изменения должны базироваться на привычных направлениях, таким образом компания балансирует между прошлым и будущем. При балансировании между инновациями и эффективной деятельностью компании должны просчитывать риски.

Агент изменений должен при сохранении стабильно функционирующей системы строить новые взаимоотношения на основе преобразований, доносить инновации до сотрудников, объяснять новые функции, цели и задачи. Менеджеру, в то время как он сам предлагает инновации, следует одновременно и предостерегать от тех преобразований, которые могут сломать эффективно функционирующую систему. При оптимизационных решениях менеджеру следует понимать, что преобразования должны в последнюю очередь затрагивать организационную структуру управления персоналом.

Превращение HRM в стратегического партнера требует трансформации структуры управления персоналом. Можно предложить разделить весь HRM на фронт-офис и бэк-офис. Фронт-офис выступает в качестве стратегического партнера, обеспечивает связь между HR и топ-менеджмента. Основными задачи фронт офиса должны являться обеспечение взаимодействия топ-менеджмента и сотрудников, распознание актуальных проблем в реализации стратегии и анализ внешней бизнес-среды. Он должен обеспечивать поддержку реализации стратегии с точки зрения управления. В систему фронт-офиса входят HR менеджеры по работе с ключевыми клиентами, представляющие роль стратегического партнера для топ-менеджмента, а также агента изменений, и HR-консультанты, выступающие как лидеры персонала для сотрудников.

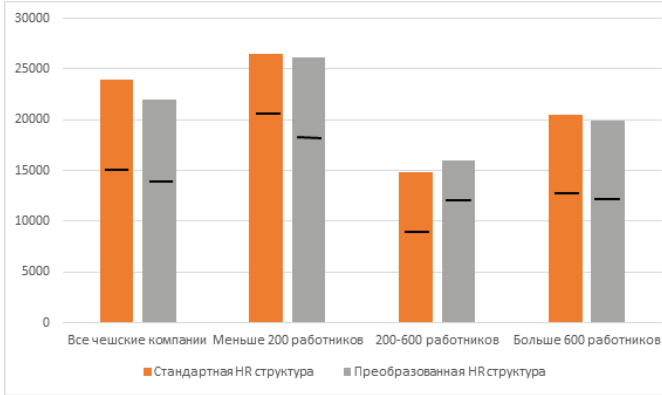
Бэк-офис состоит из отдела управления компетенциями, который включает в себя подбор персонала, управление знаниями и развитием карьеры, а также отдел управления производительностью, который также включает в себя отдел заработной платы и кадровой отчетности. Возглавляет отдел управления компетенциями менеджер, ответственный за административное обеспечение, выступающий в роли административного эксперта.

Для оценки комплексного подхода в HRM необходимо проанализировать экономическую эффективность HRM со стандартной и преобразованной структурой. Один из самых простых и самых удобных показателей для этого – ЭПЗ (эквивалент полной занятости). Для анализа были взяты первичные и вторичные данные чешских компаний на основе исследования PricewaterhouseCoopers CR, которое включает выборку из 153 чешских компаний. Сравнение затрат отдела кадров в компаниях с преобразованной и стандартной структурой отдела кадров показаны на рисунке 1 (затраты измеряются в кронах). Диаграмма

показывает значения, отсортированные по размеру компании и измеренному количеством сотрудников. Значения отображаются от 25-го до 75-го процентиля, в частности отмечается среднее значение для каждой категории исследованной выборки. Влияние трансформации организационной структуры управления персоналом на эффективность работы отдела кадров остается неточным. В большинстве групп исследованных компаний можно выявить положительные различия между стандартной и преобразованной структурой. Однако эти различия нельзя считать существенными. Кроме того, в категории организаций от 200 до 600 сотрудников разница отрицательная.

Тем не менее, следует отметить, что подобное неточное влияние трансформации организационной структуры HR соответствует ее основным целям. Главный целью данной трансформации не является снижение затрат в отделах кадров. Стоимостные аспекты рассматриваются только в случае административных процессов, которые в свою очередь характеризуются низкой добавленной стоимостью. Основными аспектами комплексного подхода кадровой трансформации в компаниях являются усиление стратегической направленности HR, ориентация на клиента и более эффективное регулирование HR менеджмента. Снижение затрат на административные процессы за счет их рационализации, централизация или аутсорсинга должны мобилизовать ресурсы для клиентоориентированности отдела кадров.

Рисунок 1 – Затраты отдела кадров в компаниях с преобразованной и стандартной структурой отдела кадров



Успех компании во многом зависит от его трудовых ресурсов, а значит эффективное функционирование HRM представляет исключительный интерес для любой организации. Использовании комплексного подхода в HRM имеет определенные преимущества в управлении персоналом, так как создается цепочка топ-менеджмент-HRM-сотрудники, где HR-специалисты являются главным звеном. При использовании четырех ролей специалистов становится возможным разработать стратегию, используя имеющиеся трудовые ресурсы, глубоко проанализировать проходящие процессы и организационную структуру, трансформировать в соответствие с потребностями и целями. Кроме того, данный подход позволяет создавать крепкие взаимоотношения с сотрудниками, которые будут ответственны и вовлечены в достижение целей компании.

При исполнении кадровиками комплексных функций, HR-менеджмент становится по-настоящему значимым и полезным для компании в целом. Поэтому HR-специалистам в компаниях следует идентифицировать необходимые функции и разработать мероприятия по каждому направлению.

Таким образом, мы предлагаем, во-первых, пересмотреть отношение к HRM в организации и расширить его функционал, сделав стратегическим партнером. Во-вторых, использовать комплексный подход четырех ролей в трансформации HRM и, в-третьих, при внедрении данного подхода на практике исходить из особенностей каждого предприятия. Определение функций каждой роли зависит от HR-специалистов конкретной компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Неверов С.С. HR-менеджмент и его роль в стратегии предприятия // Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ – 2014. С.218–233
2. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. С.41–71
3. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR // Social and Behavioral Sciences – 2019. P.314–320
4. Claus L. HR disruption – Time already to reinvent talent management // BRQ Business Research Quarterly – 2017. P.207–215

УКД 331.1

И.Ю. Бокатенко
студентка факультета «Менеджмент»
Финансовый Университет при правительстве РФ
Г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ira.bokatenko@mail.ru

Научный руководитель
И. А. Иванова
к.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология» Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации г. Москва, Российская Федерация
E-mail: IAIvanova@fa.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: В исследовании, представленного в данной статье предпринята попытка показать, как трансформировались профессиональные модели компетенций, в частности цифровые компетенции, в условиях цифровой экономики, рассмотреть и проанализировать взгляды и мнения HR – специалистов. Цель работы – обоснование трансформации профессиональных моделей компетенций в условиях цифровой экономики. Актуальность данной работы базируется на активном внедрении цифровизации в жизнь людей и возможных изменениях в процессах организации. В исследовании были поставлены и выполнены следующие задачи: исследовать характерные черты цифровой компетентности, рассмотреть базовую модель компетенций, а также внедрение цифровых компетентностей персонала в профессии XXI века; показать влияние и важность изменений профессиональных моделей компетенций в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая компетентность персонала, базовая модель компетенций, цифровая экономика, кадры для цифровой экономики

I.Y. Bokatenko
Student Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Email: ira.bokatenko@mail.ru

Scientific adviser
I. A. Ivanova
Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
E-mail: IAIvanova@fa.ru

TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE MODEL IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract: the study attempts to show how professional models of competencies, digital competencies, have been transformed in the digital economy, to consider and analyze the views and opinions of HR Specialists. The aim of the work is to substantiate the transformation of professional models of competencies in the digital economy. The relevance of this work is based on

the active implementation of digitalization in people's lives and possible changes in the processes of the organization. The study set and performed the following tasks: to study the characteristics of digital competence, to consider the basic model of competencies, as well as the introduction of digital competencies of personnel in the profession of the XXI century; to show the impact and importance of changes in professional models of competencies in the digital economy.

Keywords: digital competence of personnel, basic model of competencies, digital economy, personnel for the digital economy

В современном мире активизируется распространение процессов автоматизации и цифровизации во всех сферах жизни. С каждым днем предпринимаются все новые шаги к диверсификации экономики страны и переходу на инновационную траекторию развития. Ориентация на построение информационного общества, основанного на повсеместном распространении автоматизации и цифровизации, должна обеспечить России неоспоримое преимущество и конкурентоспособность, что создаст прочную основу для реализации своего потенциала в ходе «цифровой революции» с последующим завоеванием лидирующих позиций по отношению к другим государствам.[1] В соответствии с федеральным проектом «Кадры для цифровой экономики» национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» разрабатывается базовая модель компетенций, включающая перечень ключевых компетенций цифровой экономики. Базовая модель компетенций цифровой экономики – это такая система базовых компетенций, которая включает следующие механизмы[2]:

- постоянное обновление базовых компетенций;
- согласование базовых и профессиональных компетенций;
- уровневая дифференциация базовых компетенций.

Впервые Модель Компетенций разрабатывается исходя не из требований к выпускникам соответствующего уровня образования, а требований общества, государства и рынка труда к компетенциям человека (личности и работника) Цифрового общества с учетом реалий 4-й промышленной революции. Сама модель появится уже в октябре 2019 года.[3]

Особую важность имеет и такая категория компетенций, как цифровая. Цифровые компетенции – навыки эффективного пользования технологиями. Ниже перечислены основные цифровые компетентности[4]:

1. Информационная грамотность.
   - использование информационных ресурсов и цифрового контента.
   - анализ и оценка информации.
   - управление базами данных, информационными ресурсами и цифровым контентом.
2. Коммуникация и сотрудничество.
   - взаимодействие посредством цифровых технологий.
   - обмен посредство цифровых технологий.
   - сотрудничество с использованием цифровых технологий.
   - этикет в сети.
3. Создание цифрового контента.
   - создание и развитие цифрового контента.
   - интеграция и переработка цифрового контента.
   - авторские права и лицензии.
   - программирование.

1 Иванова И.А., Ковалевич И.В. Социально-экономические проблемы цифровизации в фокусе восприятия разными поколениями // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 4. С. 661–670

2 Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: мифы, реальность, перспектива// Российская академия наук, 2017. – 35-38с.

3 Уваров А.Ю. Проблемы и перспективы цифровой трансформации образования в России и Китае. II Российско-китайская конференция исследователей образования «Цифровая трансформация образования и искусственный интеллект». Нац. исслед. университет «Высшая школа экономики». // М., 2019. – 155с

4 Васильев К.А. Профессиональная компетентность персонала организации в сфере информационно-коммуникационных технологий// Экономика. Управление. Право, 2012. – 16-19с.

4. Безопасность.
   – зашита устройства.
   – защита персональных данных и конфиденциальность.
   – защита здоровья и благополучия.
   – защита окружающей среды.
5. Решение проблем.
   – решение технических проблем.
   – определение потребностей и технологических решений.
   – креативное применение цифровых технологий.
   – определение проблем в цифровой компетентности.

При трудоустройстве на работу многие работодатели требуют от соискателей умение находить нужную информацию, использовать различные современные цифровые устройства, совершать финансовые операции, в том числе и онлайн покупки, умение в нужном русле использовать функционал социальных сетей и критически воспринимать информацию.

Приведем сравнительную оценку взглядов HR – специалистов на искусственный интеллект, опрошенных в процессе международного саммита «HR Digital 2018»[1].

Цель искусственного интеллекта должна совпадать с человеческими целями – именно такого мнения придерживаются 85% опрошенных HR- специалистов. Только 23% опрошенных считают, что искусственный интеллект заменит людей, то есть можно сделать следующий вывод: по мнению опрошенных HR-специалистов искусственный интеллект не угрожает людям, а помогает, облегчает и способствует работе человека. Поэтому для современных работников и работодателей важно и необходимо обладать цифровыми компетентностями.

На рисунке 1 представлены результаты опроса экспертов об использовании искусственного интеллекта на рынке труда.

Рисунок 1 –Взгляды HR-специалистов на искусственный интеллект

Также в ходе международного саммита «HR Digital 2018»[2] были выдвинуты HR-специалистами преимущества и риски, предоставляемые в ходе автоматизации организаций. К преимуществам были отнесены:

– освобождение hr-специалиста от «рутинных» операций (81%);
– оптимизация процесса поиска кандидатов (75%);
– автоматизация процесса поиска кандидатов (73%);
– анализ большого количества данных за более короткое время (72%);
– использование других источников о данных о кандидатов, помимо резюме (61%);
– создание новой роли рекрутера (от «фильтра» к hr-партнеру и – координатору инноваций) (59%);
– рост производительности труда (55%).

1 Международный саммит HR Digital 2018. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://hrdigital.ru/?utm_source=article&utm_medium=referral&utm_campaign=article_227899#agenda-table
2 Там же

Среди основных рисков были отмечены:

- решения будут приниматься без учета человеческого фактора и эмоционального интеллекта (67%);
- он лишит работы начинающих рекрутеров, выполняющих простые операции (56%);
- он делает выводы, но нет возможности разобраться, на основе чего они сделаны/найти ошибку (49%);
- вход в профессию сильно усложнится, конкуренция вырастет (35%);
- отсутствие субъективных оценок при принятии решений рекрутером (24%).

В условиях цифровой экономики был разработан федеральный проект «Кадры цифровой экономики». Где к 2024 году были выдвинуты следующие цели: 20+ программ развития компетенций цифровой экономики, которые прошли 5 000 000 человек; 40% населения России обладает цифровыми навыками; 120 000 в год выпускников вузов по направлениям, связанным с ИКТ; 800 000 в год выпускников вузов, обладающих цифровыми компетенциями на среднем уровне.[3]

В заключение можно сделать вывод, что на сегодняшний день остро стоит вопрос о цифровой грамотности населения, на который указывает наличие набора необходимых знаний и умений, способствующих эффективному использованию цифровых технологий и ресурсов Интернета. В основу трудоустройства должна быть заложена базовая модель компетенций в которой необходимо использовать цифровые компетенции – обеспечивающих решение разнообразных задач в области использования информационно-коммуникационных технологий. Различными государственными органами, консалтинговыми компаниями и исследователями разработаны модели цифровых компетенций / навыков, которые во многом взаимно дополняют друг друга. Значимость цифровых навыков для работы и социальной интеграции возрастает. В будущем же они будут жизненно необходимы. Уже сейчас понятно, что высокий уровень сотрудников с цифровыми компетенциями на разных уровнях в компании обеспечит их высокое конкурентное преимущество.

Список использованной литературы

1. Васильев К.А. Профессиональная компетентность персонала организации в сфере информационно-коммуникационных технологий// Экономика. Управление. Право, 2012. – 16–19с.
2. Иванова И.А., Ковалевич И.В. Социально-экономические проблемы цифровизации в фокусе восприятия разными поколениями // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 4. С. 661–670
3. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: мифы, реальность, перспектива// Российская академия наук, 2017. – 35-38с.
4. Уваров А.Ю. Проблемы и перспективы цифровой трансформации образования в России и Китае. II Российско-китайская конференция исследователей образования «Цифровая трансформация образования и искусственный интеллект». Нац. исслед. университет «Высшая школа экономики». // М., 2019. – 155с
5. Kullaslahti J., Ruhalahti S., Brauer S. Professional development of digital competences: standardised frameworks supporting evolving digital badging practice // Journal of Siberian Federal University // Siberian Federal University Krasnoyarsk, 2019. – 175–186 с.
6. Международный саммит HR Digital 2018. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://hrdigital.ru/?utm_source=article&utm_medium=referral&utm_campaign=article_227899#agenda-table

3 Kullaslahti J., Ruhalahti S., Brauer S. Professional development of digital competences: standardised frameworks supporting evolving digital badging practice // Journal of Siberian Federal University // Siberian Federal University Krasnoyarsk, 2019. – 175–186 с.

УДК 658.3.07

М.В.Клюева
Студентка Факультета менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: marianna.klyuewa@yandex.ru

Научный руководитель:
Бородина О.А. к.э.н.,
Департамента менеджмента

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Аннотация: В работе рассматриваются ключевые цели кадровых стратегий, а также стратегические варианты управления персоналом. Существование проблем при разработке кадровых стратегий и барьеры на пути реализации кадровых стратегий. В статье разобраны пути реализации кадровых стратегий.

Ключевые слова: кадровая стратегия, высокоэффективное управление, классический подход, кадровая политика.

M.V. Klyueva
Student of Faculty of management,
The Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: marianna.klyuewa@yandex.ru

Research supervisor:
Borodina O.A. PhD.
Department of Management

HR STRATEGY IN PERSONNEL MANAGEMENT. THE ESSENCE AND CONTENT OF PERSONNEL PLANNING.

Abstract: The paper considers the key goals of personnel strategies, as well as strategic options for personnel management. The existence of problems in the development of personnel strategies and barriers to the implementation of personnel strategies. The article discusses the ways of implementing personnel strategies.

Keywords: personnel strategy, highly effective management, classical approach, personnel policy.

Тема управления персоналом всегда актуальна. А поскольку изменения во внешней среде только усиливаются, особенно важны инструменты стратегического управления, среди которых важное место занимает стратегическое управление человеческими ресурсами. Однако, что такое стратегическое управление человеческими ресурсами или, скорее, как построить стратегию? Это один из сложных вопросов, который должен быть. Еще одной проблемой, тесно связанной с первой, является текущая кадровая политика. Здесь, казалось бы, все понятно. Однако современные концепции управления персоналом в последнее время довольно быстро меняются.

Начнем с цели кадровых стратегий. Она состоит в том, чтобы сформулировать, что организация намеревается делать со своей политикой и практикой управления человеческими ресурсами сейчас и в долгосрочной перспективе, принимая во внимание то, что бизнес и менеджеры должны хорошо работать в настоящее, чтобы добиться успеха в будущем. Кадровые стратегии направлены на удовлетворение как деловых, так и человеческих потребностей в организации. Кадровые стратегии могут излагать намерения и давать представление о цели и направлении, но это не просто долгосрочные планы. Как прокомментировал Граттон: «Нет хорошей стратегии, есть только отличное исполнение». Поскольку все организации разные, все кадровые стратегии разные. Некоторые стратегии – это просто общие декларации о намерениях. Но можно выделить два основных типа кадровых стратегий – это: 1) общие стратегии, такие как высокопроизводительная работа, и 2) конкретные стратегии, относящиеся к различным аспектам управления человеческими ресурсами, таким как обучение, развитие и вознаграждение.

Высокоэффективное управление или высокопроизводительная работа направлены на то, чтобы оказать влияние на производительность организации в таких областях, как производительность, качество, уровень обслуживания клиентов, рост и прибыль. Высокоэффективные методы управления включают строгие процедуры найма и отбора, обширные и соответствующие мероприятия по обучению и развитию управления, системы поощрительных выплат и процессы управления эффективностью. Эти практики часто называют «высокопроизводительными рабочими системами» (HPWS), они включают в себя практики, которые могут способствовать вовлечению сотрудников, повышению квалификации и мотивации. Томпсон и Херон (2005) называют их «высокопроизводительными методами организации труда»[1], которые, по их словам, «состоят из методов работы, они вкладывают в навыки и способности сотрудников, проектируют работу таким образом, чтобы обеспечить совместную работу сотрудников в решении проблем и обеспечить стимулы для мотивации работников использовать их усмотрение». Этот термин используется чаще, чем управление с высокой степенью приверженности или управление с высокой степенью вовлеченности, хотя существует некоторая степень совпадения между этими подходами, а термины «высокая производительность» и «высокая приверженность» иногда используются взаимозаменяемо.

Процесс формулирования кадровых стратегий включает в себя создание стратегических вариантов управления персоналом, а затем принятие соответствующих стратегических решений. Капелли (1999) отметил, что: «Выбор практики, которой руководствуется работодатель, в значительной степени зависит от ряда факторов на организационном уровне, включая их собственные деловые и производственные стратегии, поддержку кадровой политики и кооперативные трудовые отношения.»[2] Процесс разработки кадровых стратегий предполагает принятие условного подхода при формировании стратегических вариантов управления человеческими ресурсами, а затем принятие соответствующих стратегических решений.

В классическом подходе стратегическое управление человеческими ресурсами рассматривается как одна из функциональных стратегий, вытекающих из корпоративной стратегии (или стратегии бизнес-сферы). Стратегия развития классической технологии компании в отношении рынка покупателя включает в себя следующие этапы:

- Анализ потенциала компании (обычно заканчивается удалением списка сильных и слабых сторон).
- Анализ внешней среды (обычно полное устранение опасностей и возможностей на рынке).
- Выравнивание потенциала фирмы и рынка (обычно с помощью SWOT-анализа), где результатом является группа стратегических решений.
- Внедрение стратегических решений группы в систему – стратегии выведения.

1 «Организация труда персонала». URL https://studfiles.net/preview/4166581/
2 «Главный учебник HR в мире» Майкл Армстронг. URL https://knizhnik.org/majkl-armstrong/glavnyj-uchebnik-hr-v-mire/15

Проведение «стратегического аудита» проверки стратегических решений по достижению долгосрочных конкурентных преимуществ.

Разработка мероприятий по реализации стратегии. Таким образом, выстроена пирамида стратегий: корпоративная стратегия, выходная стратегия, бизнес-направления (если есть). Затем для каждой бизнес-линии отображаются соответствующие функциональные стратегии – ФС (хотя часто стратегии БН и ФС выводятся одновременно, уровень ФС может быть даже выше стратегий, направлений бизнеса). Так, в классическом подходе, когда объектом действия являются потребители, функциональная стратегия по отношению к персоналу вытекает из корпоративной стратегии.

Беккер и Хуселид (1998) задали пять фундаментальных вопросов и проблем, которые необходимо задать при разработке кадровых стратегий:

1. Каковы стратегические цели фирмы?
2. Как они переводятся в цели подразделения?
3. Что руководители подразделений считают «движущими факторами» этих целей?
4. Как навыки, мотивация и структура рабочей силы фирмы влияют на эти факторы эффективности?
5. Как система управления персоналом влияет на навыки, мотивацию и структуру рабочей силы?

Но при разработке кадровых стратегий можно придерживаться множества разных путей – единого правильного пути не существует.

При разработке кадровых стратегий процесс может быть так же важен, как и содержание. Есть две ключевые проблемы, которые необходимо решить при разработке кадровых стратегий: достижение вертикальной интеграции и достижение горизонтальной интеграции (объединение).

Слишком часто 80% времени, затрачиваемого на стратегическое управление, отводится разработке стратегий, и только 20% тратится на планирование их реализации. Это должно быть наоборот. Необходимо планировать с учетом реализации. Поскольку стратегии, как правило, выражаются в виде абстракций, они должны быть преобразованы в программы с четко установленными целями и результатами. По сути, следует избегать говорить: «Нам нужно добраться отсюда туда, но нам все равно, как». Привести стратегии в действие непросто. Следует подчеркнуть, что кадровые стратегии – это не просто программы или планы, касающиеся кадровых вопросов, которые отдел кадров считает важными.

Следует отметить факторы, которые способствуют созданию такого разрыва между стратегией, как она была разработана, и стратегией, которая была реализована:

- сложные или неоднозначные инициативы могут не пониматься сотрудниками или восприниматься ими по-разному, особенно в крупных, разнородных организациях труднее добиться признания нестандартных инициатив;
- несоответствия между корпоративными стратегиями и ценностями;
- степень доверия к старшему руководству;
- степень, в которой существующие процессы могут помочь внедрить инициативу;
- бюрократическая культура, которая ведет к инерции

Таким образом, можно сказать, что каждый из перечисленных факторов, может создавать барьеры для успешной реализации кадровых стратегий. Другими серьезными препятствиями являются непонимание стратегических потребностей бизнеса, неадекватная оценка экологических и культурных факторов, влияющих на содержание стратегий, и разработка непродуманных и не относящихся к делу инициатив, возможно, из-за того, что они являются

текущими причудами или потому что был плохо усвоен анализ передовой практики, который не соответствует требованиям организации. Эти проблемы усугубляются, когда недостаточное внимание уделяется проблемам практической реализации, важной роли линейных менеджеров в реализации стратегий и необходимости создания вспомогательных процессов для инициативы (например, управление эффективностью для поддержки оплаты труда).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Сергей Суздалкин. Корпоративный менеджмент: кадры решают все. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.klerk.ru/boss/articles/4620/ (дата обращения: 15.09.19)
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2012 (дата обращения: 16.09.19)
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016 (дата обращения: 16.09.19)
4. Соколова М.И Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник Соколова М.И, Дементьева А.Г Аспект Пресс, 2015 (дата обращения: 17.09.19)
5. Анохин, С. В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, № 6 (дата обращения: 18.09.19)
6. Коротков, Э.М., Солдатова, И. Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова, – М.: Дашков и К, 2013. (дата обращения 20.09.19)
7. «Главный учебник HR в мире» Майкл Армстронг. [Электронный ресурс] – Режим доступа:https://knizhnik.org/majkl-armstrong/glavnyj-uchebnik-hr-v-mire/15 (дата обращения: 21.09.19)

УКД 331.1

С. В. Кошевая
студентка группы МО3–2, факультета «Менеджмент»
Финансовый Университет при правительстве РФ
Г. Москва, Российская Федерация
E-mail: koshevaya.sv@gmail.com

Научный руководитель
И. А. Иванова
к.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология» Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации г. Москва, Российская Федерация
E-mail: IAIvanova@fa.ru

УДАЛЕННАЯ РАБОТА ПЕРСОНАЛА: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ

Аннотация: В данной статье проведен анализ преимуществ и недостатков удаленной работы и фриланса. Рассмотрены и выявлены тенденции в развитии спроса на удаленную работу в разных странах. Приведен краткий обзор источников, посвященных использованию современных технологий организации труда. Раскрываются все особенности найма людей в организации, практикующих удаленный тип занятости. Выводом статьи является симбиоз человеческих и инновационных ресурсов для наиболее эффективной работы в современных организациях.

Ключевые слова: удаленная работа; персонал; фриланс; технологии; контроль; работодатель.

S.V. Koshevaya
Student Group MO3-2, Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Email: koshevaya.sv@gmail.com

Scientific adviser
I. A. Ivanova
Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
E-mail: IAIvanova@fa.ru

TELECOMMUTING: CONS AND PROS

Abstract: This article analyzes the advantages and disadvantages of remote work and freelance. Trends in the development of demand for remote work in different countries are examined and identified. A brief review of sources devoted to the use of modern labor organization technologies is given. All the advantages and disadvantages of hiring this type of people in the organization are revealed. The conclusion of the article is a symbiosis of human and innovative resources for the most effective work in modern organizations.

Key words: remote work; staff; freelance technologies; the control; employer.

В современном мире значительная часть трудоспособного населения хочет перейти на дистанционную работу, а не осуществлять ее в стационарных офисах. Новейшие технологии, применяемые в организации труда, позволяют осуществлять такие практики, позволяя работать персоналу из любой точки мира. Такой тип организации труда имеет ряд преимуществ не только для работодателя, но и для работников.

Важно подчеркнуть, что фрилансер и удаленный работник – это абсолютно разные понятия, характеризующие персонал. Главное отличие специалиста, работающего удаленно от фрилансера – это оформление в штат компании. Соответственно, на удаленного работника распространяются все корпоративные нормы. Более того, с ним заключается трудовой договор, где он обеспечивается социальной защитой со стороны работодателя. С фрилансером заключается контракт на получение услуги или товара к определенному сроку. После этого наемный работник получает свой заработок и начинает искать нового заказчика.

Среди преимуществ для персонала, который работает в условиях удаленной работы, можно выделить:

1. Экономия времени. Удаленный персонал не тратит свое рабочее время на поездку до офиса, что крайне актуально для жителей мегаполисов.
2. Свобода выбора местожительства и работы. Персонал расширяет горизонты коммуникаций, в которых появилась возможность путешествовать или переезжать, работать не только из дома, а из любого региона или даже другой страны.
3. Повышение уровня материального благополучия. Если человек уверен в своих силах и возможностях, то такие работники часто берут второстепенные проекты из других компаний и получают дополнительный заработок.
4. Организация времени. Человек приобретает возможность организовывать не только личное время, но и рабочее. Такие условия являются необходимым для женщин в декрете или людей с ограниченными возможностями. Однако все эти факторы имеют индивидуальные особенности.

В качестве недостатков нужно отметить, что если человек будет работать из дома, то все расходы будут приходиться на самого работника (коммунальные услуги, ремонт техники, покупка нового оборудования). Существует также мнение, что если человек постоянно сидит дома и редко появляется в офисе, то ему не хватает общения с реальными людьми и чувствует себя вне коллектива. Однако современные организации готовы делать все, чтобы наладить стабильные и сплоченные отношения среди всех коллег. В настоящее время информационные технологии позволяют осуществлять коммуникации посредством мессенджеров, используя ресурсы мобильных приложений[1]. Людям в офисе гораздо легче написать в общий чат свой вопрос и быстро получить ответ от коллеги. В эти же чаты подключен и удаленный персонал, поэтому они могут чувствовать себя частью огромного информационно-коммуникационного пространства. Организации также проводят различные конференции, вебинары и мероприятия для их лучшей адаптации. Организационные коммуникационные процессы позволяет поддерживать корпоративный портал компаний, посредством которого обеспечивается повышение уровня вовлеченности всех работников в дела организации.[2]

На сегодняшний день удаленная работа достаточно распространена в США. Например, в компании «Owl Labs», производящая технику для видеоконференций, из 1200 респондентов 745 (62%) работают удаленно, а 457 (38%) работают в офисах на постоянной основе.[3] В Европе такой вид организации работы также востребован. Нидерланды возглавляют индекс удаленных работников 2019 года. В последнем рейтинге Plusnet, британского интернет-провайдера, утверждается, что Нидерланды – лучшая страна в Европе для удаленных работников. Компания Plusnet сравнила 20 самых густонаселенных стран ЕС на основе 10 рейтинговых факторов, чтобы оценить, какой из них лучше всего соответствует потребностям удаленных работников в 2019 году. Для получения общего балла были рассмотрены следующие факторы:[4]

1 Иванова И.А. Электронные коммуникации в системе социально-психологического взаимодействия персонала в организации // В сборнике: Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика Сборник научных статей. Москва, 2018. С. 68–84.

2 Иванова И.А. Потенциал корпоративного портала в системе электронного управления человеческими ресурсами // Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 358–361

3 Состояние удаленной работы 2019. [Электронный ресурс] // OWLLabs. 3 сентября 2019. URL: https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2019

4 Нидерланды – это лучшее место в Европе для удаленной работы. [Электронный ресурс] // I AM EXPLAT. 22 июня 2019.

1. Процент людей, в настоящее время занятых удаленной работой
2. Количество рабочих мест
3. Количество кофеен
4. Средняя цена на кофе
5. Количество точек доступа Wi-Fi
6. Оценка интернет-безопасности
7. Оценка ЕС по транспорту
8. Индекс счастья
9. Индекс арендной платы
10. Прожиточный минимум

В связи с популяризацией удаленного типа организационного труда, в России, согласно статистике, уже более половины российских организаций (59%) наняли сотрудников на удаленную работу.[1]

Согласно исследованию от компании «HeadHunter», проведенном в январе 2019 года, больше всего удаленных работников насчитывается в Самарской области (29% от общего числа всех работников в регионе), а фрилансеров в Свердловской области (26% от общего числа всех фрилансеров в регионе). В Москве же удаленных сотрудников – 18%, а фрилансеров – 17%. В Санкт – Петербурге показатели почти не отличаются (удаленные сотрудники – 18%, фрилансеры – 15%). Удаленный формат работы наиболее распространен в таких профессиональных областях как: сфера маркетинга, рекламы и PR, искусства, развлечения и масс-медии. Лидером выступает сфера «Искусство, развлечения и массмедиа», в которой преимущественно работают журналисты, редакторы, дизайнеры, фотографы, иллюстраторы. Следующая позиция за маркетологами и PR-менеджерами, далее юристы, среди которых 28% являются фрилансерами, на четвертом – административный персонал, операторы кол-центров. Занятость в удаленном формате распространена у специалистов в сфере маркетинга и PR-менеджмента, ИТ-специалистов и бухгалтеров.[2]

Основное преимущество найма людей на удаленную работу состоит в экономии затрат на персонал. По данным исследований международной рекрутинговой компании «Hays» стало известно, что благодаря переводу работников на удаленную работу, работодатели экономят на значительном числе факторов. Накладные расходы сокращаются на 67% (затраты на Интернет, канцелярию, технику, мебель и т.д.), расходы на фонд оплаты труда уменьшаются на 14%, так как работники редко просят отгулы или больничные. Так же работодатели экономят на представительских расходах, транспортных расходах (5%), расходах на питание (3%).[3] Также благодаря дистанционному виду работы, появилась возможность нанимать квалифицированный персонал не только из другого города, но и другой страны. Таким образом, компания приобретает новых работников без расходов на переезд, а работники не чувствуют социальных-бытовых изменений в смене географического положения.

Однако не все компании могут предоставить своим сотрудникам удаленный тип занятости. Во-первых, такой вариант работы может не подходить организациям, в которых важно поддерживать «живое» общение персонала или важно их непосредственное присутствие. Во-вторых, не все руководители осознают то, как поддерживать процесс контроля за удаленными работниками и результатами их труда. Согласно статье 312.1 ТК РФ[4], место работы сотрудника – его местонахождение (чаще всего – его дом). Для контроля подчиненных активно используются специальные программы для этого (JIRA, Confluence, Skype, Directium и т.д.). Для персонала необходимы программы для удобного ведения документации, общения с коллегами и руководством, а также для контроля их работы. Контроль может заключаться следующими вариантами:

URL: https://www.iamexpat.nl/career/employment-news/netherlands-best-place-europe-remote-working

1 Кому разрешат удалиться. [Электронный ресурс] // РБК. 12 марта 2018. URL: https://plus.rbc.ru/news/5aa579fb7a8aa907a0e9e906

2 Сколько у нас фрилансеров и где они работают: результаты опроса. [Электронный ресурс]. //HeadHuter. 6 февраля 2019. URL: https://hh.ru/article/24036

3 9 фактов об удаленной работе: результаты опроса 5300 респондентов [Электронный ресурс] // Digital Broccoli. 30 апреля 2018. – URL: https://digitalbroccoli.com/2018/04/30/facts-about-remote-job/

4 ТК РФ. Глава 49.1. Особенности регулирования труда наемников. Статья 312.1. Общие положения [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. 2 августа 2019. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/

- Контроль звонков. Чаще всего используется виртуальная АТС (автоматическая телефонная станция), где отслеживается количество входящих и исходящих звонков. Благодаря появляется возможность прослушать разговор работника и оценить его активность и заинтересованность.
- Контроль продаж. Для этого хорошо подойдет amoCRM (программа для анализа продаж компании). В сервисе по каждому обращению клиента создается задача-сделка, которая автоматически продвигается по воронке продаж. С amoCRM руководителю будет легко отследить, как сотрудник ведет каждого клиента.
- Контроль выполнения задач. Чаще всего для этого параметра используется приложение Bitrix24, где можно удобно посмотреть список задач, что уже было сделано, кто из команды над чем работает в режиме настоящего времени.[5]

Таким образом, контроль за выполнением работы может реализовываться из единого центра руководства.

В зарубежной практике достаточно давно применяется удаленный тип организации труда, имеющий свои выгоды, в российских компаниях также начинает внедряться подобный опыт. Организация удаленных рабочих мест – сложный и кропотливый процесс, сопряженный со множеством рисков и барьеров. Для того, чтобы осуществить переход на удаленный тип организации труда в работе персонала, компаниям необходимо провести анализ преимуществ и недостатков, что позволит обеспечить наибольшую эффективность и результативность их деятельности и учесть интересы и мотивацию работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванова И.А. Электронные коммуникации в системе социально-психологического взаимодействия персонала в организации // В сборнике: Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика Сборник научных статей. Москва, 2018. С. 68–84.
2. Иванова И.А. Потенциал корпоративного портала в системе электронного управления человеческими ресурсами // Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 358–361
3. Состояние удаленной работы 2019. [Электронный ресурс] // OWLLabs. 3 сентября 2019. URL: https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2019
4. Нидерланды – это лучшее место в Европе для удаленной работы. [Электронный ресурс] // I AM EXPLAT. 22 июня 2019. URL: https://www.iamexpat.nl/career/employment-news/netherlands-best-place-europe-remote-working
5. Кому разрешат удалиться. [Электронный ресурс] // РБК. 12 марта 2018. URL: https://plus.rbc.ru/news/5aa579fb7a8aa907a0e9e906
6. Сколько у нас фрилансеров и где они работают: результаты опроса. [Электронный ресурс]. //HeadHuter. 6 февраля 2019. URL: https://hh.ru/article/24036
7. 9. фактов об удаленной работе: результаты опроса 5300 респондентов [Электронный ресурс] // Digital Broccoli. 30 апреля 2018. – URL: https://digitalbroccoli.com/2018/04/30/facts-about-remote-job/
8. ТК РФ. Глава 49.1. Особенности регулирования труда наемников. Статья 312.1. Общие положения [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. 2 августа 2019. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/
9. Как организовать удаленную работу. [Электронный ресурс] // Гравител. 9 октября 2018. URL: https://www.gravitel.ru/blog/biznes-resheniya/udalennaya-rabota-kak-organizovat/

© С.В. Кошевая, И.А. Иванова, 2019

5 Как организовать удаленную работу. [Электронный ресурс] // Гравител. 9 октября 2018. URL: https://www.gravitel.ru/blog/biznes-resheniya/udalennaya-rabota-kak-organizovat/

УКД 331.1

К.В. Красичкова
Студентка факультета «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: krasickovaksenia@gmail.com

Научный руководитель
И. А. Иванова
к.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология» Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации г. Москва, Российская Федерация
E-mail: IAIvanova@fa.ru

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: В данной статье представлено обоснование значимости управления процессом адаптации в современных организациях. Особое внимание уделено разнообразию подходов и выбору методов адаптации, которые применяются в российских и зарубежных организациях. Анализ ведущих практик управления адаптацией персонала в компаниях «ЕВРАЗ», «Лаборатория Касперского», «МТС», «Азбука вкуса», а также на примере ряда зарубежных компаний Японии и США, позволяет сделать вывод о том, что необходимо уделять значительное внимание проблеме приспособления персонала к организации, что позволяет достигнуть высокого уровня эффективности труда и повысить его вовлеченность в дела компании.

Ключевые слова: организация, адаптация, методы адаптации, персонал, новые сотрудники.

K. V. Krasichkova
Student of Management faculty
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, the Russian Federation

Scientific adviser
I. A. Ivanova
Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
E-mail: IAIvanova@fa.ru

PERSONNEL ADAPTATION MANAGEMENT: MODERN APPROACHES IN RUSSIAN AND FOREIGN ORGANIZATIONS

Abstract: This article presents the rationale for the importance of managing the adaptation process in modern organizations. Particular attention is paid to the diversity of approaches and the choice of methods of adaptation that are used in Russian and foreign organizations. An analysis of the leading practices in managing personnel adaptation in such companies as «EVRAZ», «Kaspersky Lab», «MTS», «Azbuka Vkusa», as well as the example of foreign companies in Japan and the USA, allows us to conclude that significant attention must be paid to the problem of adaptation staff in each organization. This allows to achieve a high level of labor efficiency and increase its involvement in the affairs of the company.

Keywords: organization, adaption, methods of adaptation, personnel, new employees.

В современном мире многие организации стали уделять все больше и больше внимания процессу адаптации персонала в компании. Каждая организация самостоятельно выбирает те методы и инструменты, которые, на взгляд ее руководителей, станут наиболее эффективными и позволят увеличить производительность труда каждого работника. Современная тенденция к изучению данных методов и инструментов объясняется ускорением темпа жизни и развитием технологий, которые заставляют организацию становиться более гибкой и быстро реагировать на происходящие изменения. Трудовая адаптация работника – это процесс активного, взаимного приспособления работника и организации, основывающийся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[1]. Успешная адаптация отдельного работника влияет на его личную результативность, а также связана с обеспечением эффективности работы и всего трудового коллектива. Таким образом, современным руководителям важно осуществлять контроль за адаптационным процессом в организации, чтобы устранить возможные барьеры на пути приспособления сотрудника к новому рабочему месту, которые могут повлиять на работу и всей организации в целом. Проведем сравнение методов адаптации персонала, применяемых в российских и зарубежных компаниях. В российской практике все методы адаптации можно объединить в две группы: экономические – методы, которые подразумевают под собой материальное стимулирование работника и включают в себя повышение заработной платы, выдачу премии и т.д. Эти методы применяются в любой организации вне зависимости от сферы деятельности, а также непроизводственные – дополнительные методы, которыми руководствуются конкретные компании[2].

К наиболее известным и часто применяемым непроизводственным методам относятся следующие методы: «корпоративного PR», командного тренинга, проведение инструктажа, наставничества, неформализованного сопровождения, Интернет-сайт[3]. Для понимания необходимо описать характеристики каждого из приведенных методов более подробно. Метод «корпоративного PR» заключается в том, что каждому работнику предоставляется предварительно разработанный справочник по кадровым отношениям, внутри которого содержится информация об основных правилах общения в коллективе в зависимости от направленности организации. Результатом становится упрощение адаптационной программы за счет того, что каждый работник точно знает, какой модели поведения в компании ему необходимо придерживаться для успешного приспособления к ее организационной среде. Применение метода командного тренинга целесообразно в случаях обеспечения эффективного вовлечения каждого работника в решение накопившихся проблем в коллективе, однако, из-за своей сложности в применении такой метод используется не так часто. Его суть состоит в том, что сотрудники, исходя из заранее оговоренных правил поведения на тренинге, высказывают друг другу все претензии и недовольства, что позволяет разрядить напряженную обстановку в коллективе и сплотить членов конкретного коллектива. Проведение инструктажа дает возможность донести до нового сотрудника требования, предъявляемые каждым конкретным подразделением компании. Каждому новому члену коллектива предоставляется описание всех нюансов работы в максимально простой форме, в которой будет легко разобраться любому человеку. Помимо этого, коллеги также имеют право помогать в освоении информации новому сотруднику в коллективе. Наиболее популярным в российских организациях является метод наставничества, который сопряжен с небольшими трудозатратами, сочетающимися с упрочнением связей внутри коллектива. В ходе реализации данного метода за каждым новым сотрудником закрепляется его опыт-

1 Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве: учебник /Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 553 с.

2 Адаптация сотрудников в организации. Методы адаптации в 2019 году/ Ю.Бакирова [Электронный ресурс] URL: http://rabotniky.com/adaptaciya-sotrudnikov-metody-adaptacii/ (дата обращения: 26.09.2019)

3

ный коллега, который помогает ему разобраться во всех тонкостях рабочего процесса. При этом параллельно оцениваются и способности нового сотрудника воспринимать информацию и быстро учиться чему-то новому. Метод неформализованного сопровождения является энергозатратным и требует наличия достаточного количества времени. В данном случае HR-менеджер лично занимается знакомством нового сотрудника с его коллегами, посвящением его в тонкости взаимоотношений в коллективе. При этом каждый этап четко регламентируется и фиксируется. Результатом применения этого метода является эффективная адаптация новичка в существующей кадровой системе. Интернет-сайт как метод адаптации персонала подразумевает под собой создание сайта в социальной сети. На нем можно разместить не только полезную информацию для потребителя, но и важные аспекты и требования к работе персонала. Кроме того, некоторые компании создают отдельные сайты, которые являются прототипом закрытой социальной сети для своих сотрудников, где те могут пользоваться всей конфиденциальной информацией, а также вести деловые переписки друг с другом.

С целью обоснования эффективности указанных методик приведем примеры организаций, в которых они реализуются на практике. В частности, металлургическая и горнодобывающая компания «ЕВРАЗ» вовлекает новых сотрудников в коллектив путем использования следующих возможностей профессионального и личного развития. Во-первых, здесь предусмотрена разработка адаптационного плана для каждого нового сотрудника. Данный план включает в себя профессиональное обучение работников, а также предоставление возможности участия в корпоративных тренингах. Во-вторых, в компании проводятся различные конкурсы профессионального мастерства, одним из которых является «Лучший молодой специалист». Помимо этого, каждый сотрудник может принять участие в молодежной научно-технической конференции, где становится возможным, как получение нового опыта, так и демонстрация уже имеющихся возможностей. В-третьих, для поднятия корпоративного духа компания «ЕВРАЗ» предлагает своим новым сотрудникам принять участие в различных мероприятиях спортивного и развлекательного характера, что также повышает сплоченность в коллективе. В-четвертых, данная организация организовывает ежегодный слет молодых лидеров, где приветствуется участие как раз молодых сотрудников. Помимо указанного, компания «ЕВРАЗ» использует и традиционный метод наставничества и кураторства лидеров молодежной организации над вновь трудоустроившимися молодыми сотрудниками[1]. Другим примером может стать организация «Лаборатория Касперского», которая специализируется на разработке систем защиты от компьютерных вирусов, спама, хакерских атак. Стоит отметить, что данная компания использует тренинги в игровой форме для всех рядовых сотрудников, линейных менеджеров и руководителей, взаимодействующих с промышленными компьютерными системами. Так, новые сотрудники промышленных предприятий «Лаборатории Касперского» проходят обязательный курс по основам кибербезопасности. Результатом обучения становится осознанность своего значения в защите промышленных сред, а также приобретение навыков безопасного и ответственного поведения. Кроме того, новые сотрудники принимают участие в игре Kaspersky Industrial Protection Simulation (KIPS), которая является симулятором атак на индустриальные сети. Данный метод заставляет участников принимать решения на основе неполных данных и в условиях изменяющейся обстановки, что способствует получению практических навыков, а также осознанности сотрудником его места в коллективе[2]. В российской компании «МТС» также специально разработана и внедрена система адаптации персонала. Здесь каждый новый работник в первый свой рабочий день получает справочник «Добро пожаловать в МТС», где четко и доступно раскрыта информация о компании и даны ответы на основные вопросы. Помимо этого, каждый сотрудник в обязательном порядке проходит

1 Молодежь ЕВРАЗа. [Электронный ресурс] URL: http://www.evraz.com/ru/sustainability/staff/new_generation/ (дата обращения: 27.09.2019)

2 Программы обучения и повышения осведомленности. [Электронный ресурс] URL: https://ics.kaspersky.ru/solution-overview/trainings-and-awareness (дата обращения: 27.09.2019)

два интеграционных курса «Введение в МТС» и «Введение в GSM», первый из которых знакомит сотрудников с историей фирмы, организационной и корпоративной культурой, а второй, в свою очередь, дает информацию о мобильной связи в целом. Кроме того, компания использует и метод наставничества опытных сотрудников над новичками в этой сфере[3]. Проследить эффективность применения метода наставничества можно на примере российской частной сети продовольственных супермаркетов «Азбука вкуса», которая стала лауреатом премии «Woman Who Matters» в номинации «Бизнес и сервис» в 2018 году, где представила жюри свой программу наставничества. Работа над данным проектом началась в 2005 году. Благодаря программе удалось снизить текучесть кадров за счет повышения внимания к стажерам фирмы. Помимо этого, программа наставничества дала толчок к повышению квалификации сотрудников благодаря своевременной поддержке наставников и созданию условия для прохождения обучения и аттестации[4].

Однако стоит отметить, что в зарубежных странах существуют и другие методы адаптации сотрудников. Остановимся на каждом из них подробнее. Secondment (вторичное обучение) – метод, заключающийся в обмене сотрудниками на определенное время. При этом новый работник переходит в другой департамент организации, чтобы там приобрести новые знания и навыки, а также погрузиться в работу смежного отдела. Результатом такого метода адаптации становится повышение трудоспособности, творческого подхода к решению нестандартных задач и т.д. Buddying – социальный метод адаптации, основанный на взаимопомощи членов коллектива с целью достижения общего результата или задачи. Метод основан на обмене сотрудниками объективной обратной связью между друг другом, а также на поддержке друг друга в освоении новых навыков. Характерной чертой метода является отсутствие какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Результатом же является самостоятельное обучение персонала компании без привлечения сторонних лиц. E-learning – смешанное или дистанционное обучение сотрудников. Данный метод является гибким и индивидуальным, поскольку работает с применением компьютерных технологий, через которые выбирается индивидуальный план развития каждого работника. Кроме того, метод учитывает уже имеющиеся у работника теоретические знания, что помогает снизить время на обучение. Job Shadowing – метод, схожий с наставничеством в отечественных компаниях и предполагает сопровождение нового работника в течение всего трудового дня. Новичок имеет право обсуждать со своим наставников любые вопросы, возникающие у него на рабочем месте. Метод предполагает, что новый работник становится как бы тенью опытного сотрудника, следует за ним, тем самым перенимая навыки, умения, а также постепенно вливается в коллектив[5].

Рассмотрим зарубежный опыт управления персоналом на примере США и Японии, где значительная роль отводится адаптации. В Японии значительную роль в адаптации персонала играет наставничество. Руководство компаний старается привлечь молодых сотрудников еще со школьной скамьи, поскольку в условиях современного мира работника проще научить, чем переучить. Именно у школьников отсутствует стороннее влияние и именно они готовы воспринимать правила поведения, соответствующие данной организации. Молодые сотрудники проходят в течение двух месяцев обязательный курс начальной подготовки в рамках адаптационного процесса. После окончания университета за каждым молодым специалистом закрепляется наставник с широкими полномочиями. По возможности наставником выбирается тот работник, который закончил тот же университет, что и его подопечный. Именно наставник помогает новичку адаптироваться на новом рабочем месте, помогает в решении возможных конфликтов, а также наведывается в гости к новому сотруднику с целью знакомство с его семьей, интересами и хобби. Как правило, такое наставничество длится до 35 лет.

3 Привлечение и адаптация. [Электронный ресурс] URL: http://our2015.mts.ru/ru/recruitment.html (дата обращения: 27.09.2019)
4 Пресс-центр. [Электронный ресурс] URL: https://av.ru/about/press/news/azbuka-vkusa-poluchila-nagradu-za-programmu-nastavnichestvo (дата обращения: 27.09.2019)
5 Зарубежный опыт адаптации персонала, или учимся у лучших // 29.05.2019 [Электронные ресурс] URL: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyit_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html (дата обращения: 27.09.2019)

Каждая японская фирма имеет специально разработанную программу адаптации, которая включает в себя обучение, сочетающееся с развитием мощного корпоративного духа уже на этапе специального обучения. Кроме того, уже тогда новому работнику дается возможность участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения[1].

В США компании в процессе адаптации делают акцент на профессиональную составляющую и большое внимание уделяют обучению сотрудников. К примеру, в известном во всем мире компании Apple, занимающейся производство персональных и планшетных компьютеров, телефонов и программного обеспечения, персонал играет ключевую роль. Все это приводит к тому, что процессу адаптации уделяется первоочередное внимание в данной организации. Адаптация сотрудников Apple начинается с первого дня, где для него заранее приготовлена ознакомительная программа, рассчитанная на полдня. Каждый новый сотрудник получает стандартный большой пакет, в котором находятся стикеры «Welcome to Apple», документ из HR-отдела и футболка с надписью «Год призыва…» (год начала работы в компании). Помимо этого, каждому новому сотруднику выдается новый iMac, который должен быть им установлен самостоятельно. Это происходит из-за того, что, по мнению компании, если сотрудник достоит стать работником в Apple, значит он достаточно умен, чтобы самостоятельно подключить свой компьютер к серверам. Кроме того, если у сотрудника не получится это сделать, то он обратиться к своим коллегам, что поспособствует его знакомству с членами организации. Также ознакомительная программа включает в себя и своеобразную презентацию службы безопасности, которая имеет название «пугающее молчание». В аудиторию приходит глава службы безопасности и предупреждает новых сотрудников о том, что в компании запрещены утечки информации о невыпущенных продуктах, которые могут обернуться работникам штрафом в несколько миллионов долларов[2]. В целом, адаптация сотрудников в США, и в компании Apple в частности, носит индивидуальный характер и заключается в том, что каждый сотрудник должен суметь самостоятельно приспособиться к условиям работы в компании. Поскольку компании берет в свой состав только сильных и целеустремленных людей, руководству важно видеть, что каждый сотрудник сам готов приложить усилия для своей адаптации в компании. Стоит отметить, что рекрутинговым сервисом SuperJob было проведено исследование, в ходе которого было изучено применение метода «welcome pack», заключающегося в предоставлении подарков новым сотрудникам, и в российских организациях. В опросе приняли участие 500 работодателей из всех округов России. Было определено, что лишь 8% российских компаний встречают новых сотрудников приветственными наборами. Организации с количеством сотрудников более 1000 человек чаще остальных дарят подарки новым работникам в первый день работы (14%). Почти каждая десятая компания со штатом от 100 до 1000 человек встречает новичков корпоративными подарочными наборами (9%). Кроме того, чаще всех приветственные наборы новым сотрудникам вручают финансовые организации (20%) и IT-компании (17%)[3]. Таким образом, в ходе работы было изучено, что основным методом, применяемым как в российских, так и в зарубежных организациях является метод наставничества (Job Shadowing). Однако есть и те организации, которые в процессе адаптации делают основной упор на вовлечение нового сотрудника в корпоративную культуру. Опираясь на обоснованную теорию и практику проведения адаптации в организациях можно предотвратить многие негативные последствия, раскрыть реальные перспективы их использования в организациях в целях развития и совершенствования системы управления персоналом в современных условиях.[4]

1 Зарубежный опыт адаптации персонала: эффективные и универсальные методики, их отличия от российских [Электронные ресурс] URL: https://www.hr-director.ru/article/66123-qqq-16-m7-04–07-2016-zarubejnyy-opyt-adaptatsii-personala?from=PW_F5_View_hook_283&ustp=W (дата обращения: 27.09.2019)

2 Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта // Хомов А.В. №55–3, 28.11.2016 [Электронный ресурс] URL: https://novainfo.ru/article/8928 (дата обращения: 27.09.2019)

3 Подарки новым сотрудникам дарит каждая двенадцатая компания // Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс] URL: https://www.superjob.ru/research/articles/112217/podarki-novym-sotrudnikam-darit-kazhdaya-dvenadcataya-kompaniya (дата обращения: 28.09.2019)

4 Иванова И.А. процесс адаптации персонала в системе социально-психологического сопровождения развития цифровой экономики// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 1. С. 45–49

При этом каждая компания самостоятельно выбирает адаптационные методы, которые будет использовать, однако именно их правильная комбинация позволяет добиться наилучшего результата и максимально вовлечь нового сотрудника в рабочий процесс.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаптация сотрудников в организации. Методы адаптации в 2019 году// Ю.Бакирова URL: http://rabotniky.com/adaptaciya-sotrudnikov-metody-adaptacii/ (дата обращения: 26.09.2019)
2. Зарубежный опыт адаптации персонала, или учимся у лучших // 29.05.2019 URL: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyit_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html (дата обращения: 27.09.2019)
3. Зарубежный опыт адаптации персонала: эффективные и универсальные методики, их отличия от российских URL: https://www.hr-director.ru/article/66123-qqq-16-m7-04–07-2016-zarubejnyy-opyt-adaptatsii-personala?from=PW_F5_View_hook_283&ustp=W (дата обращения: 27.09.2019)
4. Молодежь ЕВРАЗа. URL: http://www.evraz.com/ru/sustainability/staff/new_generation/ (дата обращения: 27.09.2019)
5. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта // Хомов А.В. №55–3, 28.11.2016 URL: https://novainfo.ru/article/8928
6. Подарки новым сотрудникам дарит каждая двенадцатая компания // Исследовательский центр портала Superjob.ru URL: https://www.superjob.ru/research/articles/112217/podarki-novym-sotrudnikam-darit-kazhdaya-dvenadcataya-kompaniya (дата обращения: 28.09.2019)
7. Пресс-центр. [Электронный ресурс] URL: https://av.ru/about/press/news/azbuka-vkusa-poluchila-nagradu-za-programmu-nastavnichestvo (дата обращения: 27.09.2019)
8. Привлечение и адаптация. URL: http://our2015.mts.ru/ru/recruitment.html (дата обращения: 27.09.2019)
9. Программы обучения и повышения осведомленности. URL: https://ics.kaspersky.ru/solution-overview/trainings-and-awareness (дата обращения: 27.09.2019)
10. Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве: учебник /Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 553 с.
11. Иванова И.А. процесс адаптации персонала в системе социально-психологического сопровождения развития цифровой экономики// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 1. С. 45–49

УДК 331.44

А.В. Раббе, Д.О. Попова
Факультет менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: anirabbe@gmail.com
daryypo@gmail.com

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ТАЛАНТОВ С ПОМОЩЬЮ БОЛЬШИХ ДАННЫХ

Аннотация: В статье рассматривается понятие больших данных и их использование в бизнес-процессах и в сфере HR. Рассматриваются критерии анализа талантов и инструменты, которые можно внедрить в процесс для анализа талантов сотрудников. Представлен анализ следующих инструментов: объективные показатели, уравновешивание стратегии, целевое обучение и развитие, идентификация потребностей для удержания талантов, карьерное планирование, карта талантов и определение усилий.

Ключевые слова: Большие данные, управление талантами, HR, HR-аналитика, анализ данных

A.V. Rabbe, D.O. Popova
Faculty of Management
Finance University Under The Government of Russian Federation
Moscow, Russia

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

BIG DATA TALENT ANALYTICS TOOLS

Abstract: The article contains the concept of big data and its use in business processes and in the field of HR. We consider the criteria for talent analysis and tools that can be implemented in the process to analyze the talents of employees. The analysis of the following tools is presented, they are objective indicators, strategy balancing, targeted training and development, identification of needs for talent retention, career planning, talent map and determination of efforts.

Keywords: Big Data, talent management, HR, HR analysis, data analysis

BigData в HR используется в двух областях – подбор персонала и управление талантами, где различные компании делают акцент на эффективности личностных особенностей кандидатов при приеме на должность, что выявляет, насколько эффективен будущий сотрудник. Также положительной стороной работы с талантами является то, что каждая успешная

компания использует модель компетенций: после анализа данных и оценки компетенций определяются наиболее важные компетенции, а после ключевые.

Тем не менее применение BigData в HR достаточно ограничено. Данные, собранные в отделах персонала, отражают внутренние показатели в прошлом, вместо того чтобы обратить внимание на изменения в будущем, а также перспективы не только внутри компании, но и вне ее. То есть HR фокусируется на данных, а не на бизнес-проблемах. Этот инструмент рассматривает потребности бизнеса и исходя из этого определяет, какие данные нужны для анализа и формирования решений. Цель декомпозируется на все функциональные подразделения бизнеса и инструмент формирует портрет идеального кандидата.

Грамотно просчитанная HR-аналитика показывает взаимозависимость HR-показателей и бизнес-показателей. Данные показатели влияют как на стратегию управления персоналом, так и на развитие компании, а в последующем на ее прибыль. Поэтому, прослеживая прямую связь между HR – деятельностью и итоговой прибыльностью компании, HR-аналитика поможет найти взаимосвязь между стратегией в вопросах управления персоналом и уровнем показателей организации. [2]

Консалтинговая компания KPMG, член большой четверки, провела исследование в 2014 году, проанализировав 106 компаний на предмет управления талантами и применением технологий Big Data в «войне за таланты». [1] В результате опроса две трети респондентов подчеркнули важность развития талантов всех работников в соответствии со стратегией и условиями ведения бизнеса.

КПМГ выделил следующие факторы успеха в управлении талантами [1]:

1. Сохранение работников с высоким потенциалом и высокими результатами;
2. Уникальная стратегия развития талантов для всех работников компании, которая соответствует условиям ведения бизнеса и его задачам.

Очень сложно количественно оценить те нефинансовые выгоды, которые компания получает благодаря эффективной работе HR-функции. Однако новые технологии позволяют собрать точные данные и провести тщательный анализ, на основе которого HR-служба впоследствии сможет принимать решения, положительно влияющие на бизнес.

Понятие «Big Data», то есть большие данные, существует в информационных технологиях более десятка лет. Первым употребил термин редактор журнала Nature Клиффорд Линч, который упомянул его в выпуске «Как могут повлиять на будущее науки технологии, открывающие возможности работы с большими объемами данных?» от 3 сентября 2008 года. «Большие данные» Линч сравнил с метафорами «большая нефть» и «большая руда».

Сегодня каждые два дня в мире создается столько же данных, сколько создавали с начала времен до 2000 года. И их объем данных, продолжает расти: к 2020 году объем доступной цифровой информации вырастет примерно с 5 зеттабайт сегодня до 50 зеттабайт.

Термин «большие данные» относится к сбору всех данных и нашей способности использовать их в своих интересах в самых различных областях, включая HR.

Большие данные работают по принципу, чем больше вы знаете о чем-либо или любой ситуации, тем более надежно вы можете получить новые идеи и сделать прогнозы о том, что произойдет в будущем. При сравнении большего количества точек данных начинают появляться отношения, которые ранее были скрыты, и эти отношения позволяют нам учиться и принимать более разумные решения. Чаще всего это делается с помощью процесса, который включает в себя построение моделей на основе данных, которые мы можем собирать, а затем запускать моделирование, каждый раз корректируя значение точек данных и отслеживая, как это влияет на наши результаты. Этот процесс автоматизирован-передовая аналитическая технология будет запускать миллионы таких симуляций, настраивая все возможные переменные, пока она не найдет шаблон, решающий проблему, над которой она работает. [3]

Для бизнеса способность использовать большие данные будет становиться все более критичной в ближайшие годы. Те компании, которые рассматривают данные как стратеги-

ческий актив, будут выживать и процветать. Те, кто игнорирует эту революцию, рискуют остаться позади.

Согласно 20-му опросу руководителей крупнейших компаний мира от PwC 72% опрошенных CEO отметили нехватку квалифицированных кадров как ключевой риск бизнеса. [4]

В ходе диагностики участник большой четверки PwC используют модель зрелости управления талантами «Talent Management Maturity Model», T3M.

Подход компании позволяет интегрировать два принципиальных варианта понимания самого понятия «талант»: инклюзивный («таланты – это все сотрудники компании») и эксклюзивный («таланты – это некоторые, ключевые, сотрудники компании»), а также обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужном месте.

Переход от случайной к стратегической программе управления талантами может значительно помочь компании в достижении ее бизнес-целей. И хотя не существует единого решения для оптимизации управления талантами, лидеры компаний должны рассмотреть возможность внедрения таких элементов как:

1. Объективные показатели. Необходимость измерений кажется очевидной. Тем не менее, на фоне высоких темпов роста, должностные инструкции постоянно меняются. Но независимо от этих проблем, ни одна компания не сможет получить максимальную отдачу от своих сотрудников без четкого определения ролей и целей, а также решения таких вопросов, как поощрение и продвижение. Что определяет успех в этой должности? Как измеряется производительность? Каждый сотрудник должен иметь четкое представление об этом.

2. Уравновешивание стратегии. Таланты слишком часто рассматриваются в последнюю очередь. Исследование основано на опросе, проведенном Forbes Insights в феврале 2013 года, который был завершен 311 руководителями частных компаний в США. Выборка включала широкий спектр отраслей, а размер компании колебался от $50 млн до $500 млн доходов. только один из десяти руководителей компаний сказал, что их стратегия управления талантами тесно совмещена с общей стратегией. Это может быть критической ошибкой, так как любой стратегический план выполняется людьми. Так что включение HR-аспекта – инъекция управления талантами в стратегическое планирование – становится важным и относительно простым в использовании инструментом для оптимизации общей производительности.

3. Целевые обучение и развитие. Когда таланты и стратегия становятся связанными теснее, компании начинают лучше справляться со своими конкретными проблемами в управлении талантами. Часто во главе списка текущих дел стоят повышение профессиональной подготовки и развитие.

Одним из способов добиться того, чтобы обучение и развитие происходило быстрее, является создание программы наставничества. Компания ставит задачу опытному сотруднику с более высоким рангом развивать отношения с одним или несколькими работниками с высоким потенциалом. Еще одним хорошим средством является проведение внутренних ротаций. В этом случае сотрудников с высоким потенциалом проводят через ряд различных должностей в организации.

Также рентабельным средством обучения и развития является партнерство с местными учебными заведениями для разработки курсов, которые могут удовлетворить потребности работодателя. Организации могут прибегнуть к помощи своих опытных сотрудников, чтобы разработать учебные видео для этих курсов.

4. Ключи к идентификации потребностей для удержания талантов. Занимаясь обучением и развитием талантов, быстрорастущие компании также должны держать руку на пульсе того, что происходит с их наиболее ценными сотрудниками, вовлечены ли они и удовлетворены ли балансом работы и жизни, компенсацией, направлением их карьеры и многими другими связанными переменными. Когда они уже испытывают недовольство, может быть слишком поздно вернуть все назад. В компании должны предприниматься согласованные усилия, чтобы проактивно выявлять и работать на удовлетворение потребностей своих наиболее важных талантов.

5. Карьерное планирование. Когда основные процессы по управлению талантами налажены, компании могут начать добавлять элементы, которые впоследствии могут привести к выдающимся результатам – от повышения производительности до прорыва. Предоставление каждому сотруднику, особенно самым ценным, четкой должностной инструкции и показателей производительности – только начало. Самые мудрые компании делают шаг дополнительно. Они вовлекаются в процесс взаимодействия с каждым сотрудником, чтобы получить представление о личных способностях, стремлениях, и разрабатывают индивидуальный план роста и развития в рамках организации.

Куда сотрудники хотят продвигаться далее в карьере? Что они могут сделать для организации? Что организация может сделать для них, для улучшения баланса работа/жизнь? Какое обучение или опыт работы им необходимы? Если работодатели могут лучше согласовать интересы отдельных людей с интересами организации в целом, взаимодействие и производительность работника значительно усиливаются.

6. Карта талантов. Карта талантов – формализованный процесс отображения талантов, которые будут необходимы для поддержания роста, в целях оценки возможных дефицитов или пробелов. Если компания внедряет согласованность между управлением талантами и стратегическим управлением она начинает ощущать важность отображения талантов.

7. Определение приоритетов усилий. Сложная, комплексная и генерирующая выгоду система управления талантами не возникает за одну ночь. Скорее, когда стратегическое планирование и оперативное управление талантами становятся более взаимосвязанными, самые актуальные возможности становятся заметными. Начните в тех областях, которые вы считаете самыми важными, и постепенно расширяйте способности вашей компании управлять талантами. Опять же, самая большая ошибка – это игнорировать проблему талантов в целом. После того, как в этом вопросе наступит полная ясность, уравнение талантов начнет само оптимизировать себя.

Существует 5 стадий работы HR:

1. Субъективные решения.
2. Использование внутренней информации.
3. Создание и использование внутренних стандартов.
4. Применение глубокой аналитики.
5. Прогнозирование. Эта стадия HR приводит к использованию BigData, чтобы принять решения касательно человеческого капитала компании, используя любые данные компании (финансовые, маркетинговые, данные продаж и HR) и данные вне компании (информация о конкурентах, рынке, экономической и политической ситуации страны и др.)

Как перемены повлияют на специалистов в HR? Появление Big Data сначала будут усложнять жизнь HR специалистам. Управление персоналом не всегда рассматривается бизнесом как ключевая функция: руководители не рассматривают HR подразделения в виде помощника в решении бизнес задач. Следовательно, HR-ы должны внимательнее слушать и обращать внимание на важные аспекты бизнеса, выявлять закономерности бизнеса и человеческого капитала компании. HR специалист должен разбираться в цифрах, подсчетах и статистике, чтобы понимать какие изменения происходят внутри компании в финансовом эквиваленте. Если HR считает, что ему не нужно уметь общаться на финансовом языке с бизнесом, то Bid Data является угрозой. Быстрее всего BigData приживается в таких областях, как Банки и Финансы – они построены на числовых данных, работают со статистиками и цифрами ежедневно. Ритейл уже давно для повышения своей производительности использует данные (CRM системы, социальные сети, карты лояльности), что гарантирует положительные результаты. [3]

В ближайшее время компании с развитыми информационными системами начнут проводить анализ данных и искать взаимосвязи. Это поспособствует улучшению эффективности. Также будут появляться вакансии в области аналитики в HR. Руководство ком-

паний будет интересоваться наличием модулей, которые позволяют проводить аналитику BigData. Начнется целенаправленный анализ всех данных, а после их будут приспосабливать для удобства анализа. Таким образом, BigData покажет руководству насколько важно управление персоналом.

Советы для тех, кто хочет взяться за BigData в HR:

При работе с Bid Data стоит не забывать, что данных очень много, и чтобы не запутаться, необходимо соблюдать некоторые условия:

1. Нужно отталкиваться от потребностей бизнеса, а не от наличия данных.
2. Нужно задействовать множество взаимосвязанных источников для поиска данных (финансы, маркетинг, продажи, HR, конкуренты, рыночные условия, законы и т.п.)
3. Не надо пытаться проанализировать данные в объеме всей компании сразу. Начните с какого-то одного блока, а после одобрения руководства можно проводить глобальное исследование.
4. Данные должны анализировать несколько разнопрофильных специалистов, чтобы увидеть разные виды взаимосвязей между данными и бизнесом.
5. Новые методы повлекут за собой смену части команды HR. Подбирайте проактивных людей, которые нацелены на результат, обладают коммерческим взглядом и любят сложные задачи, чтобы создать атмосферу, в которой четко обоснованные решения не причиняют никому дискомфорта. [3]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Исследование КПМГ по управлению талантами, 2014 [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2014/12/kpmg_presents_war_for_talent_survey.html (Дата обращения 29.09.2019)
2. Что могут сказать цифры о персонале, или Будущее HR-аналитики [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2014/07/hr-analytics-future.html (Дата обращения 29.09.2019)
3. Д. Санько HR аналитика и «BIG DATA»: что происходит сейчас и чего ожидать завтра? [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.ipm.by/publications/publectors/hr-analytics/ (Дата обращения 29.09.2019)
4. Российский выпуск 20-го опроса руководителей крупнейших компаний мира 2017 год [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/20th-ceo-survey.pdf (Дата обращения 29.09.2019)

УДК 658.8

Е.А. Тюрина
Студентка Факультета менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: katrin-ty@mail.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ В HR МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация: на сегодняшний день HR-менеджмент является одним из обязательных элементов успешной организации любого размера, охвата аудитории и направленности. По этой причине стоит уделить большое внимание актуальным проблемам и вопросам, касающихся этой сферы, а также изучить современные тенденции в HR-менеджменте, выявить их сильные и слабые стороны.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-менеджмент, проблемы, методы, организация.

E.A. Tyurina
Student of the Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: katrin-ty@mail.ru

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

MODERN TRENDS AND PROBLEMS IN HR MANAGEMENT

Abstract: Today, HR management is one of the essential elements of a successful organization of any size, reach and focus. For this reason, it is worth paying great attention to current problems and issues related to this area, as well as studying current trends in HR management, identifying their strengths and weaknesses.

Keywords: personnel management, HR management, problems, methods, organization.

На сегодняшний день все чаще можно услышать словосочетание «Управление персоналом», тогда как еще несколько лет назад к HR-менеджменту не относились серьезно. Руководители организаций стали задумываться над повышением эффективности производства, появилась мода на проведение всевозможных тренингов и мастер-классов на сплочение коллектива и увеличение количества сотрудников, уверенных в собственных силах. Бла-

годаря данным мероприятиям работодатели могут замотивировать сотрудников работать с наибольшей отдачей, что не только идет на пользу организации, но и повышает интерес персонала к собственной работе. Причиной данной тенденции явилось понимание роли человеческого фактора в процессе производства. Сейчас HR-менеджменту отводится большое место на производстве, что говорит о значимости и важности данной сферы.

Но, к сожалению, несмотря на благоприятные изменения, у руководителей не появилось желания понимать глубинный русский менталитет, ровно как не появилось системного подхода в формировании самих HR-концепций. Причинами этого могут служить низкий уровень образования в сфере HR-менеджмента и неразвитость экономики страны. Таким образом, низкий уровень российского HR-менеджмента обуславливается отсутствием методологии, системности в работе и профессионализма у сотрудников.

Стремясь исправить эту ситуацию, российские организации стараются обучиться HR-менеджменту, ориентируясь на опыт иностранных коллег, складывающийся на протяжении многих лет. Но и тут можно увидеть массу различий в подходах к управлению персоналом в российских и зарубежных организациях. Данные сведения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Различия в подходах к управлению персоналом в российских и зарубежных организациях

Российские организации	Зарубежные организации
Проектный подход к управлению человеческими ресурсами (решение проблем по мере их поступления)	Системный подход (выстраивание стратегии заранее)
Краткосрочная система мотивации (сотрудник мотивируется лишь на выполнение текущей задачи)	Долгосрочная система мотивации (вся работа сотрудника замотивирована для достижения наилучших результатов)
Развитие HR-менеджмента одновременно, параллельно с развитием политической и экономической сферами страны	Развитый HR-менеджмент как следствие развитого капитализма
Большая возможность для роста эффективности	Эффективность организаций выше, чем в России
Работники рассматриваются как статья расходов	Работники рассматриваются как человеческий капитал
Работодатели не обучают имеющихся сотрудников, а предпочитают нанимать новых, более высококвалифицированных	Работодатели вкладываются в долгосрочное развитие персонала, его обучают, а не меняют на новый
Отношения в коллективе не считается важным аспектом в процессе производства	Роли коммуникаций отдается большое значение
Индивидуальный подход к каждому из сотрудников	Структурированно выстроенная система управления всем персоналом
Дружеские и теплые отношения в коллективе	Уважение и сотрудничество между коллегами, деловые отношения без перехода к личностям

В данный момент, дабы улучшить ситуацию в сфере HR-менеджмента, идет работа в области стандартизации инструментов и процессов, которая позволит повысить эффективность работы с персоналом и уменьшить расходы. Данный процесс носит индивидуальный характер, учитываются потребности различных отделов и подразделений, каждой профессии и должности. Это подразумевает создание единой IT-базы, увеличение использования возможностей, которые предоставляют современные информационные технологии.

Если говорить о конкретных примерах, то на сегодняшний день можно выделить несколько инноваций в сфере HR-менеджмента, которые обещают изменить ситуацию в сфере управления:

1. Переход от автоматизации к производительности (автоматизированные действия (расчет заработной платы, анкетирование, найм персонала, оценка) заставляют сотрудников выгорать, ведь постоянная монотонная работа не приносит никакого удовольствия, вопрос стоит в создании программного обеспечения, которое действительно приведет к увеличению производительности в организации);

2. Перманентное управление эффективностью (постоянная постановка задач, обучение, повышение профессионализма, обратная связь, наряду с присутствующей квалификационной оценкой);
3. Прозрачность и обратная связь (возможность открытой оценки организации как работодателя с информацией о заработной плате в свободном доступе);
4. Новый формат корпоративного обучения (система управления обучением на основе искусственного интеллекта, с помощью которого можно найти необходимые программы и проконтролировать процесс обучения);
5. Инновации на рынке рекрутмента (автоматизация подбора персонала с помощью различных ресурсов, чат-ботов, работодатели могут лучше рассмотреть кандидатов, а кандидаты организации);
6. Рынок well-being программ (повышенное внимание к физическому и психологическому состоянию сотрудников и, как следствие, меньшее количество выгораний на работе);
7. Инструменты самообслуживания (создание приложений, порталов, систем для сотрудников для эффективной работы и коммуникации с другими работниками).

Стратегическая ориентация – перспективная модель управления персоналом, позволяет интегрировать HR-менеджмент в структуру стратегического развития предприятия. Гибкость в управлении персоналом – очень важное звено в работе. Это отражается в создании программ вознаграждения, гибких вариантов рабочего графика для каждого сотрудника, ценится индивидуальный подход к работникам.

Главная цель организации – сохранение ее конкурентоспособности. Это обеспечивается путем выявления и управления способностями сотрудников, их поощрение и вознаграждения. Также конкурентоспособность компании обеспечивает разработка бренда работодателя, направленная на улучшение имиджа и привлекательность организации как работодателя. Данный фактор зависит от заработной платы, дружеский отношений в коллективе, введения званий лучших работников, выплат премий и вознаграждений, поддержания высокого уровня работоспособности сотрудников старшего возраста, внедрения система наставничества и так далее.

Таким образом, для комфортной и продуктивной работы персонала в организации, должны быть учтены и обеспечены ряд следующих факторов:

1. Уважительное отношение к сотрудникам;
2. Благоприятные условия для работы, необходимые для комфортного пребывания сотрудника на рабочем месте и раскрытия его потенциала и возможностей;
3. Заинтересованность сотрудников в результате их деятельности и успехе организации;
4. Изучение и создание новых способов управления персоналом, направленных на достижение наилучших показателей удовлетворенности трудом;
5. Контроль качества и оценка имеющихся в резерве профессиональных кадров;
6. Постоянная работа в сфере повышения качества и эффективности труда.

Также следует отметить, что HR-менеджмент требует комплексного решения, преимуществами которого являются:

1. Развитие сотрудников на основе выстраивания стратегических целей организации;
2. Мотивация работников и, как следствие, повышение эффективности труда;
3. Выстраивание сквозных бизнес-процессов с каждым сотрудником, начиная с подбора и заканчивая реализуемыми задачами;
4. Оценка персонала для достижения стратегических целей компании;
5. Создание сквозных отчетов по эффективности работы с персоналом;
6. Повышение заинтересованности сотрудников-профессионалов с большим потенциалом в дальнейшей работе в организации.

Подводя итог, можно сказать, что сфера HR-менеджмента действительно занимает немаловажное место в работе любой компании. Именно поэтому стоит разрабатывать ка-

чественную стратегию и выстраивать грамотную тактику в области управления человеческими ресурсами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1 Николенко, Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. / Н.П. Николенко. – М.: Стаховое ревю, 2014. – 354 с.

2. Одегов, Ю.Г. Портрет российского кадровика. Проблемы подготовки HR-менеджеров в России. / Ю.Г. Одегов // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2017. № 9.

3. Особенности национального HR-менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.careerist.ru (Дата обращения 29.09.2019)

4. Проблемы HR-менеджмента в России. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:http://hr-portal.ru (Дата обращения 29.09.2019)

5. Ицхак Адизес. 12 проблем менеджмента России [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.hr-academy.ru (Дата обращения 29.09.2019)

6. HR-Менеджмент в России. Мнение директора по персоналу Philips в России Цезари Пискорц [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://hr-portal.ru (Дата обращения 29.09.2019)

©Тюрина Е.А., 2019

УДК 331

В.Н. Халуева
студентка 4 курса Факультета менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская федерация
E-mail: kh.vika026@gmail.com

Научный руководитель:
Саяпина К.В., к.э.н., доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская федерация
E-mail: k.v.sayapina@gmail.com

РОЛЬ HR-АНАЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация: Современная экономика характеризуется динамичностью, высоким уровнем конкуренции, а основным её трендом называют цифровизацию. В связи с этим произошла трансформация всех сфер бизнеса, в том числе и в управлении персоналом. Таким образом, в данной работе рассматривается тренд – HR-аналитика. Представлены основные методы и примеры использования HR- аналитики в зарубежных и российских компаниях. Обозначена роль HR-аналитики в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: HR-аналитика, HRM-система, Big Data, HR Digital, аналитика, цифровые технологии, управление персоналом.

V.N. Khalueva
student 3rd year of the faculty «Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: kh.vika026@gmail.com

Scientific adviser:
K.V. Sayapina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: k.v.sayapina@gmail.com

THE ROLE OF HR ANALYTICS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract: The modern economy is characterized by dynamism, a high level of competition, and its main trend is called digitalization. In this regard, there has been a transformation of all areas of business, including in human resource management. Thus, we consider the trend in this work - HR analytics. The main methods and examples of using HR analytics in foreign and Russian companies are presented. The role of HR analytics in human resource management is indicated.

Keywords: HR-analytics, HRM-system, Big Data, HR Digital, analytics, digital technologies, human resource management.

Для большинства крупных компаний, понятие цифровизации связано с внедрением информационных технологий, использование которых способствует эффективной реализации стратегических целей компании. Четвертая промышленная революция стала новым этапом развития организаций. В связи с этим трансформация произошла во всех бизнес-процессах: финансах, управлении, производстве, планировании, контроле и т.д.

Важную роль в принятии управленческих решений имеют данные о ключевом ресурсе организации – персонале. Погоня за технологиями привела к возникновению тренда – HR Digital, который заключается в использовании новых digital-инструментов во всех сферах управления персоналом. Основными направлениями HR Digital стали: HR-аналитика, автоматизация HR-процессов, HR-маркетинг и Smart рекрутинг [11; 12].

Согласно концепции ограниченной рациональности Г. Саймона, люди, принимая решения, руководствуются ограниченной информацией [9]. Так, чем больше объема доступной информации, тем более рационально принятие решений. На современном этапе развития технологий концепция Г. Саймона очень актуальна и, в связи с этим, появилась необходимость в обработке большего массива данных (Big Data). HR-аналитика − это сбор, обработка, нормализация и анализ данных с помощью математических моделей, поиск скрытых зависимостей и корреляций [1].

HR-аналитика является новым и перспективным направлением в организации. Согласно опросу headhunter российских организаций за 2018 год: 4% опрошенных − HR-аналитика будет самым приоритетным направлением; 28% – будет одним из приоритетных направлений; 45% – будет развиваться на ровне с другими направлениями [4]. По сравнению с 2015 годом, в 2018 году HR-аналитикой стало заниматься больше компаний. Так, на вопрос: «Занимается ли ваша компания HR-аналитикой?» 2018 года, респонденты отвечали: 28% – да, на регулярной основе; 35% – да, время от времени против 20% и 19% за 2015 год.

По результатам исследования компании Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2017 году» HR-аналитика являлось одним из 10 самых перспективных направлений [13]. Сейчас, согласно исследованию Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2019 году», одним из популярных направлений является HR Cloud (облачные технологии), одни из ключевых особенностей которого заключаются в хранении и интерпретации большого объема данных нужных для HR-аналитики [14]. Причиной этого послужило активное использование HRM − комплексных автоматизированных систем с расширенными функциональными возможностями, предназначенные для управления персоналом [8]. В отличии от зарубежных компаний, российские организации относительно недавно начали внедрять HRM-системы. Так, согласно статистике headhunter, 89% компаний используют Excel для хранения данных, предназначенные для HR-аналитики; 36% – HRM-системы (SAP, Oracle, 1C и др.).

Согласно IV Всероссийской конференции HR METRIX 2018 выделяют 4 типа HR-аналитики (Таблица 1) [7].

Таблица 1 – Типы HR-аналитики

Очевидные зависимости		Big Data ®	
Дескриптивная	**Прогнозная**	**Предиктивная**	**Прескриптивная**
Цель			
Выявление и мониторинг проблем и их диагностика на основе данных	Прогнозирование на основе подтвержденных статистических гипотез	Прогнозирование на основе выявления неочевидных зависимостей и мультивариантности сценариев	Предложение решений в динамической среде
Сферы применения			
1. Структурированные данные и отчетность, например: • Структура персонала • Нормы труда и нормативы численности • Обзоры заработных плат • Метрики эффективности процессов • Бенчмарки (внутренние и внешние) 2. Dashboard	• Модели прогнозирования численности • Планирование загрузки • Формирование профиля успешного сотрудника • План мероприятий по повышению вовлеченности сотрудников • Определение норм прохождения тестов	• Прогнозирование увольнения сотрудника • Валидизация модели компетенций • Прогнозирование успешности сотрудника в конкретной среде	Формирование решений для снижения вероятности увольнения конкретного сотрудника
Методы анализа			
Описательная статистика	Корреляционно регрессионный анализ и кластерный анализ	Машинное обучение и деревья решений	Искусственные нейронные сети

Источник: Предиктивная аналитика в HR // HR-академия URL: https://hr-academy.ru/hrarticle/prediktivnaya-analitika-v-hr.html (дата обращения: 27.09.2019)

Не смотря на свою перспективность, использование и интерпретация методов HR-аналитики является трудоемким и затратным процессов. В связи с этим лишь 15% российских компаний используют современные методы анализа данных. Данное явление вызвано тем, что сейчас российский рынок только начинает перенимать новые технологии, связанные с интерпретацией больших объемов данных (HRM, Big Data и др.). Так, например, согласно статистике headhunter, при сведении баз данных, 66% компаний столкнулись с множеством ручной работы, а 27% компаний не знают, с чего начать [10].

Рассмотрим использование HR-аналитики в российских и зарубежных компаниях. Одним из самых успешных специалистов, занимающихся прогнозной предиктивной HR-аналитикой, является бизнес-консультант Эдуард Бабушкин, руководитель проекта HRM.ru [2]. В своей работе он использует аналитический метод − Big Data – комплекс инструментов и методов обработки большого массива данных для предоставления их в виде наглядных и воспринимаемых человеком результатов [3]. Так, например, Э. Бабушкин создал опрос об ключевых факторах удержания и текучести персонала, где респондентам было необходимо оценить частоту общения с коллегами. Вопрос заключался в следующем: «Какую долю времени вы тратите на коммуникацию с коллегами (запросы, ответы на запросы, письма, телефонные и устные коммуникации) в общем рабочем времени?» Затем результаты вво-

дились и обрабатывались используя Big Data. В качестве контрольной группы была взята самая многочисленная – те, кто указал значительную степень взаимодействия. Они работают в компании в среднем почти два года. Те, кто очень значительно взаимодействует не отличается значимо от «значительных». А остальные группы работников отличаются тем что: работники со средней степенью взаимодействия работают на 4 месяца меньше; с незначительной – на 7 месяцев меньше; – с крайне незначительной – на 8 месяцев. Таким образом, склонность к интроверсии может быть прогностическим параметром текучести.

В 2016 году Headhunter запустил проект «Люди в цифрах» [5]. Проект инициировался в связи с тем, что HR-аналитика зарекомендовала себя как инструмент для принятия бизнес-решений. В рамках проекта применяются два инструмента: «Доноры акцепторы» (позволяет выявить закономерности движения сотрудников: из каких отраслей, регионов и компаний они приходят в конкретную организацию и в какие организации уходят, увольняясь из организации) и «Карта вакансий» (позволит понять, активны ли сейчас компании-конкуренты в поиске сотрудников на позиции, являющиеся ключевыми для конкретной организации).

Международная консалтинговая компания KPMG использовала HR-аналитику для выявления причин увольнения сотрудников. В ходе кластерного и факторного анализа компания обнаружила 4 типа причин по которым увольняются высококвалифицированные сотрудники. Причинами стали: невозможность развития карьеры, выгорание, условия работы, личные причины (семейные обстоятельства, переезд и др.) [6]. Так, с помощью HR-аналитики KPMG выявили проблемы в системы мотивации и удержания персонала.

IBM столкнулись с проблемой большой текучести критически важных кадров компании. Используя возможности машинного обучения IBM Watson, команда аналитиков создала алгоритм, который содержал такие признаки, как: продвижение, производительность, зарплата, должность и др. Кроме того, компания учитывала настроения сотрудников с помощью измерения их «социального импульса». Гипотеза заключалась в зависимости между мыслями об уходе с работы и снижением взаимодействия с социальными сетями. В результате, с помощью данного алгоритма, IBM смогла снизить текучесть кадров на 25% [15].

Использование и интерпретация методов HR-аналитики является трудоемким и затратным процессов. В связи с этим лишь 15% российских компаний используют современные методы анализа данных. Данное явление вызвано тем, что сейчас российский рынок только начинает перенимать новые технологии, связанные с интерпретацией больших объемов данных (HRM, Big Data и др.). Так, например, согласно статистике headhunter, при сведении баз данных, 66% компаний столкнулись с множеством ручной работы, а 27% компаний не знают, с чего начать [10]. При этом, нельзя отрицать тот факт, что при тщательной работе с данными, HR-аналитика позволяет выявить основные проблемы касающиеся эффективности управления человеческими ресурсами. Таким образом, HR-аналитика имеет важную роль в управлении человеческими ресурсами и влияет на процесс принятия управленческих решений.

Обобщая все вышесказанное, необходимо сделать следующие выводы. HR-аналитика – новое, развивающееся и перспективное направление, требующее немалых затрат. При этом, польза HR-аналитики очевидна. HR-аналитика, при тщательной работе с данными, позволяет выявить основные проблемы касающиеся эффективности управления человеческими ресурсами. Организация принимает решения на основе полученных данных. Так, например, компания IBM, используя методы HR-аналитики, смогла снизить текучесть кадров. Таким образом, HR-аналитика имеет важную роль в управлении человеческими ресурсами и влияет на процесс принятия управленческих решений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Долженко Р.А. People Data («Данные о людях») как новое направление работы с человеческими ресурсами // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2019. №1.
2. Жукова Д. Ю., Погребняк М. И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих решений // Молодой ученый. 2016. №18. С. 248–250.
3. Кесаев У.С., Алехно В.В. Перспективы применения Big Data в управлении персоналом // Nauka-rastudent.ru. 2017. №1. С. 15.
4. Ключевые тренды и цифры для HR-специалистов в 2019. [Электронный ресурс] URL: https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf] (дата обращения: 27.09.2019).
5. Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2017. №3 (9).
6. Петрусева Д.А. HR-аналитики как инструмент принятия стратегических решений в бизнесе // Наука и образование в глобальных процессах. 2019. №1 (6). С. 40–43.
7. Предиктивная аналитика в HR. [Электронный ресурс] URL: https://hr-academy.ru/hrarticle/prediktivnaya-analitika-v-hr.html (дата обращения: 27.09.2019)
8. Прокофьев А.В., Авилова Ж.В. Роль современных HRM-систем в управлении персоналом // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. С. 148–151.
9. Пряжникова О.Н. 2018.03.035. Шольц Т.М. большие данные в организациях и роль управления человеческими ресурсами. Scholz T.M. big data in organizations and the role of human resource management. – n.y.: peter lang, 2017. – 237 P // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. 2018. №3.
10. Тренды в HR-аналитике. [Электронный ресурс] URL: https://hhcdn.ru/file/16625804.pdf (дата обращения: 27.09.2019).
11. Хутова М.А. Применение современных технологий в управлении талантами // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики. М.: СВИВТ, 2019. С. 187–193.
12. Черпак Е.В, Илюхина Л.А. HR Digital: Цифровые технологии в управлении персоналом // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. №2–2. С. 123–127.
13. Global Human Capital Trends 2017. [Электронный ресурс] URL: https://www^{2}.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017.html (дата обращения: 27.09.2019).
14. Global Human Capital Trends 2019. [Электронный ресурс] URL: https://www^{2}.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html (дата обращения: 27.09.2019).
15. 15 HR Analytics Case Studies with Business Impact // AIHR Analytics URL: https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-analytics-case-studies/ (дата обращения: 27.09.2019).

УДК: 316.354:65.012.613

Яковлева Ангелина Александровна
Студент 4го курса
linayakovlva@mail.ru

Научный руководитель:
доц., к. э. н., **Пуляева Валентина Николаевна**
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении.

В последние несколько лет теория вовлеченности сотрудников получает все больше признания. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании.

Целью работы является анализ понятия вовлеченности, ее условий и аспектов. В статье рассматривается история возникновения понятия «вовлеченность» и факторы формирования вовлеченности персонала. Выявлены и проанализированы драйверы вовлеченности, рассмотрено практическое применение драйверов компанией

«Быстроденьги».

Ключевые слова: вовлеченность, сотрудник, организация, коллектив, драйверы.

Yakovleva Angelina Aleksandrovna
4th year student
Supervisor:
Associate Professor, Ph.D. N., Pulyaeva Valentina Nikolaevna
Financial University under the Government of the Russian Federation

EMPLOYEE ENGAGEMENT MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract: Employee involvement is an approach that allows success to be achieved, so that each employee genuinely cares about their work, about the companies that work on it and its customers, an approach that helps to achieve success, so that the employee is fully dedicated to the work, making every effort in that. attitude.

Over the past few years, the theory of employee engagement has gained increasing acceptance. This theory considers the question of how a company can achieve its strategic goals, creating conditions for the development of personnel.

This work is related to the analysis of engagement, its conditions and aspects. The article contains the concepts of “involvement” and factors of formation of personnel involvement. The drivers of participation were identified and analyzed, the practical application of the Bystrodengy company servers was considered.

Keywords: engagement, employee, organization, team, drivers

В условиях развития современного бизнеса происходит переосмысление ценностей и направлении в области управления человеческими ресурсами. В настоящее время именно человек признан основным ресурсом жизни и развития компании, следовательно, большое значение следует уделять внутренней среде организации, в которой происходит основное взаимодействие сотрудников.

Высокий уровень лояльности и вовлеченности, мотивации персонала выступает основным конкурентным преимуществом компании и гарантом кадровой стабильности организации на рынке в условиях возможного экономического кризиса, нестабильной внешней среды. Многие руководители осознали значимость грамотного осуществления кадровой политики: хорошо подобранный трудовой коллектив, сильная сформированная команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и воплощать в жизнь стоящие перед организацией задачи – одно из важнейших условий выживания компании в условиях кризиса и развития ее дальнейшего успеха.

Теория формирования вовлеченности персонала изучалась множеством зарубежных и отечественных ученых и практиков в области психологии и HR такими как В. Кан, А. Ричман, С.А. Липатов, С.В. Орел, М.М. Кустова. Результатами их исследований была выявлена значительная взаимосвязь вовлеченности персонала (при ее формировании) с организационной культурой предприятия. [2]

Вовлеченность в работу определяется как позитивное, полноценное настроение, связанное с работой, которое характеризуется энергичностью, преданностью и поглощением. Вместо кратковременного и конкретного состояния вовлеченность относится к более стойкому и распространенному аффективному когнитивному состоянию, которое не сфокусировано на каком-либо конкретном объекте, событии, человеке или поведении. Вовлеченность характеризуется высоким уровнем энергии и умственной устойчивости во время работы, готовностью вкладывать усилия в свою работу и настойчивостью даже перед лицом трудностей. Чувство вовлеченности относится к такому состоянию, при котором человек активно участвует в работе и испытывает чувство значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости. Наконец, вовлеченность характеризуется тем, что сотрудник полностью сконцентрирован и счастлив, увлечен своей работой, когда время проходит быстро, и у человека возникают трудности с отрывом от работы. [1]

Вовлеченность, это в большей мере, отношения «организация – сотрудник». Вовлеченной работник готов действовать в пределах компании, выходя за стандартные рамки своего функционала, он вполне может прилагать дополнительные трудовые усилия, а также рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя. Вовлеченные сотрудники готовы работать в компании как можно дольше. [3]

Измерить вовлеченность персонала можно проведением опроса среди сотрудников компании, с целью понять их отношение к работе. Исходя из этих данных, можно сделать вывод, какими резервами компания обладаете в плане повышения производительности труда.

Прежде чем оценивать вовлеченность сотрудников необходимо значь, что:

1. Для понимания вовлеченности сотрудников требуется более одного вопроса;
2. Использование грамотных, четко сформулированных вопросов в опроснике по вовлечению сотрудников дает точное представление о степени вовлеченности;
3. Необходимо отслеживать динамику уровня вовлеченности сотрудников;
4. Знание общих факторов вовлеченности сотрудников полезно для понимания общих тенденций взаимодействия сотрудников;
5. Необходимо иметь «эталонный тест», который позволит более точно обрабатывать полученные результаты.

Далее стоит рассмотреть некоторые из пунктов более подробно:

1. Для понимания вовлеченности сотрудников требуется более одного вопроса.

Статистика опросов показывает, что правильно составленные вопросы, состоящие из нескольких элементов, более надежны и обеспечивают лучшую достоверность ответов. Иначе

говоря, заданные несколько вопросов по конкретной теме дадут более надежную и ясную картину происходящего, в отличие от вопроса: «Насколько вы удовлетворены работой?». Важно получить целостное представление о том, какие различные факторы влияют на вовлеченность персонала, потому как планирование действий основывается на общей картине и соответствующих данных.

2. Использование грамотных, четко сформулированных вопросов в опроснике по вовлечению сотрудников дает точное представление о вовлеченности в компанию.

Поскольку вовлеченность включает в себя мотивацию, связь и приверженность, опрос по вовлечению должен задавать вопросы, которые предоставляют данные об этих факторах.

Ниже представлен опросник вовлеченности, разработанный в компании Gallup. [5]

12 вопросов от Gallup представлены в Таблице 1.

Таблица 1
Опросник оценки вовлеченности персонала

№	Вопрос	Да	Нет
1	Осознаете ли Вы, чего работодатель ожидает от Вас?		
2	В свободном ли для Вас доступе все необходимые материалы и инструменты для надлежащего исполнения своих обязанностей?		
3	Есть ли у Вас возможность каждый день заниматься на своем рабочем месте тем, что у Вас лучше всего получается делать?		
4	Вы получали за последнюю неделю похва лу или одобрение за качественно выполненную работу?		
5	Относятся ли Ваш непосредственный руководитель или Ваши коллеги к Вам как к личности?		
6	Есть ли кто-то, кто способствует Вашему профессиональному и личностному развитию на Вашем рабочем месте?		
7	Интересуются ли Вашим мнением коллеги?		
8	Чувствуете ли Вы, стратегия и общественная цель вашей компании приносят Вам чувство значимости работы, выполняемой Вами?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Среди коллег есть ли настоящий, близкий Вам друг?		
11	За прошедшие шесть месяцев с Вами говорил ли кто-нибудь о Ваших профессиональных достижениях и успехах?		
12	За прошедший двенадцать месяцев у Вас на работе была возможность для получения профессионального роста и новых знаний?		

По мнению компании Gallup, каждый вопрос из перечня имеет прямую взаимосвязь с прибыльностью. Так, первый вопрос из списка подразумевает, что если сотрудники не только понимают свои обязанности, но и четко сознают свой личный вклад в бизнес, то у большинства из них высокая степень вовлеченности, благодаря которой доход компании может вырасти до 25%.

5. Необходимо иметь «эталонный тест», который позволит более точно обрабатывать полученные результаты.

«Эталонный тест» – это некий идеал, к которому должна стремиться компания, он создается не для того, чтобы указать на неверные ответы сотрудников, а для того, чтобы руководство компании видело, насколько эффективны применяемые ими методы.

После того, как был выявлен уровень вовлеченности необходимо задействовать драйверы вовлеченности. Ключевые драйверы вовлеченности – это факторы, статистически значимо влияющие на уровень вовлеченности служащих, которыми возмож-

но управлять. Знание основных факторов вовлеченности позволяет сфокусироваться на ключевом и повысить вовлеченность за короткий срок. Появляется ситуация, во время которой возможно оценить эффективность мероприятий, проводимых фирмой, и, отбросив неэффективные способы, перераспределить бюджет, затрачиваемый на персонал. Значимость или же не значимость факторов находится в зависимости от критериев, в которых действует компания, региона, объема производства, корпоративной культуры, отрасли, состава сотрудников, они являются исключительным набором, который присущ какой-то конкретной компании.

Драйверы вовлеченности персонала могут меняться от компании к компании и даже внутри одной и той же компании с течением времени.

6 ключевых драйверов вовлеченности сотрудников:

- Связь: построение отношений с коллегами;
- Вклад: сотрудник делает что-то значимое;
- Лидер: мощный драйвер вовлеченности – уверенность в лидере;
- Свобода: у сотрудника есть чувство выбора и автономия;
- Рост: личностное и профессиональное развитие;
- Счастье: сотрудник действительно наслаждается своим временем на работе.

1. Связь. Компании с сотрудниками, которые имеют сильные личные связи друг с другом, имеют гораздо более высокий уровень вовлеченности сотрудников, чем те, кому этого не хватает. Грамотное руководство понимает значимость тесной связи со своими сотрудниками, обращает внимание на то, что для них важно.
2. Вклад. Каждый хочет делать что-то существенное со своей жизнью и быть признанным остальными. Сотрудники чувствуют себя счастливее, когда знают, что они меняют ситуацию и помогают другим. Метрики для измерения вклада сотрудника должны перейти от измерения их индивидуальной работы к измерению производительности их команды. Признание и положительные отзывы являются ключом к тому, чтобы помочь вашим сотрудникам чувствовать себя более компетентными, мотивированными и открытыми для роста. [2]
3. Лидер. Сильный драйвер вовлеченности – уверенность в руководителе. Лидерам важно демонстрировать уверенность в будущем компании и неравнодушие, тем самым внушая своим сотрудникам доверие. Грамотный лидер способен укрепить доверие.
4. Свобода. Сотрудники гораздо более лояльны и продуктивны в рабочей среде, которая уважает их свободу и поощряет их самовыражение. Чтобы сотрудники чувствовали самостоятельность, необходимо напоминать им, что все, что они делают, – это их выбор. Выбор – это сила, и когда сотрудники считают, что у них есть выбор, они становятся более вовлеченными в процесс.
5. Рост. Если сотрудники чувствуют, что не достигают прогресса в собственном личном развитии, они скоро потеряют связь и будут искать возможности в другом месте. Руководству важно убедиться, что каждый сотрудник постоянно сталкивается с проблемами, преодолевая которые, он мог бы расти. Чем больше у человека уверенности в своих силах влиять на результат, тем больше у него шансов на успех с новым вызовом.
6. Счастье. Если работа не доставляет удовольствия, сотрудники со временем сгорят.

В процессе управления вовлеченностью персонала руководство использует множество аспектов, которые включают в себя мотивацию, HR-бренд, лояльность сотрудника, его удовлетворенность. Вовлеченность персонала в жизнь компании – движущая сила бизнеса. В современных компаниях вовлеченность – это гораздо больше, чем инициативная деятельность HR-департаментов, это главная основа стратегически выигрышного ведения бизнеса.

Рассмотрим практические особенности управления вовлеченностью персонала на примере ООО «Быстроденьги», которая регулярно проводит мероприятия, направленные на повышение уровня вовлеченности.

Ниже приведен пример нескольких подобных мероприятий.

В 2018 году 30 апреля прошло мероприятие, которое было организовано тренинговой организацией Level Up и креативным агентством «Мята». На бизнес-пикнике присутствовало свыше 60 руководителей, директоров по персоналу, HR-специалистов. Директор по персоналу компании «Быстроденьги» Ольга Филиппова поделилась своими знаниями и опытом в вопросах тимбилдинга среди 5 000 сотрудников, работающих в 185 городах России. В своем выступлении Ольга Филиппова отметила основные тренды в вопросах командообразования, которые активно использует компания «Быстроденьги» в рамках программ Учебного центра. Развитая корпоративна культура способствует появлению новых идей и инициатив внутри фирмы и становится внешним индикатором работы с персоналом. «Высокие показатели вовлеченности команды – от рядовых сотрудников до топ-менеджмента – формируют стратегический фактор успеха компании, наряду с ее финансовыми показателями и стабильностью. Так, по независимым данным «ЭКОПСИ Консалтинг», уровень вовлеченности в компании «Быстроденьги» стабильно растет: с 58% в 2014 году до 81% по итогам 2017 года, – отмечает Ольга Филиппова. – Сотрудники – это первая линия работы с клиентами, это лицо компании и наглядное, осязаемое воплощение всего, что представляет собой ее бизнес. Именно поэтому понимание и, что более важно, улучшение вовлеченности персонала в рабочий процесс становится абсолютным приоритетом для любого из сегодняшних успешных лидеров».

Так же в компании «Быстроденьги» есть мотивационная программа «World of B». Это программа, разработанная в виде игры и реализуемая на корпоративном портале фирмы для мотивации сотрудников. Проект запущен в сентябре 2017 года. Каждый из служащих ровно на год становится персонажем из фэнтезийного мира и борется за игровое «золото», которое впоследствии можно будет монетизировать в сумму до 200 000 рублей. На корпоративном портале на личной странице работников отображены четыре критерия: Сила, Общение, Мудрость и Творчество. На корпоративном портале в профиле сотрудников отображаются три характеристики: Сила, Творчество и Мудрость – на основе которых формируются рейтинги. В течение 3 лет ее реализации служащие получали «звезды» за достижения и успехи в работе, за победы в профессиональных и творческих конкурсах, за инициативное поведение в отношении улучшения корпоративной культуры фирмы или бизнес-процессов. «Главная цель игры «World of B» – повышение вовлеченности.

Также в 2017 году на территории Москвы был проведен всероссийский форум «HR в цифрах», который организовали лидеры event-агентства в сфере HR «Люди и коммуникации». В этом мероприятии приняла участие директор департамента по управлению персоналом компании «Быстроденьги» Ольга Филиппова и выступила с докладом об эффективности нематериальной мотивации среди молодого поколения сотрудников. В своем выступлении директор обратила внимание слушателей на то, что увеличение заработной платы в целях повышения уровня мотивации работника дает лишь временный эффект, и на то, что деньги способны стимулировать сотрудников на выполнение рутинных, монотонных операций, но они не оказывают воздействие на решение нестандартных, творческих задач. Для системного подхода и достижения наибольших результатов принципиально важно принимать во внимание нематериальные инструменты мотивации и сконцентрироваться на возможностях саморазвития и проявлениях физических и психологических удобств, повышении имиджа.

Научиться управлять вовлеченностью служащих означает получение доступа к механизму управления экономической эффективностью фирмы. При исследовании драйверов вовлеченности описываются сложные процессы, запускаемые годами, эти процессы крайне недолговечны: в изменяющихся обстоятельствах набор аспектов, которые влияют на вовлеченность, может претерпеть кардинальные изменения. То, что кажется актуальным сегодня,

на следующий день уже может не работать, так как изменятся обстоятельства, да и сами работники. Поэтому так важно регулярно проводить оценку вовлеченности сотрудников, обращать внимание на их нужны и потребности, ставить им сложные задачи и поощрять за достижение целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Bakker A. B. & Euwema M. C. Crossover of burnout and engagement in work teams. // Work and Occupations, 33. 2016. pp. 464.
2. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 439 с.
3. Иванова И.А. Влияние ценностных ориентаций нового поколения работников на формирование их профессиональных компетенций и приверженность организации // Кадровый форму Черноземья: сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). 2016. С. 38–41.
4. Иванова И.А., Чуднова Н.В. Управление карьерой персонала в организации в контексте реализации стратегии вовлеченности // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста Москва, 2017. С. 92–105.
5. Кибанов А. В., Баткаева И.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект. – 2018. –164 с.
6. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г, Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран. Учебное пособие. М.: Издательство «Экзамен», 2017. – 435с.
7. Опросник оценки вовлеченности персонала (Gallup) https://hr –portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-gallup
8. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]:
9. монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
10. Pulyaeva V., Kharitonova E., Kharitonova N., Shchepinin V. Practical aspects of HR management in digital economy // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 2019. С. 012085.

УДК 004.4

Кривоносов М.Ю., Быкова А.В.
студенты 3 курса
МИРЭА – Российский технологический университет
E-mail: 147390@mail.ru

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. В статье рассмотрено влияние цифровых технологий на управление персоналом. Выявлены основные тренды в сфере управления человеческими ресурсами. Проанализировано каждое из выявленных направлений.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-автоматизация, HR-аналитика, HR-маркетинг, smart-рекрутинг, электронное обучение.

Krivonosov M.Y., Bykova A.V.
MIREA – Russian technological university
E-mail: 147390@mail.ru

DIGITAL LECHNOLOGIES AND TRENDS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to the impact of the digital technology on human resources management. The main trends in human resources management are identified. Each of the identified areas are analyzed.

Keywords: human resources management, HR-automation, HR-analytics, HR- marketing, smart-recruiting, e-leaming.

Нынешний уровень развития технологий существенно влияет на бизнес и управление компанией. С появлением IT-технологий все больше и больше компаний стараются как можно быстрее адаптироваться к новой цифровой среде и применять технологии во всех сферах деятельности, особенно в управлении персоналом.

Компании не могут обойтись без системы поиска, отбора и найма персонала, а также обучения, так как от этого зависит создание профессионального и компетентного коллектива, который является одним из главных активов компании. Если компания успешно решает эти задачи, она увеличивает свой человеческий капитал, который в свою очередь является сегодня основным фактором ее конкурентоспособности [1]. Поэтому те, кто использует и внедряет самые передовые методы HR, будут наиболее успешными в решении задач управления персоналом.

С каждым годом в сфере HR появляется все больше новых технологий и методов. В 2019 году основными трендами в управлении персоналом являются 5 основных направлений (рис. 1).

Рисунок 1. Основные тренды в управлении персоналом

1. HR-автоматизация.

Компании автоматизируют HR-процессы по ряду причин:

информационные технологии освобождают сотрудников от выполнения рутинных процессов; (сотрудники освобождаются от выполнения рутинных процессов)

- автоматизация сбора и анализа данных позволяет сделать HR- процессы более эффективными;
- сотрудникам предоставляются современные технологии коммуникации и, следовательно, обратной связи; (современные технологии коммуникации способствуют улучшению обратной связи между сотрудниками и руководством компании)
- повышается степень открытости и доступности информации для всех сотрудников компании.

Также создается больше количество сервисов и приложений в сфере управления персоналом. Наиболее автоматизированными из них являются направления:

- документооборота компании;
- рекрутинга, т.е. поиска и отбора кандидатов;
- обучения и повышения квалификации персонала;
- HR-аналитики;
- оценки степени лояльности персонала;
- мониторинга HR-бренда компании.

2. HR-аналитика.

Это процесс, в котором применяются методы обработки HR-данных и бизнес-аналитики.

HR-аналитика является важным инструментом управления персоналом, так как руководители компаний и HR-специалисты тратят много времени и ресурсов на сбор и анализ информации. Для этого они используют Big Data (анализ большого количества данных) и Data mining (интеллектуальный анализ данных), которые позволяют повысить эффективность управления персоналом.

У многих компаний есть большое количество неструктурированных данных в различных сферах работы с персоналом. Поэтому важной задачей является структурирование этих данных, их анализ, на основе которого HR- специалисты смогут разработать различные модели решения бизнес-задач, а также прогнозировать увольнение сотрудников, делать рекрутинг более эффективным, а также улучшать программы мотивации сотрудников.

3. HR-маркетинг.

Это направление предполагает:

- осуществление коммуникаций через СМИ, блоги, различные мероприятия и т.д.;
- повышение вовлеченности и лояльности персонала компании;
- привлечение бренд-амбассадора (представителя интересов бренда среди целевой аудитории);
- создание привлекательного HR-бренда и его продвижение;

Привлечь сильных сотрудников в компанию с каждым годом

становится все сложнее, так как конкуренция на рынке труда за таланты очень серьез-

ная. Поэтому компаниям нужно использовать лучшие методы по привлечению кандидатов. В этом им может помочь сильный HR-бренд, который привлекает в компанию не просто профессионалов, а людей, разделяющих ее миссию и ценности [2].

4. Smart-рекрутинг.

С каждым годом появляется все больше новых технологий рекрутинга новых работников. Поэтому компании для привлечения талантливых кандидатов используют следующие инструменты поиска и отбора персонала:

– чат-боты;
– роботы-рекрутеры;
– таргетированная реклама вакансий.

В больших компаниях, где осуществляется массовый подбор персонала, автоматизация первичного отбора играет немаловажную роль. Для этого используют роботов-рекрутов и системы первичных видеоинтервью.

Также одним из новых трендов в HR является оценка кандидатов по голосу. Для этого используется технология многоуровневого анализа голоса LVA, которая выявляет степень быстроты принятия решений, умения вести переговоры, а также все те качества, предъявляемые к кандидату при приеме на работу [3].

5. Электронное обучение.

Обучение – это процесс, который осуществляется непрерывно в любой успешной компании. Поэтому неудивительно, что появляется все больше программ обучения. При этом многие компании создают свои системы или же кастомизируют рыночные методы.

Основными направлениями в сфере электронного обучения персонала являются [4]:

1) Мобильное обучение.
2) Адаптивное обучение.
3) Создание среды обучения, которая обеспечивает высокие результаты и не ограничивает творческий потенциал работников.
4) Оценка эффективности обучения (ROI).

Таким образом, новые технологии оказывают все больше влияние на сферу управления персоналом. Поэтому те компании, которые смогут

наиболее эффективно внедрять и адаптировать современные инструменты HR в свою деятельность, будут иметь конкурентное преимущество на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. rb.ru – независимое издание о технологиях и бизнесе «Rusbase» [Электронный ресурс] / 2012–2019 – режим доступа: https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/ (дата обращения 06.04.19)
2. hr-journal.ru – интернет-журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс] / 2003–2019 - режим доступа: http://www.hr-joumal.ru/articles/ov/ov_718.html (дата обращения 06.04.19)
3. neohr.ru – сетевое издание «Neo HR» [Электронный ресурс] / 2013–2019 – режим доступа http://neohr.ru/rekruting/article_post/globalnyye-rekrutingovyye-trendy-2018 – prognozy-linkedin (дата обращения 06.04.19)
4. hr-eleaming.ru – информационно-образовательный портал по управлению персоналом [Электронный ресурс] / 2014–2019 – режим доступа: http://hr-elearning.ru/hr- digital-trendy-i-tekhnologii-2019-goda-o-kotorykh-govoryat-hr/ (дата обращения 06.04.19)

Государственные проблемы и проблемы эффективности государственного сектора

УДК 339.5

Борисова Екатерина Сергеевна, студент
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия
E-mail: Borisova98@mail.ru

Воробьева Анна Владимировна, студент
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия
E-mail: anna_vorob.eva@mail.ru

Научный руководитель: **Шедько Юрий Николаевич**,
доктор экономических наук, доцент
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия
E-mail: rur@lenta.ru

РИСКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация: В статье обосновано значение цифровых технологий в улучшении качества государственного управления. Перечислены признаки цифровой трансформации государственного управления. Определена роль электронных порталов и автоматизированных информационных систем в реализации управленческих полномочий. Рассмотрены примеры цифровых платформ органов государственной власти. Выявлены положительные тенденции в развитии государственного управления в условиях цифровизациии. Выделены перспективные направления развития государственного управления. Раскрыты основные риски государственного управления в условиях цифровизации. Описана проблема цифрового суверенитета. Рассмотрена кибербезопасность как приоритетное направление защиты конфиденциальной и персональной информации в рамках активного развития искусственного интеллекта. Выявлены риски, связанные с человеческим потенциалом в цифровую эпоху. Обозначена важность повышения уровня цифрового доверия граждан к внедрению нововведений в сферу государственного управления. Выявлены преимущества искусственного интеллекта в сравнении с человеком. Определены перспективы автоматизации профессий и последствия модернизации рынка труда. Представлен зарубежный опыт развития цифровой экономики. Предложены варианты снижения рассмотренных рисков и проблем в государственном управлении в условиях развития цифровизации.

Ключевые слова: государственное управление, риски цифровизации, цифровая экономика, информационное общество, цифровое развитие.

Borisova Ekaterina Sergeevna, student
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: Borisova98@mail.ru

Vorobeva Anna Vladimirovna, student
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: anna_vorob.eva@mail.ru

Supervisor: **Shedko Yuri Nikolaevich,**
Dr. Econ. Sciences, Associate Professor, docent
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: rur@lenta.ru

RISKS IN THE GOVERNANCE SYSTEM DURING DIGITAL TRANSFORMATION

Absract: The article describes the fourth industrial revolution, describes the importance of digital technologies in improving the quality of public administration is substantiated. The signs of digital transformation of public administration are listed. The role of electronic portals and automated information systems in the implementation of managerial powers is determined. Examples of digital platforms of government bodies are considered. Positive trends in the development of public administration in the context of digitalization have been identified. Promising areas of development of public administration are highlighted. The main risks of public administration in the context of digitalization are disclosed. The problem of digital sovereignty is described. Cybersecurity is considered as a priority area for protecting confidential and personal information in the framework of the active development of artificial intelligence. Identified risks associated with human potential in the digital age. The importance of increasing the level of digital trust of citizens to introduce innovations in public administration is indicated. The advantages of artificial intelligence in comparison with humans are revealed. The prospects for the automation of professions and the consequences of the modernization of the labor market are determined. The foreign experience in the development of the digital economy is presented. Options for reducing the risks and problems in public administration under the development of digitalization are proposed.

Keywords: government, digitalisation risks, digital economy, information society, digital development.

Постоянный рост роли информационных технологий в жизнедеятельности человека ознаменовал переход к четвертой промышленной революции, также именуемой индустрией 4.0. Данный новый этап в научно-технологическом прогрессе характеризуется повсеместным применением информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), автоматизацией всех процессов и стадий производства. [13, С.9] Так, в рамках цифровой экономики быстро изменяются материально-вещественные факторы общественного производства, как по форме, так и по содержанию, а также повышаются мобильность и гибкость совокупного человеческого капитала, что позволяет работодателям довольно часто избегать дорогостоящие рынки организованной рабочей силы и действовать напрямую с каждым работником. [4, С.137] В результате объединения в индустрии 4.0 цифровых, физических и биологических систем, активно развивается искусственный интеллект, о чем свидетельствует тенденция усложнения и увеличения задач, возлагаемых на компьютерные системы. [14, С.31]

Многие развитые страны ставят перед собой цель – максимально минимизировать барьеры в процессе перехода к индустрии 4.0. Следовательно, в современных условиях цифровизации необходимость государственного регулирования происходящих цифровых изменений является актуальным вопросом, так как развитие информационного пространства сегодня можно рассматривать в качестве средства обеспечения конкурентоспособности страны. Цифровая эпоха обязывает государственное управление (далее – ГУ) быстро адаптироваться к новым условиям путем разработки новых принципов управления для оперативного и эффективного процесса принятия решений.

Главная цель цифровизациии государственного управления заключается в значительном повышении его эффективности для обеспечения прогрессивного развития экономики страны. Для достижения этой миссии, связанной с реформированием и цифровой модернизацией институтов и механизмов государственного управления, требуется в первую очередь своевременное внедрение цифровых технологий, управленческих инноваций и платформенных решений в систему ГУ и оказания государственных услуг населению. Таким образом, организация единых цифровых информационных платформ будет способствовать достижению нового качества государственного управления на основе эффективного взаимодействия госу-

дарственных органов управления федерального, регионального и муниципального уровней между собой, государственных органов власти и общества, а также государства и бизнеса. Высокое качество государственного управления является одним из главных факторов качественного роста экономики и конкурентоспособности страны.

Цифровая трансформация ГУ подразумевает следующее:

- создание единой архитектуры государственной цифровой платформы, основанной на едином массиве информационных данных [6, С.66];
- перевод оказываемых населению государственных услуг в электронный формат с системой дистанционной биометрической идентификации;
- использование технологии «больших данных» для планирования, мониторинга и оценки достигаемых результатов;
- равный доступ к государственным информационным источникам, электронным порталам, предоставляющим сведения о порядке и условиях оказания услуг, которые позволяют гражданам решать свои насущные проблемы, не посещая государственный орган;
- перевод в цифровой формат контрольно-надзорную деятельность;
- обеспечение прозрачности и открытости действий органов государственной власти;
- создание цифровых платформ направлено на удаленное участие граждан в процессе государственного управления, снижение очередей, оперативное решение вопроса, повышение качества государственных услуг.

Например, Единый портал государственных и муниципальных услуг, который стал показателем модернизации государственного и муниципального управления в России, так как является инновационным инструментом помощи гражданам при взаимодействии с органами исполнительной власти, обеспечивающий общедоступность государственных услуг для всех категорий населения и тем самым, способствуя повышению качества жизни жителей Российской Федерации. [1, С.139] Также примером действенной цифровой платформой для улучшение государственного управления можно считать Единую систему идентификации и аутентификации, призванную упорядочить и централизовать процессы регистрации и авторизации физических и юридических лиц, обеспечить защиту информации, делегировать полномочия по доступу к ресурсам системы уполномоченным лицам нижестоящих органов государственной власти.

Можно выделить следующие направления развития государства, которые позволят перейти на новый уровень цифровизации. (Таблица 1)

Таблица 1

– *супер-сервисы*	улучшение работы ведомственных информационных систем
– *цифровой профиль*	развитие единой системы идентификации и аутентификации, облачной электронной подписи, создание реестра полномочий и соглашений
– *единый фронт*	интеграция официальных сервисных интернет-порталов и электронных приложений органов власти в единую систему
– *единый транспорт*	совершенствование электронного документооборота
– *единая модель данных*	разработка и последовательное внедрение единого стандарта управления жизненным циклом информационных данных;
– *единая платформа услуг и сервисов*	унификация региональных и муниципальных услуги, контроль их качеств

В целом, цифровое государственное управление призвано уменьшить неэффективность и минимизировать ошибки, совершаемые некомпетентными специалистами государственного управления, ограничить коррупционные схемы на низшем и среднем уровне государственных учреждений и предприятий в закупках и операционном управлении, обеспечить преемственность опыта и знаний в управлении, повысить качество отчетности и прогнозирования.

Однако существуют определенные риски и проблемы, связанные с развитием и широким внедрением цифровых технологий в сферу государственного управления.

Развитие на территории страны цифровых технологий и платформенных решений в сферу государственного управления сопряжено с высокими рисками для национальной (экономической) безопасности, так как в основном все современные и в наибольшей степени внедряемые технологии являются продуктами иностранного производства.

Следует отметить риски материального и информационного ущерба от неправомерного использования информации, киберпреступлений. В таком случае актуальны и технологические риски, связанные с процессами стандартизации и распространением информации в масштабах страны. Остро поднимается вопрос кибербезопасности государственного уровня для защиты не только персональных данных граждан, но и конфиденциальной информации, которая накапливается в рамках функционирования государственного управления. Наряду с такими причинами повышения актуальности информационных угроз, как некачественное управление учетными записями и паролями, уязвимость программного обеспечения, устаревшие вирусные программы, недостаточная сетевая безопасность, можно отметить и человеческий фактор. Это означает, что одним из наиболее решающих факторов в государственном управлении относительно информационной безопасности является проблема некомпетентных или неаккуратных специалистов, которые могут открыть спам-письма и повредить информационную систему учреждения. Также к основным рискам и барьерам для развития цифрового управления относится недостаточный уровень квалификации кадров, которые не обладают необходимыми знаниями необходимыми для быстрого использования компьютерных технологий в решении поставленной задачи.

Немаловажным риском можно считать нарушение прав граждан на частную жизнь из-за постоянного наблюдения путем использования ИКТ. Это может привести к низкому уровню цифрового доверия, главным следствием которого преимущественно будет являться отказ граждан использовать электронные порталы и системы для получения государственных услуг, что приведет к падению государства в международных рейтингах, связанных с цифровизацией и качеством электронного Правительства и в целом торможению темпов развития индустрии 4.0 в России.

Кроме того, стоит отметить угрозу «цифровому суверенитету» страны и необходимость пересмотра законодательства, чтобы была готова нормативно-правовая основа для текущих и будущих стратегий, программ, связанных с развитием информационной сферы функционирования государства. Особо важной проблемой в цифровой экономике является разработка методологии управления процессами формирования, использования и развития регионального человеческого потенциала. [10, С.2477] Также велики риски отдачи инвестиций в формирование цифровой экономики. [5, С. 587]

При исследовании опыта зарубежных стран, нельзя не отметить опыт Соединенных штатов Америки. Согласно отчету бюро экономического анализа США, интернет и цифровая экономика являются важной частью масштабного будущего успеха американской экономики. Они являются источником рабочих мест, средством глобальной торговли и ключевым элементом конкурентоспособности США. Эксперты считают, что оцифровка может увеличить годовой ВВП США до 2,2 трлн долларов к 2025 году. При этом государственные расходы США в 2017 году составляли 1,3% ВВП, что составило примерно 250,692 млрд долларов. Данные показатели указывают на то, что риск заключающийся в избыточном финансировании может быть оправдан, в случае четко координированной и слаженной системы внедрения инновационных технологий и разработки качественной стратегии развития цифрового общества.

Одним из самых серьезных рисков в развитии цифровизации остается слабая система кибербезопасности. На сегодняшний день, Китай является одним из лидеров по внедрению цифровых технологий. Объем цифровой экономики Китая в 2018 году достиг 31,3 трлн юаней или 4,3 трл долларов. Для предотвращения кибератак и снижения вероятности возникновения

данной угрозы в Китае стремятся к полной ИКТ – независимости, для обеспечения информационной безопасности. Еще в конце 2014 года был принят закон, согласно которому все иностранные компании, желающие поставлять информационно-технологические решения на китайский рынок, обязаны раскрыть исходный код своих технологий и быть готовыми к их тщательным проверкам. В ближайшем будущем предполагается разработка индустрии, которая будет 100% неуязвимой от несанкционированного доступа.

Таким образом, процесс цифровизации экономики приводит к неизбежному изменению социально-экономической парадигмы, общества и отдельных его сфер. Появление термина «цифровая экономика» связано с переходом к новой стадии управления производством и самого производства товаров и услуг на основе применения современных информационных технологий. Используя передовые технологии, цифровая трансформация перекраивает картину конкуренции, размывает границы, меняет бизнес- модели. Все это приводит к появлению новых угроз и рисков, которые необходимо минимизировать в кратчайшие сроки для дальнейшего роста цифовизации государства.

Для успешного развития цифровой экономики, а также борьбы с уже доминирующими рисками цифровой эпохи России необходимо наращивать кадровые, интеллектуальные и технологические преимущества, формировать гибкую нормативную базу для внедрения цифровых технологий во все сферы жизни.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Слезина В.В., Руденко Л.Г. Перспективы и риски развития цифровой экономики // Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике: материалы XIV международной научной конференции; в 4-х ч. / под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. Ч. 3. С.468–474
2. Смотрицкая И. И. Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: стратегические вызовы и риски// ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2018. – С.60–72.
3. Толкачев С.А., Романова Ю.А., Морковкин Д.Е. Анализ международного опыта развития цифровой экономики и формирование предложений по его адаптации в промышленности России// Научные труды Вольного экономического общества России. – 2018. – Т. 211. – № 3. – С. 229–245.
4. Цифровизация государства позволит получать госуслуги в онлайне, 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа. URL: https://digital.ac.gov.ru/news/471 (Дата обращения 07.09.2019)
5. Цифровая Россия: новая реальность, 2017. [электронный ресурс]. Режим доступа URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx (Дата обращения: 07.09.2019)
6. Шедько Ю.Н. Влияние цифровой экономики на развитие государства, бизнеса и общества: проблемы и перспективы // Ю.Н. Шедько, М.Н. Власенко, Н.В. Унижаев / Финансовая экономика.2018. – № 7 (ч.20). – С. 2475–2478.
7. Шедько Ю.Н., Власенко М.Н. Развитие человеческих ресурсов в стартапах цифровой экономики. В сб. Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике: материалы XIV международной научной конференции; в 4-х ч. / под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. – С. 586–591

С.С. Жданова
аспирант кафедры управления
Российская таможенная академия
г. Люберцы, Российская Федерация
E-mail: kutuzovass@yahoo.com

КОНТРОЛЛИНГ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ 2030

Аннотация: В докладе рассматриваются вопросы использования контроллинга и трансформации требований к должностным лицам таможенных органов в условиях цифровой экономики и разработки проекта Стратегии развития ФТС России до 2030 года.

Ключевые слова: цифровая экономика, контроллинг, должностные лица таможенных органов.

S.S. Zhdanova
PhD student of management department
Russian Customs Academy
Lyubertsy, Russia
E-mail: kutuzovass@yahoo.com

CONTROLLING IN CUSTOMS AUTHORITIES 2030

Annotation: the report discusses the use of controlling and the transformation of requirements for customs officials in the digital economy, according to the draft strategy for the development of the FCS of Russia until 2030.

Keywords: digital economy; controlling; customs officials.

3 июля 2019 г. на заседании Экспертно-консультативного совета по реализации таможенной политики и Общественного совета при ФТС России Руководителем службы В. И. Булавиным был представлен проект Стратегии развития таможенной службы до 2030 года [1]. Основные векторы развития, отраженные в документе, определены с участием бизнеса и включают: повышение уровня автоматизации процессов выявления рисков и цифровизации (цифровой трансформации) технологий таможенного оформления и таможенного контроля в целях обеспечения их прозрачности, использование конкурентных преимуществ и содействие развитию экспортно-ориентированных секторов национальной экономики, создание благоприятных условий для работы участников ВЭД, в том числе исключение дублирования данных, модернизация пунктов пропуска, совершенствование системы таможенного транзита, внедрение системы прослеживаемости товаров на территории ЕАЭС, аккумулирующей информацию из различных источников (производители, продавцы, покупатели, таможенные службы зарубежных стран, налоговые и иные государственные контролирующие органы) и другие [2].

В отличие от концепции 2020 впервые проект стратегического документа содержит миссию ФТС России – «содействие развитию международной торговли, росту товарооборота и несырьевого экспорта, обеспечение национальной безопасности Российской Федерации, полноты взимания таможенных платежей, достижение высокого качества таможенного администрирования, создание конкурентных преимуществ для законопослушных участников ВЭД» [1,2]. Несмотря на дальнейшую доработку документа уже ясны основные тенденции

планируемого развития таможенной системы в целом, направленные на трансформацию таможенного администрирования в высокотехнологичный процесс на базе использования «искусственного интеллекта». Такие амбициозные планы в полной мере требуют применения новых подходов в управлении, в частности, контроллинга.

Контроллинг – явление не новое для таможенной управленческой практики. Задача развития организационных механизмов мониторинга и контроллинга деятельности таможенных органов заложена в Стратегии таможенной службы РФ до 2020 года [3], и, безусловно, ряд элементов концепции эффективно используется. Анализ вышеуказанного проекта Стратегии 2030 позволяет судить о том, что трансформация таможенных органов в условиях цифровой экономики существенно повысит уровень автоматизации оперативных задач, значительно ускорит их решение, при этом возрастет сложность схем взаимодействия участников ВЭД, государства и общества в целом. В этой связи контроллинг в таможенных органах, по мнению автора доклада, основываясь на стратегии, ориентируясь на устойчивое развитие в условиях конкуренции и осуществляя непрерывный мониторинг обратной связи от всех заинтересованных лиц, должен создавать механизмы и инструменты для своевременного прогнозирования будущей деятельности, выявления «узких мест», проблем и противоречий в условиях изменяющейся внешней среды, «численного измерения стратегических намерений и потенциала будущей эффективности» [4], а также искать и предлагать возможные варианты решения. При этом таможенная служба, как значимый социально-экономический институт, должна «учитывать интересы достаточно широкого круга заинтересованных лиц: государства, собственников, кредиторов, своих должностных лиц, социальных и экологических институтов, местного сообщества» [4] и искать резервы во внешней сфере, учитывая политическую и экономическую ситуацию, достижения науки и техники, запросы рынка, деятельность конкурентов. Планируя деятельность от будущего к настоящему с учетом реальных возможностей, быстро реагируя на новшества и изменения [5].

Ключевым звеном такой модели являются кадры, которые на основе своего видения формируют и вырабатывают рабочие процессы принятия решений и используют системы управления ресурсами. Механизмы управления на основе принципов контроллинга должны обеспечивать согласование их ценностей с официальной миссией и стратегией.

Следовательно, новый уровень развития таможенной службы, как института, изменяющегося в условиях глобализации международной торговли, технического и технологического прогресса, внедрения систем управления большими данными требует качественного изменения кадрового потенциала, повышения требований к квалификации должностных лиц таможенных органов, которые обеспечивали бы:

- приверженность миссии ФТС России,
- готовность реализовывать поставленные задачи для достижения основной цели: «формирование качественно новой, насыщенной «искусственным интеллектом», быстроперенастраиваемой, информационно-связанной с внутренними и внешними партнерами, умной таможенной службы, незаметной для законопослушного бизнеса и результативной для государства»,
- способность к непрерывному обучению на протяжении всего срока службы, гибкой и оперативной адаптации к условиям изменяющихся процессов таможенного администрирования,
- практические навыки анализа больших объемов данных, использование систем, работающих на технологиях «искусственного интеллекта»,
- свободное владение новейшими IT-технологиями, информационными системами и ресурсами, техническими средствами контроля и наблюдения [6].

Оптимальное использование возможностей сотрудников для достижения целей ФТС России может быть достигнуто не только индивидуальным развитием должностных лиц таможенных органов, но и формулированием их целей, соотнесением и привязкой их мотивации, показателей результативности к миссии и стратегии ФТС России. Такой подход

будет стимулировать развитие творческого мышления и получение удовлетворения от работы, возрастание ответственности и лояльности, способствуя реализации задачи повышения эффективности государственного управления, развития экономики и социальной сферы в условиях цифровизации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. https://customsforum.ru/news/business/fts-rossii-v-strategii-razvitiya-do-2030-goda-vpervye-sformulirovana-missiya-tamozhni-552644.html
2. http://www.sbo-paper.ru/upload/pdf/2019.07.03_FTS_prezentation_strateg2030.pdf
3. О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 N 2575-р (ред. от 10.02.2018) // СПС «КонсультантПлюс».
4. Фалько, С. Г. Перспективы развития контроллинга / С. Г. Фалько, Р. А. Ассадулин // Контроллинг: технологии управления. – 2006. – № 3 (19). – С. 10–13.
5. Юсупова С.Я. Анализ значения стратегического и оперативного контроллинга в современном менеджменте // https://elibrary.ru/download/elibrary_36426000_54660470.pdf
6. www.customs.ru

УДК 338.24.01

Зайцева Э.А.
студентка 3 курса финансово-экономического факультета,
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49
e-mail: mimishka.evelina@yandex.ru

Научный руководитель – **Аландаров Р. А.,**
кандидат экономических наук,
доцент Департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49
e-mail: alroma-88@mail.ru

БЮДЖЕТНЫЙ ФЕДЕРАЛИЗМ: ОСНОВЫ И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В РОССИИ

Аннотация. При федеративной форме государственного устройства появляются межбюджетные отношения, образующие систему бюджетного федерализма. Главная проблема системы межбюджетных отношений заключается не в разделение средств, а в разделении бюджетных полномочий. Это проявляется в сильной централизации управления общественными отношениями. Региональные и местные органы власти обладают ограниченными полномочиями в части формирования собственных доходов и расходов. Отчисления из федерального бюджета создают большую часть налоговых доходов территориальных бюджетов. К тому же, нормативы для консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации являются более стабильными, чем для местных бюджетов, они более часто подвергаются изменениями. В результате, все это сводится к тому, что силы и потенциал региональных и местных властей направлены на «выторговывание» у вышестоящего уровня власти дополнительных средств, привилегий и льгот, а не на развитие экономического потенциала, улучшение условий инвестиционного климата.

Ключевые слова: бюджетный федерализм, межбюджетные отношения, межбюджетные трансферты.

Zaitseva E. A.
3rd year student of Economics and Finance faculty
Financial University under the Government of the Russian Federation
49 Leningradsky prosp., Moscow, 125993 (GSP-3), Russian Federation
e-mail: mimishka.evelina@yandex.ru

Scientific adviser – **Alandarov R. A.,**
PhD in economics,
associate Professor, Department of public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
49 Leningradsky prosp., Moscow, 125993 (GSP-3), Russian Federation
e-mail: alroma-88@mail.ru

FISCAL FEDERALISM: FUNDAMENTALS AND PRINCIPLES OF FUNCTIONING IN RUSSIA.

Annotation. When the Federal form of government there are inter-budgetary relations, forming a system of fiscal federalism. The main problem of the system of inter-budgetary relations is not the division of funds, but the division of budgetary powers. This is manifested in the strong centralization of the management of public relations. Regional and local governments have limited powers to generate their own revenues and expenditures. Deductions from the Federal budget create most of the tax revenues of territorial budgets. In addition, the standards for the consolidated budgets

of the subjects of the Russian Federation are more stable than for local budgets, they are more often subject to changes. As a result, all this boils down to the fact that the forces and potential of regional and local authorities are aimed at "bargaining" at the higher level of power of additional funds, privileges and benefits, and not at the development of economic potential, improvement of the investment climate.

Keywords: fiscal federalism, inter-budgetary relations, inter-budgetary transfers.

В настоящее время существует четкая структура межбюджетных трансфертов. Для оказания финансовой помощи (финансирование текущих расходов, инвестиционная деятельность) предоставляются дотации и субсидии. При предоставлении компенсационных трансфертов используются субвенции (финансирование переданных полномочий субъектам из центра).

При предоставлении межбюджетных трансфертов решается сразу несколько задач. При получении дотации – самостоятельное использование и распоряжение средствами. При получении субвенции регион – отсутствие возможности оказывать существенное влияние на распоряжение полученными средствами, поскольку субвенция обладает конкретной целью и предоставляется на определенный срок. Другой распространенный трансферт- субсидия. По направлениям субсидирования можно определить приоритетные направления для субсидирующего органа власти. Субсидии необходимо предоставлять на устранение существующих проблем на определенном уровне власти. Например, низкое качество дорог, плохая инфраструктура. Результаты решения проблемы можно оценить такими показателями как: уменьшение аварийных ситуаций на дорогах, улучшение обеспеченности инфраструктурой и др.

Российская модель бюджетного федерализма претерпела существенные изменения на рубеже 21 века. Принятием закона «О федеральном бюджете на 2001 г.» подошел к завершению переход к новой разработанной методике распределения средств Фонда финансовой поддержки субъектов Российской Федерации. Было предпринято решение внести изменения в понятие «собственные доходы». Было решено включить финансовую помощь из вышестоящего бюджета. Если она не обладает целевым характером, то региональные и местные органы власти несут ответственность за ее использование, с этой стороны она не имеет отличий от налоговых доходов. Однако субвенция существенно отличается своей природой. Вышестоящий орган, предоставляющий субвенцию, решает, как, на что ее тратить. Поэтому предлагалось разделить доходы бюджетов на – собственные, которые будут включать дотации, и субвенции. По такому же принципу разделять и бюджетные расходы. Второе нововведение заключалось в закреплении доходов за бюджетами каждого уровня, основываясь на Бюджетном и Налоговом кодексе Российской Федерации, а не ежегодными законами о бюджете. Это было сделано для того, чтобы создать заинтересованность региональных и местных властей в экономическом развитии собственных территорий.[1]

На практике реализация данных принципов началась с передачи каждому уровню власти по два налога. Региональным властям – налог на имущество организаций и налог на игорный бизнес. Местными стали транспортный налог и торговый сбор. Существующая налоговая система не позволяла реализовать принцип – «один налог – один бюджет», когда федеральный бюджет полностью формировался за счет федеральных налогов, региональный бюджет за счет региональных налогов, а местный бюджет за счет местных налогов.

При такой системе появилась бы ощущаемая взаимосвязь между уплатой налогов и предоставляемыми органами власти бюджетными услугами. В бюджетном процессе появился бы новый участник – налогоплательщик, одновременно выступающий конечным потребителем бюджетных услуг.

Таким образом, изучив развитие бюджетного федерализма, в частности, становление

1 Лавров А. М. Логика и перспективы бюджетных реформ в России: в поисках «оптимальной децентрализации». Цикл публикаций и документов (1998–2019 гг.) Российская модель бюджетного федерализма интервью журналу «Бюджет» (№8 с. 4–8; № 9 С. 10–14) с. 105–115 / А. Мю Лавров; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 832 с.

новой системы межбюджетных отношений хочется отметить, сто многие принципы, введенные более 15 лет назад, остаются актуальными и в наше время.

Для России существует отдельный ряд специфических факторов, которые служат препятствием для децентрализации бюджетных доходов: в бюджетной системе Российской Федерации доля нефтегазовых доходов высока, которые из-за зависимости от внешнеэкономической конъюнктуры и неравномерного распределения требуют централизации на уровне федерального бюджета. Такая же ситуация складывается с налогами и пошлинами на экспорт и импорт, доля которых велика в консолидированном бюджете Российской Федерации; еще одним специфическим фактором выступает высокая доля в консолидированном бюджете расходов на национальную оборону, которые не могут быть закреплены за бюджетами субъектов Российской Федерации; и самое главное – для России характерен существенный уровень различия в бюджетной обеспеченности регионов. Что при прочих равных условиях вызвало бы необходимость концентрации бюджетных доходов в федеральном бюджете с дальнейшим «горизонтальным» перераспределением. [1]

Итак, для перенимания международного опыта необходимо учитывать исторические, территориальные и экономические особенности той или иной страны. Поскольку один механизм межбюджетных отношений для одной страны может быть успешным, для другой неприемлемым вовсе.

Межбюджетные трансферты обладают различным влиянием на снижение дифференциации доходов консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации. Наиболее эффективный выравнивающий эффект создают дотации, наименьший – прочие межбюджетные трансферты, в свою очередь, соотношений эффективности дотаций и субсидий.[2]К тому же, дотации обеспечивают минимальное значение коэффициента Джини и соотношения субъектов РФ с максимальной и минимальной обеспеченностью. Небольшим выравнивающим эффектом обладают и субвенции, так как их распределение зависит от численности населения, которое размещено более равномерно, нежели налоговый потенциал.

Итак, дотации являются более эффективным инструментом уменьшения межрегиональных различий бюджетной обеспеченности.

Бюджетная система обладает рядом проблем, связанных с федеративными отношениями. В первую очередь это низкая финансовая самостоятельность многих регионов и муниципальных образований. Данная проблема возникла из-за высокой концентрации налоговых доходов на федеральном уровне при параллельной передаче расходных социальных обязательств на региональный уровень. Использование межбюджетных трансфертов не помогает сгладить существующие диспропорции регионов по уровню обеспеченности бюджета и ключевых социально-экономических показателей.

Были предложены следующие изменения федеративных отношений по основным направлениям: увеличить эффективность системы межбюджетных трансфертов; повысить доходную базу; изменить разграничения расходных полномочий.

Существует определенный круг препятствий для повышения эффективности межбюджетных отношений. Некоторыми из них выступают: устойчивое отсутствие финансовой устойчивости, диспропорция в отношении получаемых доходов и осуществлении расходов; низкая доходная база, нехватка собственных налоговых доходов; низкий налоговый потенциал регионов из-за большого разрыва в социально-экономическом развитии;.

Однако изложенные выше проблемы могут быть решены, если предпринять следующие меры:[3] переход от «ручного управления» и частого изменения полномочий регионов к их четкому закреплению на долгосрочный период и обеспечению самостоятельности

1 Домбровский Е. А., Лавров А. М. Децентрализация бюджетных доходов: международные сравнения и российские перспективы // Финансы. 2016. № 4. С. 3–12.

2 Бухарский В.В., Ветрова Е.Ю., Лавров А.М. Корреляционный анализ долговой нагрузки на бюджеты субъектов Российской Федерации. Научно-исследовательский финансовый институт (НИФИ) // Финансовый журнал. 2017. № 6. С. 77–92.

3 Климанов В.В., Дерюгин А.Н., Михайлова А.А., Яговкина В.А. Бюджетный федерализм: финансовое участие регионов в достижении национальных целей развития / В.В. Климанов, А.Н. Дерюгин, А.А. Михайлов, В.А. Яговкина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС,2019. – 15–19 с.

регионов в их осуществлении; введение дифференцированного подхода и предоставление особых прав и полномочий регионам-лидерам и отдельным городам; отказ от практики частого бюджетного кредитования к более жестким бюджетным ограничениям для регионов и муниципальных образований.

График 1. Доходы и расходы консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации, % ВВП

Согласно материал к федеральному закону «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» в 2019–2020 годах доходы консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации составят 11,7% ВВП, расходы в свою очередь будут на уровне 11,8% ВВП. По прогнозу на 2021 год доходы и расходы снизятся до 11,5% ВВП, и бюджеты будут сбалансированными. Расходы бюджетов максимально приближены к доходам, это говорит о том, что дефицит консолидированных бюджетов сокращается, расходы покрываются за счет собственных доходов. Острая потребность в межбюджетных трансфертов уменьшается.

Итак, сегодняшняя государственная политика требует совершенствования бюджетного федерализма. Главными изменениями станут увеличение финансовой самостоятельности регионов и муниципального образования, уменьшение долговой нагрузки субъектов Российской Федерации, введение ограничения на изменение структуры расходных полномочий публично-правовых образований Российской Федерации.

Развитие бюджетного федерализма заключается в избавлении от существующих и недопущении появления новых «мягких» бюджетных ограничений. Необходимо устранить избыточное федеральное регулирование полномочий государственной власти субъектов Федерации по предметам совместного ведения. Федеральные акты, которые регулируют данные полномочия, не должны регламентировать нормы прямого действия. Следует только контролировать акты субъектов Российской Федерации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухарский В.В., Ветрова Е.Ю., Лавров А.М. Корреляционный анализ долговой нагрузки на бюджеты субъектов Российской Федерации. Научно-исследовательский финансовый институт (НИФИ) // Финансовый журнал. 2017. № 6. С. 77–92.
2. Домбровский Е. А., Лавров А. М. Децентрализация бюджетных доходов: международные сравнения и российские перспективы // Финансы. 2016. № 4. С. 3–12.
3. Климанов В.В., Дерюгин А.Н., Михайлова А.А., Яговкина В.А. Бюджетный федерализм: финансовое участие регионов в достижении национальных целей развития / В.В. Климанов, А.Н. Дерюгин, А.А. Михайлов, В.А. Яговкина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС,2019. – 32 с.
4. Лавров А. М. Логика и перспективы бюджетных реформ в России: в поисках «оптимальной децентрализации». Цикл публикаций и документов (1998–2019 гг.) Российская модель бюджетного федерализма интервью журналу «Бюджет» (№8 с. 4–8; № 9 С. 10–14) с. 105–115 / А. Мю Лавров; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 832 с.

УДК 334.021

Ф.С. Иванов
Финансовый Университет при Правительстве РФ (ФФР19-2)
E-mail: hiltguy@gmail.com

М.А. Григорян
Финансовый Университет при Правительстве РФ (П19-4)
E-mail: mikhail.grigoryan.01@mail.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ЭФФЕКТИВНЫЕ РАЗМЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА И ПРАВИЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ

Аннотация: В современном мире происходит множество споров по поводу государственного вмешательства в сферу экономики. В статье рассмотрена наиболее профицитная степень этого вмешательства путём сравнения различных экономических систем.

Ключевые слова: государственный сектор, государственное управление, экономика страны, смешанная экономика, плановая экономика, рыночная экономика

F.S. Ivanov
Financial University under the government of the Russian Federation (FFR19-2)

M.A. Grigoryan
Financial University under the government of the Russian Federation (P19-4)

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

THE EFFECTIVE SIZE OF THE STATE SECTOR AND THE REQUIRED METHODS OF GOVERNMENT ADMINISTRATION FOR CREATING AN EFFECTIVE ECONOMY

Abstract: Nowadays there is a lot of argument about the government regulation in the economic sphere. In this article presented the most beneficial level of this participation by means of comparison of different economic systems.

Keywords: state sector, government regulation, state economy, mixed economy, planned economy, market economy

Государственное управление в сфере экономики – это способы и методы воздействия государственных органов на различные сферы экономики, такие как финансы, сельское хозяйство, промышленность и тд.

В данной статье поставлена задача определить эффективные размеры государственного сектора и методы государственного управления для построения эффективной экономики страны.

Осуществление государственного управления напрямую зависит от типа экономической системы. В данной работе будет рассмотрена плановая (командная) экономика, а также рыночная и смешанная (многоукладная).

Плановая экономика представляет собой абсолютное преобладание государственной собственности на средства производства, а также характерными чертами являются центральное планирование и ценообразование.

Рыночная экономика, в свою очередь, предполагает полное государственное невмешательство.

Что же собой представляет многоукладная экономика? Простым ответом на этот вопрос будет следующее определение: смешанная экономика – это тип экономической системы, в котором сосуществуют различные формы собственности (частная, общественная и государственная) на средства производства. Также присутствует государственное регулирование экономики, однако в ограниченной форме. Отношение размеров частного сектора к государственному определяется экономической политикой страны.

Государственный сектор в экономике представляет собой имущество, находящееся в полном или частичном распоряжении государства, руководство которым осуществляется государственными органами управления. К нему относятся объекты и ресурсы, фигурирующие в экономическом регулировании страны.

Данный сектор можно разделить на три большие категории:

- независимые предприятия (действуют согласно публичному праву);
- акционерные общества, принадлежащие государству;
- зависимые предприятия (также действуют согласно публичному праву); [1]

К тому же целесообразно определить уровень эффективности государственного управления в смешанной экономике по сравнению с плановой на примере Китая до и после либерализации экономики Дэна Сяопина. Ведь именно этот человек помог КНР оставить безумную политику Мао Цзэдуна и его приемника Хуа Гофэна, приведшую страну в упадок, и стать Китаю одной из самых экономически-развитых стран во всем мире. Сам Дэн Сяопин утверждал следующее: «Не важно, какого кот цвета – черный он или белый. Хороший кот такой, который ловит мышей». Под этим высказыванием он подразумевал, что не важно – капитализм или социализм, главное – эффективная экономика.

Коммунистическая партия Китая (КПК), до введенных Сяопином изменений, проводила политику «устойчивых» (нерыночных) цен. Несмотря на то, что данная политика обеспечивала ценовую стабильность, в Китае нередки были случаи дефицитов различных продуктов. Также это привело к развитию теневого сектора в экономике. Дэн Сяопин в 1977 г. начал постепенную либерализацию цен в стране. Безболезненный и умеренный характер проводимых реформ позволил рынку постепенно адаптироваться под условия китайской экономики, что не привело к резкому увеличению цен, как это произошло в России. С предприятий были сняты ограничения по выпуску товаров, количество выпускаемой продукции не регулировалось планом и это привело к преодолению товарного дефицита.

На данном примере можно увидеть уход от деструктивной политики государственного управления в сфере экономики. Стоит понимать, что рыночная экономика саморегулирующаяся – «невидимая рука рынка» Смита устанавливает корректные цены на товар или услугу, что спасает от дефицита или избытка таковых.

Главным аргументом в пользу реформ Дэна Сяопина служит массовый голод и общий упадок страны при плановой экономике Мао Цзэдуна, в то время как постепенный уход в капитализм сильно способствовал развитию экономики КНР [4].

На рисунке 1 представлено изменение ВВП Китая на душу населения (так как считается, что это лучший показатель повышения уровня жизни граждан) каждые пять лет. За точку отсчета взят 1977 год – дата, когда Дэн начал активно проводить реформы. Также стоит отметить, что они принесли результат не сразу.

Рисунок 1 – Динамика изменения ВВП на душу населения Китая по годам, дол.

Начало реформ Дэна Сяопина ознаменовало введение особых экономических сфер, в народе прозванных «капиталистические островки». С течением времени он сделал частный сектор неотъемлемой частью производства страны, что привело к тому, что у потребителей появился выбор в приобретении товаров или услуг у различных производителей, а не только у государства, что означает уничтожение государственной монополии и появление на Китайском рынке конкуренции. Таким образом, видно насколько неэффективно показала себя плановая экономика в данном государстве и насколько были важны рыночные реформы.

Для того, чтобы определить эффективные размеры государственного сектора в экономике страны приведем сравнение двух схожих государственный образования – Гонконга и Сингапура. Они схожи во многих аспектах, таких как культурно-этнический, территориальный (портовые города-государства) и исторический (оба города являлись колониями Британской Империи). И Гонконг, и Сингапур являются одними из самых экономически-успешных стран. Однако стоит отметить, что в отличие от Гонконга, который не испытывал лишений после отсоединения от Британии, Сингапур пережил тяжелое политическое противостояние с Малайзией, в результате которого получил свою независимость, однако остался лишен не только газа и другой промышленности, но и воды.

Так в чем же между ними разница? Несмотря на видимое сходство, их экономические системы сильно отличаются друг от друга. В Гонконге почти полностью достигнут идеал либертарианской экономики, в то время как у правительства Сингапура есть множество рычагов влияния на экономическую систему.

Если говорить об экономике Гонконга, то здесь реализуется полная свобода предпринимательства, отсутствует антимонопольная политика и минимизирован государственный сектор. Крупнейшие компания Гонконга являются в основном частными, однако государственные компании Китая частично контролируют некоторые отросли в роде телекоммуникации. Уровень налогообложения всего 15–17%. Правительство фактически регулирует только один вопрос – запрещает строительство в Гонконгском парке. Нужно понимать,

что данная политика осуществляется из-за олигархической верхушки Гонконга. Элитам нужно было создать удобную для себя экономическую систему для ведения собственного бизнеса.

Тем временем в Сингапуре существует крупный государственный сектор – компании, связанные с государственной инвестиционной группой Temasek Holdings (government-linked companies), производят около 60% ВВП страны, на них приходится более 10% рыночной капитализации всех компаний Сингапура на бирже SGX. Причем Temasek Holdings фактически имеет долю во всех крупнейших компаниях Сингапура, более того, в некоторых случаях государство владеет либо контрольным пакетом акций (как в Olam International (торговля), Singapore Technologies Engineering (промышленность), и тд.), либо полностью является гос. компанией (Singapore Technologies Telemedia (телекоммуникации), Mandai Park Holdings (недвижимость) и тд.). Все это говорит о том, что в Сингапуре госкапиталистическая структура экономики с уклоном в частную собственность. Также в Сингапуре присутствует элементы государственного регулирования экономики страны. Так, например, в 1967 году парламент Сингапура принял «Закон о компаниях», который регулирует деятельность фирм в Сингапуре. В отличии от Гонконга, правительство Сингапура регулирует также вопросы архитектурного характера, жестко регулируются трудовые отношения. Основоположником экономической системы Сингапура был Ли Куан Ю. Его главной задачей было построение наиболее эффективной экономики, его главным врагом в реализации этих целей была коррупция. Ли Куан Ю жестоко и беспощадно бился с коррупцией, наказывались даже близкие премьер-министра. Для него было важно, чтобы во главе государственных корпораций были наиболее предприимчивые и сильные личности. Ли Кван Ю стал прародителем сингапурской меритократии, его система оказалась крайне успешной, подняла экономику Сингапура на высочайший уровень. При этом основной целью его политики по регулированию экономики было привлечение иностранных инвестиций. Но несмотря на это, Сингапур активно вкладывает в отечественное производство, благодаря чему является частично независимым от иностранных вложений [2].

Для сравнения экономических показателей этих городов обратимся к показателю ВВП на душу населения. По данным Международного Валютного Фонда по статистике 2018 года Сингапур занимает 8-е место (64 041 USD), в то время как Гонконг – 17-е (48 517 USD) [3]. Также стоит отметить, что объем экспорта Сингапура 353 млрд USD, а Гонконга – 136 млрд USD. Это значит, что Сингапур ведет более эффективную торговую политику и его товары и услуги пользуются большим спросом за рубежом. Интересным фактом является то, что в рейтинге Мирового Банка по легкости ведения бизнеса Сингапур занимает второе место, несмотря на большой размер государственного сектора, в то время как Гонконг – четвертое. Хотя обе страны можно назвать «раем для предпринимателей», но все же на финишной прямой Сингапуру удается вырваться вперед. Также это показывает, что в обеих странах минимальный уровень коррупции. Однако государственное регулирование экономики влияет на капитализацию рынка акций: у Гонконга она составляет 3,5 трлн USD, в то время как у Сингапура – 1 трлн USD [5] [6].

ВЫВОД

В первую очередь стоит отметить, что при плановой экономике невозможно эффективное государственное управление, о чем говорит пример КНР. Также важно отметить, что при высоком уровне коррупции невозможно достижение развитой экономической системы. К тому же, большие размеры государственного сектора не только не тормозят экономику, но и дают ей развиваться не хуже, чем без его наличия, а возможно и лучше. В первую очередь требуются грамотные и компетентные управленцы, которые будут работать на благо государства. На примере Сингапура ясно видно, как нищая страна за 40 лет стала «жемчужиной азиатской экономики».

В заключение следует отметить, что рынок иногда нуждается во вмешательстве со стороны государства, так как иначе страна может не выбраться из кризиса (вспомним «Вели-

кую Депрессию»). Большие размеры государственного сектора в Сингапуре, безусловно, сглаживают и нейтрализуют моменты спада и дна, благодаря чему экономика этой страны стабильно растет и развивается.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Правовое регулирование экономической деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Ф. Ручкина [и др.]; под общей редакцией Г. Ф. Ручкиной, А. П. Альбова. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 315 с.
2. Сингапур: Прямые иностранные инвестиции [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.theglobaleconomy.com/Singapore/Foreign_Direct_Investment/ (Дата доступа 29.09.2019)
3. Международный Валютный Фонд [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.imf.org/external/russian/index.htm (Дата доступа 29.09.2019)
4. Непомнин, О.Е. «История Китая. XX век» / О.Е Непомнин -.М.: Институт востоковедения РАН, Крафт+, 2011. – 736 с.
5. OEC Сингапур [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://oec.world/ru/profile/country/sgp/ (Дата доступа 29.09.2019)
6. OEC Гонконг [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://oec.world/ru/profile/country/hkg/ (Дата доступа 29.09.2019)

УДК 64.012.7

Кондрашова Ксения Сергеевна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва
Студент 4 курса
E-mail: kondrashova.ks@yandex.ru

Научный руководитель: **Зуденкова С.А.**
Доцент, кандидат экономических наук
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ (НА ПРИМЕРЕ ДЕПАРТАМЕНТА ГОРОДСКОГО ИМУЩЕСТВА ГОРОДА МОСКВЫ)

Аннотация.

Контрольная деятельность является одной из важнейших и сложных функций управления. Проведение проверок, как одна из форм государственного контроля, требует совершенствования в организационном и правовом поле. Проведенное исследование позволило выявить ряд проблем осуществления контрольной деятельности, решение которых, с помощью предложенных методов, повысит ответственность контролирующих органов и сделает процедуры более прозрачными.

Ключевые слова: государственный контроль, надзор, проверки юридических лиц и ИП, государственное управление.

Kondrashova Kseniya Sergeevna
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow
Student 4 courses

Scientific advisor: **Zudenkova S. A.**
Assistant professor, Candidate of Economic Sciences
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow

IMPROVEMENT OF PERFORMANCE OF STATE CONTROL (ON THE EXAMPLE OF THE DEPARTMENT OF CITY PROPERTY OF THE CITY OF MOSCOW)

Abstract.

Control activity is one of the most important and complex management functions. Carrying out inspections, as one of the forms of state control, requires improvement in the organizational and legal field. The study revealed a number of problems in the implementation of control activities, the solution of which, using the proposed methods, will increase the responsibility of regulatory authorities and make the procedures more transparent.

Keywords: control, supervision, inspections of legal entities and individual entrepreneurs, scheduled inspections, unscheduled inspections.

В настоящее время проведение проверок (плановых и внеплановых) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей рассматривается как одна из форм осуществления государственного и муниципального контроля (надзора), как важнейший инструмент правового регулирования предпринимательства, остается значительным. Так в 2017 году общее количество проверок составило около 1,8 млн. Наибольший объем деятельности по контролю (надзору) согласно статистическим отчетам проводятся пятью органами – Роспотребнадзор, МЧС России, Роструда, Ростехнадзор и ФНС России. На долю вышеперечисленных органов по состоянию на 2017 г. приходится более 75% общего числа проверок юридических лиц и ИП при осуществлении федерального государственного контроля (надзора).

Анализ структуры проверок юридических лиц и ИП подтверждает то, что происходит последовательное изменение соотношения плановых и внеплановых проверок, в пользу последнего. Так, доля плановых проверок от общего числа проверок по России за 2 года сократилась на 10% (в 2015 году она составляла 41% от общего чиста проверок, а к 2017 году снизилась до 31%). Соответственно, доля внеплановых проверок за 2 года выроста на 10 процентов, с 59% в 2015 году до 69% в 2017 году. Таким образом, количество внеплановых проверок, проводимых в отношении юридических лиц и ИП увеличивается, что является подтверждением того, что внеплановые проверки в деятельности как федеральных контролирующих органов, так и деятельности контрольных органов регионального и муниципального уровня являются преобладающей формой исполнения контрольно-надзорных полномочий.

Исследование контрольной деятельности, осуществляемой Департаментом городского имущества города Москвы, показало, что данный орган уполномочен осуществлять контроль за соблюдением установленного порядка использования по назначению юридическими лицами и ИП городского нежилого фонда собственности города Москвы.

По состоянию на начало 2019 года на территории только Западного административного округа Москвы насчитывается 5436 объектов нежилого фонда, из них 525 объектов переданы по договорам аренды, то есть Управление городским имуществом ЗАО Департамента городского имущества города Москвы в данном случае является арендодателем. Наряду с плановыми проверками, Управлением городским имуществом было проведено 732 внеплановых проверки (осмотр с фотофиксацией) объектов нежилого фонда, из них по 38 объектам выявлены нарушения, а именно:

- использование машинных мест, находящихся в собственности города Москвы, под стоянку личного авто и мототранспорта без правоустанавливающих документов;
- использование нежилых помещений под склад инвентаря сотрудников управляющих компаний;
- перепланировка и (или) переустройство нежилого помещения;
- выявление сторонних пользователей.

Повышение эффективности контрольной деятельности, осуществляемой Департаментом городского имущества города Москвы, сопряжено с решением следующих проблем:

- проведение внеплановых выездных проверок в отношении субъектов предпринимательства без согласования с органами прокуратуры;
- нарушения порядка уведомления субъектов предпринимательской деятельности о начале проверок;
- нарушения порядка оформления результатов проверок;
- превышение установленного количества проверок одного юридического лица и ИП за определенный срок.

Таким образом контролирующие органы зачастую необоснованно создают сложности в работе юридических лиц и ИП, превышая свои полномочия. В следствии чего субъекты предпринимательской деятельность несут неоправданные убытки.

Анализирую актуальную ситуацию в данной сфере становится очевидно, что требуется введение базового принципа: государственный контроль предпринимательской деятельности не должен создавать препятствий для эффективной работы юридических лиц и ИП.

В этом плане интересен опыт Республики Азербайджан. Законодательство Азербайджанской Республики четко регламентировало вопрос препятствования предпринимательской деятельность во время проведения контрольных мероприятий. Так, Закон гласит, что расходы подконтрольного субъекта подлежат возмещению, в случае, когда были допущены нарушения государственными органами порядка проверки его предпринимательской деятельности. В виде упущенных доходов возмещается заработная плата привлеченных к проверке работников и зарплата работников за время вынужденного приостановления производства в связи с проверкой. В целом, норма законодательства Азербайджанской Республики является интересной для Российской Федерации с точки зрения перенимания положительного зарубежного опыта и повышения эффективности деятельности контролирующих органов.

Конечно, формулировка требует уточнения и корректирования, так как в такой редакции сложно предъявить требование о фактических понесенных расходах в связи с нарушение контролирующего органа порядка проверки. Следует на законодательном уровне предусмотреть полный перечень видов расходов, которые может понести подконтрольный субъект во время проверки, которые должны быть возмещены, в случае если проверка проведена с грубыми нарушениями сегодняшнего законодательства. Так юридическое лицо или ИП, которое подверглось проверки с грубыми нарушениями, будет иметь право требовать в органах Прокуратуры возврат денежных средств, которые могли бы быть заработаны во время осуществления проверки. Органы Прокуратуры в свою очередь проверяют факт нарушений при проведении проверки и оценивают обоснованность масштаба требуемых к возврату денежных средств с помощью бухгалтерской отчетности организации за последние 3 квартала. 3 квартала. Данный пункт следует внести в Федеральный закон от 26.12.2008. N 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

Совершенствование правового и организационного поля государственного контроля повлияет на улучшение предпринимательского климата в Российской Федерации, приведет к более ответственной работе контролирующих органов и к защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на осуществление своей деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)»
2. Спектор, А.А. Актуальные проблемы государственного контроля и надзора в сфере предпринимательской деятельности: монография / А.А. Спектор. – М.: ЮРКОМПАНИ, 2011. – 195 с.
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.gks.ru/ Дата обращения: 20.09.2019.

УДК 35.082.38

Лахтин А.В.
Студент факультета «Государственное управление и финансовый контроль»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

Научный руководитель: **Зуденкова С.А.**
Доцент, кандидат экономических наук,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва
e-mail: alacht@list.ru

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕРТИФИКАЦИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: Развитие сертификации на государственной гражданской службе в РФ является одним из самых важных и актуальных направлений в области государственного управления, поскольку от профессиональных компетенций государственного служащего зависит эффективность управления государством, которое является важнейшим инструментом преобразований во власти, экономике, социальной сфере и в области национальной безопасности.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, государственный гражданский служащий, аттестация, сертификация, государственное управление, проектное управление в органах власти, кадровый резерв.

Lakhtin A.V
Student of the faculty «Public administration and financial control», Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow
Scientific advisor: Zudenkova S.A.
Assistant professor, Candidate of Economic Sciences
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CERTIFICATION IN THE CIVIL SERVICE IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract: The development of certification in the civil service in the RF is one of the most important and relevant areas in the field of public administration, since the effectiveness of public administration depends on the professional competencies of a civil servant, which is an important tool for transformation in the government, economy, social sphere and national security.

Keywords: state civil service, state civil employee, attestation, certification, public administration, project management in authorities, personnel reserve.

В практической деятельности государственных гражданских служащих важное значение имеет аттестация. Аттестация является правовым средством для того, чтобы расширить демократические основы в работе с персоналом государственных организаций. Аттестация чиновника способствует формированию целенаправленной и предсказуемой политике в области управления персоналом на государственной службе.

Законодательство регламентирует процедуру аттестации различных категорий государственных служащих на основе нормативных актов, которые посвященны аттестации как го-

сударственных так и муниципальных служащих. В Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» этим вопросам полностью посвящена ст. 48 «Аттестация гражданских служащих». Наиболее конкретно процедура аттестации в органах государственного управления прописана в Указе Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации». Таким образом, аттестация способствует формированию кадрового состава государственной гражданской службы, повышению уровеня профессионализма государственного служащего, решению вопросов при определения преимущества среди служащих в вопросе замещения должностей в государственном органе, а также решению проблем, которые связанны с условиями оплаты труда государственных служащих[1].

Однако современная процедура проведения аттестации среди государственных служащих имеет ряд недостатков, которые выражаются в:

- несовершенстве законодательной базы в указанной сфере;
- недостаточном внимании к оценке деятельности чиновника, его деловых, профессиональных и личных качеств, что является причиной некомпетентной работы большинства государственных учреждений.
- несовершенстве системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих в период проведения аттестации.

Принимая во внимание недостатки системы аттестации государственных служащих, представляется возможным предложить меры по ее усовершенствованию. Для этого необходимо измененить алгоритм проведения аттестации государственных гражданских служащих:

- необходимо увеличить количество критериев, благодаря которым осуществляется оценка деятельности чиновника. Необходимо внести качественные (отношение к работе, коммуникативные навыки) и количественные параметры (объем работы, время, которое необходимо затратить на выполнение данной работы, а также количество привлеченных финансовых средств) Необходимо учитывать специфику работы определенной категории государственных гражданских служащих, поскольку некоторые критерии могут оказаться абсолютно не актуальными и не играть значимой роли;
- создание творческого и креативного подхода в процессе аттестации. К примеру, составление и дальнейшая презентация SWOT-анализа государственного учреждения, в котором работает аттестуемый. Это поспособствует не только раскрытию творческого потенциала работника и его знаний, но и позволит руководителю рассмотреть предложенные решения имеющихся проблем в организации;
- необходимо включать в результаты аттестации не только вынесение решения комиссии о соответствие или несоответствии замещаемой должности, а также предписания государственному гражданскому служащему каким образом он сможет улучшить свои показатели, например, о его необходимости пройти дополнительные курсы для обучающихся или внести предложение перевестись в другой отдел.

С учетом применения практик зарубежных стран указанные пути решения повышения и совершенствования процесса аттестации государственных гражданских служащих в Российской Федерации будут способствовать процессу аттестации стать более качественным, тем самым повышая профессиональный уровень работы государственных учреждений и увеличивая кадровый потенциал нашей страны.

Предпосылки для сертификации государственных гражданских служащих. В 2016 году был создан Проектный офис Правительства РФ. Изначальной и основной целью Проектного офиса является улучшение межведомственного взаимодействия, сокращения бюджетов и сроков реализации национальных государственных проектов, а также повышение качества

1 Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2018. – 192 с.

запланированных результатов. Кроме того, деятельность Проектного офиса Правительства РФ предполагает помощь федеральным и региональным органам власти в организации их проектной деятельности таким образом, чтобы внедрение проектных подходов не нарушало исполнения текущих обязательств. В связи с этим уже осенью 2016 года Правительство перешло на проектный метод работы: было запущено 34 приоритетных проекта и утверждены два паспорта программ. В работу проектов, в число которых входят, например, «Повышение производительности труда и поддержка занятости», «Обеспечение качества жилищно-коммунальных услуг», а также «Электронное здравоохранение» были включены штатные сотрудники ведомств, в том числе региональных, а также представители институтов развития. Одним из обязательных условий участия в приоритетных проектах на руководящих постах является наличие соответствующих компетенций. Однако, как отмечают эксперты, процесс аттестации и повышения квалификации часто проходит «для галочки». Согласно мнению научного руководителя Института образования НИУ ВШЭ Виктора Болотова, необходимо введение специального профстандарта для госслужащих. В этой связи региональных чиновников, которые участвуют в реализации приоритетных национальных проектов Правительства РФ, обяжут сдавать экзамены по проектному управлению. Таким образом, в сентябре 2017 года первыми прошли сертификацию чиновники Белгородской области. В будущем запланировано, что обучение, переаттестацию и сертификацию должны пройти представители всех 85 субъектов, включая вице-губернаторов. Сертификация будет касаться абсолютно всех, кто участвует в проектной работе, включая вице-губернаторов, которые отвечают за проектную работу в своем субъекте[1].

Процедура сертификации. Согласно заявлению директора Центра проектного менеджмента РАНХиГС Олега Билева экзамен будет представлять собой очное тестирование в письменной или электронной форме. Для этого чиновнику будет необходимо в назначенный день явиться в класс РАНХиГС и пройти тест:

- на выполнение заданий каждому государственному служащему отведен 1 час;
- тест считаться успешным в случае, если участник даст правильные ответы на 65% вопросов;
- в персональной части компетенций в управлении успешный результат экзамена зависит от проектной роли: руководитель проекта должен набрать не менее 13 баллов из 18, руководитель рабочих органов – 11 баллов, и старшее должностное лицо должно набрать в базовой программе не менее 14 баллов из 18;
- в зависимости от проектной роли каждому участнику необходимо подтвердить знания в объеме базовой или углубленной программы «Управление проектами в органах власти»;
- в систему требований входят как персональные так и управленческие компетенции, включая командное взаимодействие, принятие управленческих решений, гибкость и готовность к изменениям, стратегическое мышление, персональную ответственность и индивидуальное лидерство;
- по итогам тестирования участникам будет выдан сертификат установленного образца, и все, кто подтвердил уровень своей квалификации, будут занесены в единый реестр проектных специалистов в государственном секторе;
- для тех участников, кто не справится с экзаменом, тест необходимо будет пересдавать, в противном случае будет поставлен вопрос о дальнейшем участии чиновника в реализации приоритетного проекта[2].

Главной целью проведения сертификации является подтверждение уровня компетен-

1 Проектный подход предъявляет новые требования к профессиональным компетенциям чиновников // Винокуров Илья – Управление проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра. Электронный ресурс: https://www.isopm.ru/mneniya/ocen/proektnyy-podkhod-predyavlyaet-novye-trebovaniya-k-professionalnym-kompetentsiyam-chinovnikov/
2 Чиновников сертифицируют // Билев О.Ю. – Центр проектного менеджмента при РАНХиГС. Электронный ресурс https://pm.center/company/smiabout/chinovnikov-sertifitsiruyut-izvestiya/

ций участников проектной деятельности, участвующих в реализации национальных, федеральных, региональных и ведомственных проектах согласно установленным требованиям.

Выделяют 4 группы компетенций в системе сертификации:

- компетенции управления проектом;
- компетенции управления проектом в условиях высокой неопределенности;
- компетенции стратегического управления проектом;
- компетенции управления командой.

Также выделяют 4 уровня владения компетенциями в системе сертификации:

- базовая компетентность;
- основная компетентность;
- расширенная компетентность;
- делегирование.

Кроме того, модель сертификации предполагает возможность корпоративного и отраслевого расширения, что позволит принять во внимание специфику каждого конкретного заказчика, для которого будет проведена сертификация.

Перспекивы развития сертификации на государственной гражданской службе в РФ. В связи с потребностью в РФ иметь независимую и целостную систему сертификации квалификаций в области менеджмента проектной деятельности, был созданн отечественный ПМ СТАНДАРТ, в задачу которого входит своевременно своевременное отражение актуальных для отечественного рынка процессов в сертификационных требованиях[3].

Направление деятельности ПМ СТАНДАРТ:

- опирается как на российские, так и на международные стандарты, учитывает современные наработки и тренды развития сертификаций в мире;
- соответствие с национальной системой профессиональных квалификаций и основными проектными ролями в коммерческих и государственных учреждениях;
- обеспечение базы для системы повышения квалификации руководителей и специалистов на отраслевом и корпоративном уровнях;
- доступность по всей территории Российской Федерации;
- соответствие вызовам, задачам и времени.

Специалисты из РФ активно участвуют в разработке и написании стандартов ISO по сертификации менеджмента в проектном управлении. Однако, в практической плоскости перевод международных стандартов ISO не всегда способен удовлетворить потребности российского рынка. В этой связи создаются отечественные ГОСТы, которые способны учитывать приоритеты и специфику проектной деятельности в России.

Кандидаты проходят сертификацию в единой Информационной Системе Сертификации. Успешное прохождение всех уровней оценки дает гарантию государственному служащему на зачисление в проектный кадровый резерв и в дальнейшем гарантирует включение в команду новейших проектов согласно приоритетному порядку.

В ближайшии планы по развитию сертификации государственных гражданских служащих на федеральном и муниципальном уровнях входит:

- расширение географии проведения сертификации государственных гражданских в таких городах и регионах как Москва и Московская область, Екатеринбург и Томск.
- организация центров по проведению сертификации в максимально большем количестве городов России.

В целях развития сертификации на государственной гражданской службе планируется проведение более качественной разработки алгоритмов, методологии и процедуры сертификации чиновников в соответствии с уровнем профессиональной деятельности.

Принимая во внимание масштаб проектов, реализуемых сегодня в Российской Федерации, развитие эффективного кросс-функционального взаимодействия и потребность полу-

3 Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения //Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 136–145. URL: http://vgmu.hse.ru/2019–2/26552286.html

чения высоких результатов в рамках ограниченных ресурсов, навыки проектного управления должны стать естественным бэкграундом современного государственного служащего. Таким образом, развитие сертификации на государственной гражданской службе является одним из самых важных направлений в сфере проектно-ориентированной системы государственного управления.

Аттестация на государственной гражданской службе в РФ не заменяет сертификацию. Аттестация и сертификация имеют отличающиеся друг от друга технологии оценки. Целю аттестации является оценка качеств чиновника с целью его проверки на соответствие занимаемой должности. Целью сертификации является определение уровня профессиональных знаний, навыков и опыта, а также подготовки специалиста для удостоверения его соответствия предъявляемым требованиям и подтверждения его возможностей надлежащим образом осуществлять свои профессиональные действия в сфере государственного управления.

Сертификация на государственной гражданской службе предоставляет чиновнику следующие преимущества:

- документально оформленное свидетельство профессионализма, позволяющее государственному служащему с различным стажем получить официальное признание его квалификации и компетенции, что определяет его ценность на государственной службе;
- повышает шансы госслужащего на трудоустройство;
- способствует в продвижении по карьерной лестнице;
- констатирует качество и надежность выполняемых госслужащим операций;
- является дополнительным основанием для повышения заработной платы;
- ообеспечивает психологическую комфортность и уверенность в собственных возможностях;
- повышает внимание руководства, укрепляет доверие и уважение к обладателю сертификата.

Обучение и сертификация способствуют формированию плодотворной среды при обсуждении возможностей использования техник и инструментов в проектной деятельности органов государственной власти.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1) Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2018. – 192 с.
2) Башуров В.Б. Отграничение квалификационного экзамена от аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации // Современное право. – 2018. – № 11. – С. 82–88.
3) Билев О.Ю. Чиновников сертифицируют // Центр проектного менеджмента при РАНХиГС. Электронный ресурс https://pm.center/company/smiabout/chinovnikov-sertifitsiruyut-izvestiya/
4) Винокуров И. Проектный подход предъявляет новые требования к профессиональным компетенциям чиновников // Управление проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра. Электронный ресурс: https://www.isopm.ru/mneniya/ocen/proektnyy-podkhod-predyavlyaet-novye-trebovaniya-k-professionalnym-kompetentsiyam-chinovnikov/
5) Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 136–145. URL: http://vgmu.hse.ru/2019–2/26552286.html
6) Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2019. – Ч. 1. – 144 с.

УДК 005

Мороз Никита Михайлович
студент, магистратура, 2 курс
факультет Прикладной математики и информационных технологий
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: moroz.nikita14061996@gmail.com

Научный руководитель: **Аншина Марина Львовна**
доцент кафедры «Бизнес-информатика»
Финансовый университет при Правительстве РФ

РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ АРХИТЕКТУРНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Аннотация: В данной статье рассмотрена проблема перехода архитектурной модели из текущего состояния в целевое. Проанализированы ключевые преимущества архитектурной модели и ее применение в рамках государственной организации. Выявлена и обоснована необходимость использования рамочной структуры Архитектуры федеральной организации в процессе разработки. На основе проведенного исследования автором предлагается сервисно-ориентированный подход к построению архитектуры государственной организации, дается его описание, формулируются основные особенности и принципы использования.

Ключевые слова: Государственная организация, архитектурная модель, сервисно-ориентированная архитектурная модель, сервисно-ориентированный подход, цифровая трансформация, FEAF.

Moroz N.M.
student
faculty of Applied Mathematics and Information Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser: **Anshina M.L.**
Associate Professor of the Business-informatics Department
Financial University under the Government of the Russian Federation

TARGET ARCHITECTURAL MODEL DEVELOPMENT OF A STATE BODY WITH USING A SERVICE-ORIENTED APPROACH

Abstract: This article discusses the problem of the architectural model transition from the current state to the target. Key advantages of the architectural model and its application in the framework of a state body are analyzed. The need to use the framework structure of the Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) in the development process has been identified and justified. Based on the study, the author proposes a service-oriented approach to the architecture development of a state body, gives its description and formulates the main features and principles of use.

Keywords: State organization, architectural model, service-oriented architectural model, service-oriented approach, digital transformation, FEAF.

Необходимость перехода государственных организаций на сервисно-ориентированную архитектурную модель обуславливается с одной стороны, увеличением скорости изменений, происходящих в мире, глобальной экономическо-политической нестабильностью и цифровизацией всех сфер жизни общества, с другой стороны, необходимостью усовершенствования и повышения эффективности деятельности всех государственных органов. Для повышения уровня инвестиционной привлекательности нашей страны, для повышения уровня жизни граждан, необходимо создать такую государственную структуру, которая бы отвечала мировым требованиям. Уже не одно десятилетие организация государственных структур в развитых странах осуществляется с помощью использования возможностей, которые предоставляют информационные технологии. Цифровая трансформация способствует этому не только на уровне экономических субъектов, но и на уровне государства [3, 1795 с.].

Архитектурная модель представляет собой сложную систему, описывающую процессы предприятия, обеспечивающие их взаимодействующие ИТ-ресурсы, их структурные компоненты и включает стандарты, определяющие создание и модернизацию программных систем [4, 348 с.]. Концепция архитектурной модели образовалась на стыке двух современных тенденций XXI века: быстрого развития информационных технологий и постоянного усложнения функционирования организаций.

FEAF (Federal Enterprise Architecture Framework / Рамочная структура Архитектуры Федеральной организации) разработана в 1998 году в США. Эта архитектурная модель описывает в структурированной форме функционирование государственных органов благодаря повышению эффективности деятельности государственного сектора за счет использования информационных технологий. Другими словами, эта модель призвана улучшить и функционально упростить государственную организацию, а также расширить возможности предоставления услуг гражданам.

Изменения, происходящие в государственной организации, обычно относят к бизнес- или технологическим стимулам. К бизнес-стимулам относят изменения в законодательстве, в стратегических целях развития государства, реализуемые государственные программы и т.д. Технологические стимулы включают в себя появление новейших информационных технологий, способных привести к кардинальным изменениям в существующих бизнес-процессах и в еще более полной мере удовлетворить потребности населения [1. 25 с.]. Архитектурная модель государственной организации призвана оптимизировать все федеральные процессы и обеспечить эффективное межведомственное взаимодействие.

Особенность сервисно-ориентированной архитектурной модели заключается в том, что она в большей степени ориентирована на предоставление услуг (сервисов) как населению со стороны государственной органзации, так и самой государственной организации со стороны информационных технологий, и на работу с сервисами [2, 168 с.].

Можно отметить несколько специфических особенностей сервисно-ориентированного подхода:

- Роль ИТ-стратегии в компании является очень важной и имеет высокий уровень ценности;
- Отмечается преобладание динамических процессов над последовательными;
- Организационная структура компании является горизонтальной или сетевой.
- Основным отличием сервисно-ориентированной модели является снижение дублирования процессов, обеспечивающих различные сервисы. Можно выделить четыре принципа сервисно-ориентированной архитектурной модели:
- Принцип модульности заключается в возможности декомпозиции системы на внутренние, связанные между собой, модули;
- Принцип слабой связанности модулей, то есть, изменения в одном модуле не приведут к изменению в других компонентах системы;

- Принцип инкапсуляции, т.е. сокрытия внутренней структуры данных, что подразумевает под собой предоставление конечному потребителю информации лишь внешнего интерфейса;
- Принцип наследуемости, суть которого заключается в наследовании свойств от родительского класса.

Концепция сервисно-ориентированной архитектуры способствует глобальным изменениям в сфере информационных технологий и в деятельности государственной организации. Она призвана трансформировать государственные задачи в стандартизированные бизнес-процессы – совокупность малосвязанных и редко меняющихся сервисов [5, 142 с.]. Сервисно-ориентированный подход также разграничивает прикладную и бизнес логику, определяя их на разные архитектурные уровни.

Важность создания такой системы, которая будет объединять внутренние бизнес-процессы и внешнюю среду в единое пространство, очевидна. Согласованность взаимодействия сервисов особенно важна в условиях государственной организации, где уровень цифровой трансформации оказывает прямое воздействие на качество жизни населения [6, 139 с.]. Поэтому, сервисно-ориентированный подход к архитектуре государственной организации можно охарактеризовать как сбалансированный переход от централизованной IT инфраструктуры и замкнутого на себе функционала прикладных систем в сторону архитектурной модели, которая способствует созданию новых систем из набора доступных сервисов, т.е. более гибкой, динамичной и способной к взаимодействию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Акаткин Ю.М., Ясиновская Е.Д. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интероперабельность / Ю.М. Акаткин, Е.Д. Ясиновская – М.: ДПК Пресс, 2018. – 48 с.
2. Козин Е.Г., Ильин И.В., Левина А.И. Сервисно-ориентированный подход к анализу архитектурных решений / Е.Г. Козин, И.В. Ильин, А.И. Левина – СПб: Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки №4 (246), 2016. – с. 162–172.
3. Устюжанина, Е.В. Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития / Е.В.Устюжанин, А.В.Сигарев, Р.А.Шеин. – М.: Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2017. – Т. 13, №10. – с.1788–1804.
4. Kotusev Svyatoslav «TOGAF-based Enterprise Architecture Practice: An Exploratory Case Study», Association for Information Systems: Vol. 43, Article 20, 2018. – pp. 321–359.
5. Martin van den Berg, Raymond Slot, Marlies van Steenbergen, Peter Faasse, Hans van Vliet, «How enterprise architecture improves the quality of IT investment decisions», Journal of Systems and Software, Vol. 152, 2019. – pp. 134–150.
6. Reza Khodaee Mahmoodia, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedehb, «Investigating the Effectiveness of E-government Establishment in Government Organizations», 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, 2016. – pp. 136–141.

УДК 351.9

В.А. Навроцкий
Студент Департамента финансовых рынков и банков
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: vlademir.putin@yandex.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
Старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: В данной статье рассматривается государственное управление и проблемы эффективности государственного управления. Также дана авторская оценка применяемым терминам.

Ключевые слова: государственное управление, система, виды, цели и задачи, модели, государственные органы, факторы, эффективность, механизмы.

V. A. Navrotskii
Student of financial markets and banks Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser
O. A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract: this article deals with public administration and the problems of public administration efficiency. The author assessed the terms used in this article.

Keywords: public administration, system, types, goals and objectives, models, government bodies, factors, efficiency, mechanisms.

Развитие системы государственного управления невообразимо без объективной оценки деятельности органов государственной власти.

Принцип разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную подразумевает оценку эффективности государственного управления с точки зрения единого механизма. Но несмотря на это, для оценки эффективности каждой ветви власти необходимы индикаторы, способные объективно отразить эффективность функционирования каждой из ветвей власти.

Очевидно, что оценка эффективности государственного управления должна проводиться по следующим аспектам:

оценка достижения целей;

оценка качества выполненных задач.

оценка влияния на социально-экономическое развитие государства.

В таблице 1 приведены критерии оценки эффективности государственного управления.

Таблица 1 – Критерии оценки эффективности государственного управления.

Методики оценки эффективности	Основные показатели эффективности
Индекс развитости человеческого потенциала (ИРЧП)	1. Средняя продолжительность жизни; 2. Уровень образования населения; 3. Уровень жизни; 4. Показатели смертности и т.д.
Конкурентоспособность страны (GCI)	1. Степень развития общественных институтов; 2. Уровень технического развития страны; 3. Макроэкономические индексы; 4. Доля иностранных инвестиций в экономики; 5. Конкурентоспособность национальных компаний и т.д.
Всемирное обследование предприятий (WBES)	1. Уровень делового климата; 2. Степень соответствия регуляторных норм международным стандартам; 3. Уровень коррупции; 4. Качество государственных услуг и т.д.
Индекс непрозрачности	1. Уровень коррупция в государственных органах; 2. Соблюдение прав частной собственности; 3. Зарегулированность экономики и т.д.

Эффективность государственного управления прямым образом влияет на социально-экономическое развитие государства и определяется качеством государственного и муниципального управления.

Для проведения оценки эффективность государственного управления необходимо выбрать критерии оценки эффективности. По мнению некоторых ученых, в зависимости от основного признака эффективности, существуют следующие группы критериев: ценностно-рациональный; целерациональный; прагматический [1].

Также, по степени направленности можно выделить критерий экономический и социальный.

Помимо общих критериев, упомянутых ранее, существуют специфические критерии для разных сфер управления: политический, социальный, экономический.

Необходимо отметить, для каждого уровня функционирования системы государственного управления необходим свой метод определения эффективности и, свойственный только этому уровню, критерий, поскольку эффективность государственного управления проявляется абсолютно на всех уровнях.

К государственному управлению можно применить принцип оценки качества потребителем, который верно сформулирован П. Шолтерсом и Х. Хакквебордом: «Первый принцип обеспечения качества: качество начинается с услаждения потребителя» [2].

Таким образом, оценка качества государственного управления может быть оценена с двух точек зрения: с точки зрения потребителя государственных услуг, то есть граждан, и с точки зрения производителя, то есть государства.

Справедливо заметить, что государственные органы в последнее время охотно прибегают подходы, используемые в бизнесе, в том числе для повышения эффективности государственного управления.

За годы развития и приспособления бизнес-методов в системе государственного управления произошло обновление понятийного аппарата: Например, термин «качество» – это необходимая составляющая оказания государственных и муниципальных услуг, а термин «эффективность» и «результативность» аналогично принципам KPI в бизнесе.

Заслуживает внимания определение эффективности и результативности Питера Друкера: «Результативность – это умение «делать правильные вещи», а эффективность «делать вещи правильно» [3].

В международном стандарте ISO 9000:215 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» понятие эффективность трактуется следующим образом: соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Результативность, там же, означает достижение запланированных целей и выполнение задач.

К тому же, очевидно, что для оценки эффективности необходимо обладать информацией о ресурсах, затраченных для достижения цели. Поэтому, лучший результат должен быть достигнут с оптимальными (наименьшими) потерями. Поэтому, понятие эффективности можно отнести к внутренней категории.

Понятие результативности означает, исходя из изложенного, удовлетворение ожиданий потребителя, таким образом, результативность – это категория внешняя.

Нетрудно заметить, что симбиозом этих двух понятий является термин «качество». Качество можно охарактеризовать как умение делать правильные вещи правильно.

Подводя итог, необходимо отметить, что к оценке государственного управления целесообразно применять оценку качества государственного управления. Также, подходы, применяемые в бизнесе, необходимо внедрять на все ступени государственного управления, для повышения эффективности функционирования государственного аппарата, следовательно, данные инновации отразятся на социально-экономическом развитии государства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления / Г.В. Атаманчук. – Издательство: Омега-Л, 2014. – 525с.
2. Нив, Г. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Г. Нив // Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 376с.
3. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2004. – 432 с.

УДК 336.276.4

Альбина Витальевна Смольникова
студент 4 курса
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва Российская Федерация
E-mail: albina.smolnikova@yandex.ru

Научный руководитель:
Марина Викторовна Дуброва
к.э.н., доцент департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва Российская Федерация

ОЦЕНКА ДОЛГОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СУБЪЕКТА РФ

Аннотация: В работе проведен анализ динамики и структуры государственного долга субъекта РФ на примере Краснодарского края, рассчитаны показатели долговой устойчивости региона по методике Министерства финансов РФ на основе параметров бюджета и макроэкономических показателей.

Целью данного исследования является получение оценки уровня долговой устойчивости Краснодарского края на основе количественных показателей. Объектом исследования является Краснодарский край. Предмет исследования составляет уровень долговой устойчивости Краснодарского края.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы анализа и синтеза теоретического и практического материала, статистические данные исследованы с применением методов выборки, сравнения и обобщения, табличной и графической визуализации данных. Научная новизна исследования представлена результатами расчета показателей долговой устойчивости для конкретного региона России на основе общей методики. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их применения для анализа направлений долговой политики региона и формирования рекомендаций по управлению государственным долгом субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: госдолг субъектов РФ, государственные ценные бумаги, долговая устойчивость, государственный долг Краснодарского края.

Albina V. Smolnikova
4th year student
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser:
Marina V. Dubrova
Ph. D., associate Professor, Department of public Finance
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

ASSESSMENT OF DEBT SUSTAINABILITY OF RUSSIAN REGIONS

Abstract: The paper analyzes the dynamics and structure of state debt of constituent entities of the Russian Federation on the example of Krasnodar region, calculates indicators of debt sustainability of the region according to the method of the Ministry of Finance of the Russian Federation based on the budget parameters and macroeconomic indicators.

The purpose of this study is to assess the level of debt sustainability of the Krasnodar region based on quantitative indicators. The object of the study is the Krasnodar region. The subject of the study is the level of debt sustainability of the Krasnodar region.

The methodological basis of the study was the General scientific methods of analysis and synthesis of theoretical and practical material, statistical data were studied using sampling, comparison and synthesis, tabular and graphical data visualization. The scientific novelty of the research is represented by the results of calculation of debt sustainability indicators for a region of Russia based on the General methodology. The practical significance of the results is the possibility of their application for the analysis of the debt policy of the region and the formation of recommendations for the management of public debt of the Russian Federation.

Keywords: State debt of subjects of the Russian Federation, state securities, debt stability, public debt of Krasnodar region.

Бюджеты субъектов формируют региональный уровень финансовой системы РФ и обеспечивают поддержание финансовой стабильности соответствующих территорий, участвуют в формировании валового регионального продукта. Расходы бюджетов субъектов направлены, прежде всего, на решение социально-экономических задач развития территорий, реализацию государственных и муниципальных программ, исполнение социальных обязательств перед гражданами. Ухудшение экономической ситуации в стране привело к снижению уровня налоговых и неналоговых поступлений в региональные бюджеты. Недостаток собственных доходов бюджетов большинства субъектов РФ приводит к необходимости осуществления заимствований для формирования сбалансированного бюджета, что в свою очередь ведет к наращиванию долговых обязательств регионов[1]. В виду того, что бюджеты более 70 регионов России характеризуются наличием дефицита[2], проблема увеличения объема государственного долга субъектов РФ вследствие неоднократного использования заимствований для обеспечения сбалансированности бюджетов, в последние годы стоит очень остро. За период с 2010 по 2017 год совокупный объем задолженности субъектов РФ увеличился более чем в 2,5 раза с 891 млн. руб. до 2 353 трлн. руб[3].

Государственный долг субъекта РФ, согласно бюджетному законодательству, включает в себя государственные заимствования региона и государственные гарантии[4]. Большую долю в структуре долговых обязательств субъекта РФ, как правило, занимает первый из перечисленных элементов. Эта часть долга региона обеспечивает покрытие дефицита бюджета, а также отвечает за рефинансирование существующих долговых обязательств. Как отмечалось выше, объем государственных заимствований субъекта РФ находится в прямой зависимости от состояния бюджета региона. Государственные гарантии как часть госдолга субъекта РФ представляют собой обязательства региона по погашению долговых обязательств хозяйствующих субъектов перед третьими лицами при наступлении гарантийного случая. Сущность государственных гарантий позволяет говорить о том, что наличие данного вида долговых обязательств в структуре госдолга носит положительный характер и свидетельствует о поддержке предпринимательского сектора со стороны региональных государственных органов. Таким образом, наиболее актуальным вопросом, требующим подробного рассмотрения, по нашему мнению, являются государственные заимствования как часть госдолга субъекта РФ.

Исследование структуры государственных и муниципальных заимствований субъектов РФ в данной работе проводится на примере Краснодарского края. Краснодарский край – это субъект Российской Федерации, расположенный на юго-западе России, в европейской ее части и входящий в состав Южного федерального округа. Регион является одним из эконо-

1 Галухин А.В. Оценка долговой устойчивости бюджетов субъектов федерации // Вопросы территориального развития. 2016. №5 (35). С. 2.

2 Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс].URL: http://budget.gov.ru/

3 Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс].URL: http://budget.gov.ru/

4 Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ// СПС «Консультант Плюс»

мически развитых регионов нашей страны. Об этом свидетельствует ряд показателей, например, по объему валового регионального продукта регион находится на 5 месте среди субъектов РФ, обеспечивая производство 41,2% совокупного ВРП Южного федерально округа[5].

Следует отметить, что бюджет Краснодарского края назначался с превышением расходов над доходами вплоть до 2019 года, когда изначально в проект бюджета был заложен профицит в размере 2, 6 млрд. руб.[6] (Табл.1). Профицит бюджета края обуславливает снижение объема источников финансирования дефицита бюджета на соответствующую сумму превышения доходов над расходными обязательствами.

Таблица 1

Основные характеристики, источники финансирования дефицита бюджета Краснодарского края на 2019 год.

Показатель	2019 год, тыс. руб.
Основные характеристики бюджета	
Общий объем доходов	229654348,2
Общий объем расходов	229392878,4
Профицит	261469,8
Источники финансирования дефицита бюджета	– 261 469,80
Бюджетные кредиты	– 881 469,80
Привлечение (+)	13 000 000,00
Погашение (-)	– 13 881 469,80
Кредиты кредитных организаций	700 000,00
Привлечение (+)	23 250 000,00
Погашение (-)	– 22 550 000,00
Остатки средств	—
Привлечение (+)	274 016 836,20
Погашение (-)	274 016 836,20
Иные источники финансирования	– 80 000,00
Привлечение (+)	3 389 148,80
Погашение (-)	8 112 488,00

Источник: составлено на основе Закона о бюджете Краснодарского края от 06.03.2019 N 3980-КЗ

В структуре источников финансирования дефицита следует отметить тенденцию сокращения объема бюджетных кредитов, что обусловлено сокращением расходов, а также участием региона в государственной программе реструктуризации бюджетных кредитов. Реализация программы запущена в 2018 году с целью снизить совокупный объем задолженности регионов перед федеральным бюджетом, причиной образования и роста которой являлась политика Министерства финансов по замещению дорогих в обслуживании коммерческих кредитов бюджетными. Необходимость проведения указанной политики возникла вследствие неконтролируемого роста государственного долга субъектов РФ, что ставило под угрозу платежеспособность региональных бюджетов и финансовую стабильность соответствующих территорий. Таким образом, можно сделать вывод, что заложенное в бюджете

5 Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018: Р32 Стат. сб. / Росстат. − М., 2018. −1162 с.
6 Открытый бюджет Краснодарского края [Электронный ресурс]. URL: http://openbudget23region.ru/ (дата обращения: 27.02.2019)

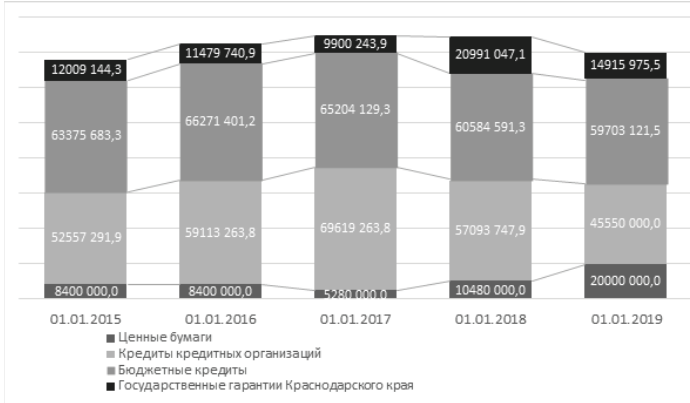
Краснодарского края увеличение коммерческих кредитов как источников финансирования дефицита является негативной тенденцией возврата к прошлому.

Несмотря на некоторое сокращение источников финансирования дефицита бюджета Краснодарского края, для региона по-прежнему остается актуальной проблема наличия значительного объема государственного долга, в силу прежних заимствований края, которые сформировали существующий объем долговых обязательств. Краснодарский край характеризуется высоким уровнем долговой нагрузки на бюджет. Так в Рейтинге регионов по уровню долговой нагрузки за 2018 год он находился на 63 месте, а соотношение объема заимствований и доходов бюджета региона составляло 77,8%[1].

Данная проблема актуализирует вопрос обеспечения долговой устойчивости региона и выработки наиболее оптимальных направлений долговой политики для ее повышения. Понятие долговой устойчивости региона не имеет законодательного закрепления. В научной литературе долговая устойчивость определяется как состояние государственных финансов субъекта федерации, при котором долговая нагрузка на бюджет и социально-экономическое развитие территории не превышает законодательно закрепленных нормативов, а осуществляемые органами власти региона заимствования строятся исходя из оптимальности структуры и максимальной эффективности их использования[2]. Нормативы долговой нагрузки на бюджет субъекта в России закреплены Бюджетным кодексом, согласно которому госдолг должен находиться в пределах объема доходов региона за вычетом межбюджетных трансфертов, а для высокодотационных регионов порог снижен до половины объема доходов бюджета[3].

Анализ динамики госдолга Краснодарского края свидетельствует о высоких темпах роста долговой нагрузки на бюджет, так за 5 лет с 2012 по 2017 год долг увеличился в 3,75 раза. И только в последние два года можно наблюдать некоторое снижение объема госдолга Краснодарского края, в частности в 2018 году данный показатель снизился на 1,6% относительно предыдущего года, а снижение в 2019 относительно 2018 года составило 6%[4] (Рис.1).

Рисунок 1. Динамика структуры госдолга Краснодарского края в 2015–2019 гг., тыс. руб.



Источник: составлено по данным Министерства финансов Краснодарского края

1 Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс].URL: http://budget.gov.ru/

2 Солдаткин С.Н. Эффективность региональной долговой политики через призму инвестиционной активности // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №30. С. 4.

3 Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ// СПС «Консультант Плюс»

4 Официальный сайт Министерства финансов Краснодарского края [Электронный ресурс] URL: https://minfinkubani.ru/ (дата обращения:23.02.2019)

Структура госдолга Краснодарского края в 2019 году характеризуется преобладанием бюджетных кредитов над другими видами обязательств, которые составляют 43%.

На втором месте в структуре долга Краснодарского края находятся кредиты кредитных организаций, они составляют 32%. Далее следуют государственные ценные бумаги, выпускаемые регионом в целях покрытия дефицита бюджета, их доля составляет 14%, последнее место занимают государственные гарантии, которые составляют 11% объема государственного долга Краснодарского края.

До 2017 года в структуре задолженности региона можно наблюдать устойчивые тенденции роста всех видов заимствований и сокращения государственных гарантий.

Тогда как в последние два года объем государственных займов региона в виде ценных бумаг, бюджетных и коммерческих кредитов медленно пошел на спад, а объем государственных гарантий увеличился.

Законом Краснодарского края «О краевом бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» предусмотрен верхний предел долга по государственным гарантиям Краснодарского края в сумме 12431243,9 тыс. рублей[5]. Данный норматив, согласно Бюджетному кодексу, накладывает ограничение на объем выпуска ценных бумаг Краснодарского края. В бюджете региона на 2019 год не предусматривается финансирование дефицита бюджета посредством выпуска ценных бумаг. На текущий момент объем государственных ценных бумаг Краснодарского края составляет 20 млрд. руб.[6] Погашение обязательств по ценным бумагам в 2019 году также производиться не будет.

Помимо законодательно закрепленных нормативов объема государственного долга субъекта РФ и расходов на его обслуживание, Министерством финансов РФ разработан ряд показателей для оценки уровня долговой нагрузки субъектов РФ по итогам исполнения бюджетов (Рис 2).

Рисунок 2. Классификация субъектов РФ по группам долговой устойчивости

Показатель	Группа А (высокая долговая устойчивость)	Группа В (средняя долговая устойчивость)	Группа С (низкая долговая устойчивость)
Отношение объема госдолга к объему доходов бюджета без учета безвозмездных поступлений	≤ 50% / ≤ 25% - для высокодотационных субъектов	50-85% / 25-45% - для высокодотационных субъектов	> 85% / >45% - для высокодотационных субъектов
Доля расходов на обслуживание госдолга субъекта в общем объеме расходов бюджета за исключением объема расходов, осуществляемых за счет субвенций	≤ 5%	5-8%	> 8%
Отношение годовой суммы платежей по погашению и обслуживанию госдолга* к доходам бюджета (налоговым, неналоговым и дотациям)	≤ 13%	13-18%	> 18%

Источник: Министерство финансов РФ

Для оценки уровня долговой устойчивости Краснодарского края приведем показатели бюджета на 2019 год, а также ряд макроэкономических показателей, на основании которых произведем оценку уровня долговой устойчивости Краснодарского края (Табл. 2).

5 Закон Краснодарского края от 21 декабря 2018 г. N 3939-КЗ «О краевом бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» Система ГАРАНТ: http://base.garant.ru/43693360/#ixzz5jaKPL2kf

6 Официальный сайт Министерства финансов Краснодарского края [Электронный ресурс] URL: https://minfinkubani.ru/ (дата обращения:23.02.2019)

Таблица 2

Расчетная таблица значений показателей долговой устойчивости Краснодарского края

Показатель	Значение
Показатели для расчета	
Объем государственного долга, млн. руб.	115 921,51
Расходы на обслуживание государственного и муниципального долга, млн. руб.	6 935,04
Налоговые и неналоговые доходы бюджета, млн. руб.	275 709,40
Объем расходов бюджета (без субвенций), млн руб.	324 951,77
Дотации, млн. руб.	11 548,69
Показатели уровня долговой нагрузки	
Объем государственного долга/ Объем доходов бюджета (без учета безвозмездных поступлений)	42%
Объем расходов на обслуживание госдолга субъекта /Объем расходов субъекта (без субвенций)	2,1%
Годовая сумма платежей по погашению и обслуживанию госдолга/ Объем доходов бюджета (налоговых, неналоговых и дотаций)	2,4%

Полученные значения свидетельствуют о том, что показатели долговой нагрузки в Краснодарском крае ниже предельно допустимых значений для первой группы, что позволяет отнести край к субъектам с высоким уровнем долговой устойчивости.

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что Краснодарский край является одним из субъектов РФ, имеющим значительный объем государственного долга, его значение составляет 116 млрд. рублей. Однако, по результатам расчетов видно, что Краснодарский край обладает высокой долговой устойчивостью, которая, впрочем, обусловлена не размером долга, а значительным объемом производимого ВРП и отсутствием внешнего долга. Также на уровень долговой устойчивости оказывает положительное влияние сравнительно невысокие расходы на обслуживание государственного долга, что в свою очередь обусловлено преобладанием бюджетных кредитов в структуре госдолга субъекта, стоимость обслуживания которых минимальна, а также графиком платежей по облигационным займам, который предусматривает ближайшее погашение 10% суммы займа в 2021 году. При значительном объеме государственного долга Краснодарского края, использование такого долгового инструмента как государственные ценные бумаги позволяет Краснодарскому краю осуществлять долгосрочные заимствования, а также планировать уровень долговой нагрузки, формируя оптимальный график погашения займа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Галухин А.В. Оценка долговой устойчивости бюджетов субъектов федерации // Вопросы территориального развития. 2016. №5 (35).
2. Жигляева А.В. Проблема неконтролируемого роста долга российских регионов и муниципальных образований // Скиф. 2017. №15.
3. Крюкова Т.Б. Государственный долг субъекта Российской Федерации: понятие, виды и формы долговых обязательств //Финансы и управление. – 2016. – №. 1. – С. 100–116.
4. Солдаткин С.Н. Эффективность региональной долговой политики через призму инвестиционной активности // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №30 (405).
5. Тарба К.О. Долговая устойчивость субъектов Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №5.

УДК 332.14

Чернышева Татьяна Константиновна
студентка 4 курса
Факультета государственного управления и финансового контроля
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Россия
TKChernysheva@fa.ru

Научный руководитель:
д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление»
Шедько Юрий Николаевич
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Россия

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И СДЕРЖИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ ТОСЭР В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: В данной работе обоснована необходимость использования такого инструмента регионального управления, как территории опережающего социально-экономического развития (далее-ТОСЭР) в современных российских условиях. Выделена стратегическая цель и основные задачи функционирования ТОСЭР. В качестве основной устойчиво сформировавшейся тенденции развития ТОСЭР рассматривается набирающая рост положительная динамика числа ТОСЭР в регионах России. Автором были выделены ключевые факторы, сдерживающие эффективное развитие ТОСЭР. В заключение выявлены наиболее значимые тенденции в развитии ТОСЭР, влияющие на социально-экономическое развитие регионов.

Ключевые слова: территории опережающего социально-экономического развития, тенденции развития, региональная экономика, регионы России, сдерживающие факторы развития.

Chernysheva Tatiana Constantinovna
4th year student
Faculty of public administration and financial control
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
TKChernysheva@fa.ru

Scientific adviser:
doctor of Economics, Professor of the Department of State and municipal management»
Shedko Yuri Nikolaevich
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

ANALYSIS OF TRENDS AND LIMITING FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF TOSER IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract: This paper substantiates the need to use such a tool of regional management as the territory of advanced socio-economic development (TOSER) in modern Russian conditions. The strategic goal and main tasks of functioning of TOSER are allocated. The growing positive dynamics of the number of TOSERS in the regions of Russia is considered as the main steadily formed trend of TOSER development. The author identified the key factors hindering the effective development of TOSER. In conclusion, the most significant trends in the development of TOSER affecting the socio-economic development of the regions are identified.

Keywords: territories of advanced socio-economic development, development trends, regional economy, Russian regions, development constraints

Российской Федерации остро требуются новые модели пространственного развития, в том числе формирование новых центров социально-экономического развития, опирающихся на развитие энергетической и транспортной инфраструктуры, и создание сети территориально-производственных кластеров, реализующих конкурентный потенциал территории. Отсутствие необходимой инфраструктуры и свободных средств остро ставит вопрос о создании особых условий для ускоренного экономического развития регионов (в первую очередь, регионов Дальнего Востока), которые при этом имеют значительный экономический потенциал. Одним из организационно-экономических механизмов развития этих регионов является создание территорий опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР). Однако до настоящего времени вопросы стратегического управления сложными социально-экономическими системами, такими как ТОСЭР, остаются недостаточно проработанными.

В Послании Федеральному Собранию от 12.12.2013 Президентом России В.В. Путиным предложено «создать на Дальнем Востоке и Восточной Сибири сеть специальных территорий с особыми условиями для организации несырьевого производства, ориентированного, в том числе, и на экспорт»[1]. В Федеральном законе № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации»[2] определены правовой режим территорий опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации, меры государственной поддержки и порядок осуществления деятельности на таких территориях.

ТОСЭР является сложной многофакторной, многоэлементной и динамической системой. Основная цель создания ТОСЭР – формирование благоприятных условий для привлечения инвестиций, обеспечения ускоренного социально-экономического развития и создания комфортных условий для обеспечения жизнедеятельности населения.

Можно выделить следующие стратегические задачи функционирования ТОСЭР [4]:

1. складывание выгодных для инвестиций и предпринимательства условий;
2. переход на шестой технологический уклад, основанный на инновационном производстве;
3. обеспечение межнациональной и межрегиональной конкуренции;
4. развитие экспорто-ориентированного производства;
5. развитие территориальных образований депрессивного типа.

Как было сказано ранее, главной целью территорий опережающего развития является попытка разгрузить федеральный и региональный бюджет путем привлечения иностранных инвестиций при развитии отдельных регионов. Поэтому вопрос взаимодействия с инвесторами стоит как никогда остро, ведь для инвестора должны создаваться наиболее комфортные условия путем упрощения налоговой и таможенной политики [2]. В целом, данные требования выполняются – об этом мы можем судить по анализу активности иностранных инвесторов. Так, китайские инвестиции в дальневосточные ТОСЭР уже в 2017 превысили сумму в 130 миллиардов рублей [3].

В качестве основной устойчиво сформировавшейся тенденции развития ТОСЭР выступает, на наш взгляд, набирающая рост положительная динамика числа ТОСЭР в регионах России. Только за последние 9 месяцев 2019 года их число увеличилось на 16, что свидетельствует о растущем интересе к данному инструменту территориального развития. (табл. 1)

1 Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 12.12.2013 «Послание Президента РФ Владимира Путина Федеральному Собранию» Режим доступа:
http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=155646&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.3959441290440444#0

2 Федеральный закон от 29.12.2014 N 473-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации»

Таблица 1 – Динамика создания ТОР и ТОСЭР в федеральных округах Российской Федерации

Федеральные округа РФ	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год (9 месяцев)	Всего по округам
Центральный	–	–	5	8	1	14
Северо-западный	–	–	4	3	1	8
Южный	–	1	–	2	–	3
Северо-Кавказский	–	1	2	1	–	4
Уральский	–	1	2	4	3	10
Приволжский	–	4	11	3	9	27
Сибирский	–	2	1	8	1	12
Дальневосточный	9	5	5	–	2	21
Всего	9	15	30	29	17	100

Как уже было отмечено выше, развитие ТОСЭР предполагает создание новых рабочих мест, развитие объектов социальной инфраструктуры, и повышение привлекательности населения для жизни и деятельности на этих территориях. Рост числа трудоспособного населения и уровня благополучия наблюдается в Центральном, Южном, Северо-Кавказском и особенно в Дальне-Восточном федеральных округах. Тот факт, что для развития новых производств привлекаются высокопрофессиональные кадры, подтверждает динамика роста числа работников, имеющих высшее и специальное образование. Так, по данным деятельности ТОСЭР ДВФО для развития новых высокотехнологичных производств запланировано привлечение более 36,9 тыс. человек, имеющие специальное и высшее профессиональное образование по профилю деятельности компаний, что представляет собой более 65% всего занятого в ТОСЭР трудового населения [1]. В других федеральных округах, таких как Южный, Центральный и Приволжский данная тенденция подтверждается ростом числа образовательных программ профессиональной переподготовки и обучения, которые позволили повысить свой уровень знаний более 2,5 тыс. чел, задействованных в компаниях резидентов.

Открытым остается вопрос об эффективности учреждения и функционирования ТОСЭР в рамках государства в целом. Особого внимания на наш взгляд требует решение вопроса привлечения уже работающего на территориях ТОСЭР бизнеса к созданию необходимой инфраструктуры для реализации запланированных проектов [5]. По последним данным в создание инфраструктуры и ТОСЭР и ТОР вложено более 5 млрд. руб., в ближайшие годы планируется направить еще более 30 млрд.руб. за счет бюджетов регионов, муниципальных образований и внебюджетных источников планируется привлечь порядка 20 млрд. руб. Также уже прослеживается неэффективность вложения государством средств в ТОСЭР с незначительным числом резидентов. Кроме того, при реализации точечной стратегии подъема отдельных территорий было бы целесообразно оценивать уровень их участия в цепочке формирования добавочной стоимости: отходить от рентной составляющей в пользу более высокотехнологичных и/или социально-значимых товаров и услуг.

Есть мнение, что эффективно развиваться и дать желаемый эффект смогут те территории, на которых размещены и функционируют крупные промышленные и логистические проекты. Ярким примером этого служит деятельность ТОСЭР «Тольятти», на территории которой зарегистрированы 46 резидентов, треть которых представлены крупными промышленными предприятиями, такими как ООО «Дата Технолоджи», ООО «Карат-Тольятти», ООО «Мясокомбинат Лада», ООО «Металлист Тольятти», ООО «ХМ РУС», ООО «Грант ЛИМИТЕД», ООО «СБ-М», ООО «СК ПОВОЖЬЕ» и др. Из 4613 рабочих мест они обеспечивают занятость 3722 человек, что составляет 80,1% от общего количества занятых на территории ТОСЭР. Общая сумма заявленных инвестиций этих компаний составляет 61,5% всех инвестиций ТОСЭР (7,3 из 11,8 млрд. руб.).

В качестве факторов, сдерживающих эффективное развитие ТОСЭР, можно выделить:

1. Скептическое отношение предпринимателей к самой идеи развития ТОСЭР из-за негативного опыта развития ОЭЗ, имеющие схожие льготные условия вхождения и дальнейшего функционирования;
2. Отсутствие особых условий и льгот для малых и микропредприятий, которые на фоне крупных гигантов отечественной и иностранной индустрии, попадают в особо жесткие конкурентные условия развития, не позволяющие в конечном итоге обеспечить эффективность начатого бизнеса;
3. Отсутствие стимулирующих условий по привлечению работающего на территориях ТОСЭР бизнеса к созданию необходимой инфраструктуры для реализации запланированных проектов;
4. Недостаточная плотность развития промышленных производств, создаваемая с помощью ТОСЭР, негативно сказывающаяся на полноценном создании и развитии кластеров на территории ТОСЭР;
5. Наличие значительного количества пробелов в законодательстве по урегулированию вопросов со сдачей в аренду земельных участков зарубежным инвесторам, привлечению иностранного наемного труда к работе на ТОСЭР, «локальность характера» реализуемых проектов, ориентированных либо на производство продукции невысоких уровней переработки для зарубежных потребителей, либо на логистическое обслуживание экспортных потоков.

В результате проведенного анализа были выявлены наиболее значимые тенденции в развитии ТОСЭР РФ, влияющие на социально-экономическое развитие регионов:

1. Рост числа ТОСЭР и их резидентов;
2. Наращивание внутреннего потенциала регионов, на территории которых расположены ТОСЭР и развитие отраслей производственной сферы;
3. Формирование региональной инновационной системы на территориях ТОСЭР, обеспечивающей планируемый темп социально-экономического развития регионов, а также оказание поддержки инновационной деятельности на всех стадиях инновационного цикла;
4. Формирование многоукладной структуры производства на основе диверсификации экономики и снижения роли добывающих секторов с возрастанием роли сектора перерабатывающих и инновационно ориентированных отраслей;
5. Развитие инфраструктуры региональной системы, включая промышленные парки, мульти модульные транспортно-логистические комплексы, машиностроение, пищевую и фармацевтическую промышленность;
6. Рост денежных доходов населения, заработной платы, что положительно влияет на повышение их уровня жизни и благосостояния.

В целом, анализ особенностей тенденций и сдерживающих факторов развития ТОСЭР позволяет сделать вывод об их стабильном функционировании, имеющее реальные перспективы дальнейшего роста и повышения эффективности развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шедько. Ю.Н. Функционирование механизма активизации точек социально-экономического развития региона / Ю.Н. Шедько // Материалы III Междунар. научного конгресса «Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности» (24–25 июня 2015 года) / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: Издательство «Научный консультант», 2015. С. 239–241.
2. Мякишева Е.А., Руденко М.Н. Об организационно-экономическом содержании категории «территория опережающего социально-экономического развития // Научное обозрение, М., 2015, С. 27.

3. Исаев А. Г., Территории опережающего развития: новый инструмент региональной экономической политики // Эко, Новосибирск, 2017, С. 71
4. Ларченко О.В. Функционирование территорий опережающего социально- экономического развития в моногородах: проблемы и перспективы (на примере Республики Карелия) // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. №2
5. Строев П.В., Кан М.И. Пространственная мобильность населения: экономический и социальный аспекты // Экономика. Налоги. Право. 2016. Т. 9. № 6. С. 35–41.

Теория и практика проектного управления

УДК 33.07

А.С. Буткевич,
студент I курса магистратуры
Финансового университета при Правительстве РФ
Факультета «Менеджмент», «Проектный менеджмент»
andrey.butkevich.1997@mail.ru

Д.В. Ильин, научный консультант, преподаватель ФЭСН, РАНХиГС

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИСУП В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «ГИДРОГЕОЛОГИЧЕСКОЕ ЭКСПЕРТНОЕ БЮРО» С ЦЕЛЬЮ ИНТЕГРАЦИИ КОМПЛЕКСА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Аннотация: Ввиду особой сложности проектного управления, информационные технологии, являются необходимым инструментом. С ростом объемов деятельности Гидрогеологического экспертного бюро вопрос внедрения ИСУП стал наиболее актуален. В ходе анализа проектной деятельности компании были выявлены необходимые для цифровизации процессы. Внедрение информационной системы управление проектами позволило компании структурировать деятельность согласно международным практикам.

Ключевые слова: проектное управление; информационная система управления проектами, стандарт, проект, проектная деятельность, информационные технологии.

A.S. Butkevich,
1st-year master's student
Financial University under the Government of the RF
Department of Management, "Project management"
andrey.butkevich.1997@mail.ru

D.V. Ilin, Thesis advisor, Lecturer of FESS, RANEPA

EXPERIENCE OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PMIS IN THE PROJECT ACTIVITIES OF LLC «HYDROGEOLOGICAL EXPERT BUREAU» IN ORDER TO INTEGRATE THE COMPLEX OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

Abstract: Due to the particular complexity of project management, information technology is a vital tool. With the growth of the activity of the Hydrogeological expert Bureau, the issue of implementation of PMIS has become the most relevant. Processes necessary for digitalization were identified during the analysis of the company's project activities. The implementation of the project management information system allowed the company to digitalize and structure its processes in accordance with international practices.

Keywords: project management; project management information system, standard, project, project activities, information technology.

Исходя из определения и сущности Управления проектами, можно сказать, что Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий временного характера, целью которых является получение уникального результата. Управление проектами охватывает ту деятельность компании, в которой создание продукта или оказываемой услуги реализуется как уникальный комплекс целенаправленных и взаимосвязанных мероприятий при определённых требованиях: срок, бюджет и содержание проекта. [1, 4]

Проектно-ориентированная деятельность дает возможность усиления контроля, повышения эффективности использования всех ресурсов предприятий и обеспечивает их выход на новый уровень развития. В силу этого, исходя из задач дальнейшего развития страны, Президент РФ в 2016 г. поставил задачу по организации проектной деятельности в федеральных, региональных и муниципальных органах власти с целью успешного достижения целей по приоритетным направлениям. Так, была закреплена на государственном уровне значимость проектного управления.

Понятие «Управление проектами» или «Project management» на сегодняшний день уже не звучит как что-то инородное и совершенно непонятное. В настоящее время в России и мире работает целая сеть проектно-ориентированных компаний. Развитию и продвижению управления проектами в мире во многом способствовало создание международной ассоциации IPMA – (International Project Management Association – 1965 г. Швейцария). На сегодня IPMA объединяет национальные некоммерческие ассоциации в 60 странах мира. Россию в ней представляет ассоциация СОВНЕТ совместно с компанией ASE входящей в АО НИАЭП – РосАтом. На основе синергетических международных разработок возник институт управления проектами PMI – (Project Management Institute). PMI объединяет около трех миллионов руководителей проектов более чем в 200 странах мира, включая и Россию. Под эгидой PMI в сфере управления проектами разработан стандарт PMBOK (национальный стандарт США), получивший всемирное признание. [4, 5]

Управление проектами является одной из самых сложных и трудоемких областей управленческой деятельности. Это объясняется сложностью взаимозависимостей различных элементов проектного окружения, что невозможно не только удержать в памяти, но и обозримо представить, отслеживать, анализировать и корректировать на бумажных носителях. Каждый этап проектного управления сопровождается постоянной обработкой данных. Здесь речь идет о сборе, обработке, анализе данных о ходе реализации проекта, проведении необходимых аналитических и прогнозных расчетов и расчетов по выработке вариантов для принятия решений. Если давать оценку в целом информационным системам управления проектом (ИСУП), то их основное предназначение заключается в повышении производительности труда. ИСУП дают возможность пользователям интегрировать в единой системе комплекс процессов проектного менеджмента, а также систематизировать проектные взаимосвязи для эффективного управления. Они классифицируются по техническим характеристикам: Локальные; Клиент-серверные, где программы на серверах, а приложения на компьютерах; Браузерные, с доступом через веб-браузер.

По ценообразованию они делятся на приобретаемые в вечное пользование и облачные варианты SaaS по подписке за ежемесячную или ежегодную плату. Microsoft Project считается самой востребованной ИСУП. Есть ее разные версии: коробочная, браузерная и клиент-серверная. В России также используют «IC: PM Управление проектами. Модуль для IC: ERP», подходящую для программы импортозамещения и многие другие. При выборе системы управления проектами всегда необходимо учитывать отраслевую принадлежность, широту охвата задачи и доступа к ней, технические характеристики и модель оплаты. [2]

Опыт развития и внедрения информационных систем проектного управления показал, что сегодня данная область управленческой деятельности нуждается во внедрении информационных технологий, упрощающих процессы управления проектом На данный момент большинство развивающихся компаний на рынке испытывает потребность в обеспечении качественного проектного управления как на внутренних, так и на клиентских проектах. Именно это и явилось предпосылками для поиска ИТ решения для проектного управления в ООО «Гидрогеологическое экспертное бюро» (ГЭБ). Организация входит в группу компаний – ГК «АКВА-ХЭЛП», являющейся уже на протяжении 25 лет многопрофильным центром, обеспечивающим автономное водоснабжения из подземных водоносных горизонтов. Создание ООО «ГЭБ» явилось основой расширения всей сферы деятельности ГК «АКВА-ХЭЛП». Компания сконцентрировала под своей опекой проведение всех исследований

и лицензирование объектов. Организация проводит целый комплекс изысканий: геологических, геодезических, геофизических, гидрогеологических и т.д. Продолжительность проекта получения разрешительной документации для объекта составляет минимум 2 года. [7, 9]

С увеличением объема заказов перед ГЭБ остро встала проблема инструментов контроля и планирования проектов, так как управление проектами осуществлялось в ручном режиме. Продолжительность проектов предсказывалось субъективно и порой имело значительное отклонение от фактической даты завершения проекта. Заказчик рассматривал различные ИТ-решения для решения своих проблем. Первым нашим предложением был Битрикс 24, но данный продукт показался сложным, и после тестирования был отвергнут. Затем заказчик рассмотрел 1С, но опять же решение не оправдало ожиданий. У компании была цель найти простое и удобное решение проектного управления.

Путем индивидуального интервьюирования сотрудников (от линейного исполнителя до генерального директора) и проведения фокус групп нами был проведен анализ многопрофильной проектной деятельности, который показал сложности, с которыми столкнулась компания при расширении своего портфеля одновременно выполняемых проектов. На основании интервьюирования были задокументированы процессы проектного управления для последующей цифровизации (в виде блок-схем) и проведен анализ, в результате которого были выявлены требования к системе и 4 главных проблемных зоны: [9]

1. Управление проектами: сложность отслеживания исполнения контракта по срокам в договоре; не структурированность задач (взаимосвязи/исполнители); планирование загрузки ресурсов на основании интуиции руководителя; не отслеживаются и не структурируются текущие проектные вопросы; отсутствие план-фактного анализа эффективности по проектам; сложность оценки бюджета проекта при планировании; отсутствие единого пространства планирования для руководителя и исполнителя, получается, что менеджер ведет план «только для себя»; не структурированность корпоративной базы знаний по проектам.
2. Внутренний документооборот: большое количество копий документов (непонятно, какая актуальная); потеря времени из-за привязанности файла к человеку при редактуре; согласование документов в устной форме; работа проверяется без истории изменений.
3. Бизнес аналитика: данные отчетов неактуальны на момент их просмотра; составление отчетов вручную; сбор данных из разрозненных источников.
4. Разрозненность ведения проектных коммуникаций: много инструментов удовлетворяющих только узкий пул задач; сложность отслеживания взаимодействия команды проекта; выполнение непрофильных проектов становится неконтролируемым.

На основе проведенного качественного анализа сложностей, с которыми сталкивается компания, была поставлена задача разработки информационной системы управления проектами для удовлетворения выявленных потребностей на всех этапах управления проектом (от инициации до завершения). Целью проекта была цифровизация всей группы процессов проектного управления (инициирование-планирование-управление-контроль-завершение) компании так, чтобы обеспечить всем членам проектных групп комфортные и эргономичные условия работы.

Для удовлетворения широкого спектра потребностей Гидрогеологического экспертного бюро были выбраны продукты компании Microsoft, так как решить задачи нужно было по многим направлениям, но при этом сохранить целостность системы. Существует множество различных инструментов (не только от Microsoft) отлично подходящих для решения узкого круга задач, однако зачастую эти продукты не от одного вендора, что приводит к сложности интеграции их между собой. Тем самым система получается нецелостной, приходится использовать большое количество инструментов, что приводит к двойственности информации и дополнительной ручной работе сотрудников. Конечно, в большинстве случаев

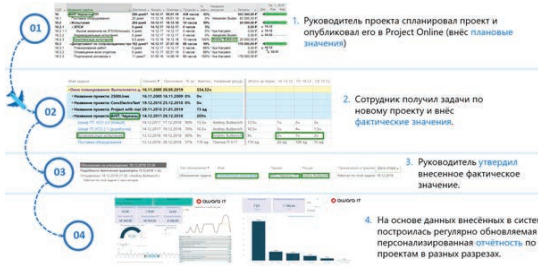
возможна интеграция между продуктами, но это может сильно увеличить бюджет проекта и осложнить его реализацию. Именно по этой причине основой системы был выбран Office 365 от Microsoft. А системообразующим продуктом стал достаточно молодой MS Teams, который позволяет подключать к системе как сервисы Office 365, так и сторонние сервисы. [10]

Только внедрение новейших разработок и лучших практик, в том числе и УП, может стимулировать темпы развития любой компании, в условиях усиливающейся на сегодня конкуренции. Работа по разработке и внедрению ИСУП начинается, образно говоря, с процесса уложения бизнес-процессов Заказчика в «Прокрустово ложе» подходящего стандарта с целью достижения максимальной эффективности от поставленной цели и задачи реализуемого проекта. Как показывает практика внедрения ИСУП в таких проектно-ориентированных организациях, успех внедрения системы базируется на трех основах: соответствующий выбор проектных регламентов и стандартов, подходящих философии организации; обученный и подготовленный к проектному методу персонал компании; правильно настроенный инструмент (ИСУП), который позволяет вести проектную деятельность согласно регламенту в эргономичных условиях для работы.

В Гидрогеологическом экспертном бюро, как и во многих компаниях среднего и малого бизнеса не использовалось управление проектами по международным стандартам. Но за время работы естественно сформировался свой определенный шаблон, которого компания старалась придерживаться от проекта к проекту. Руководство ГЭБ считает проект реализованным успешно, если он выполнен в рамках бюджета, в срок и с надлежащим качеством, чем полностью напоминает критерии успешности проекта по стандарту PMI PMBOK. Функциональность ИСУП было решено настроить так, чтобы соответствовать требованиям стандарта и чтобы все управленческие группы процессов по возможности максимально фиксировались в системе. [5]

Процесс занесения планируемых и фактических проектных данных в систему выглядит следующим образом (рис. 1): 1) Руководитель формирует графики проектов, назначает на задачи Исполнителей; 2) Исполнитель получает уведомление о назначении, отчитывается об исполнении; 3) введение факта акцептирует Руководитель и опубликовывает актуальную версию; 4) Руководство компании производит мониторинг выполняемых проектов в разрезе сроков, затрат, трудозатрат через регулярно обновляемые отчеты MS Power BI. [8]

Рисунок 1. Бизнес-процесс управления проектом в рамках системы



В результате проделанной работы по настройке функционала системы получилось создать такое пространство для работы проектной группы, где все заинтересованные стороны видят всю необходимую им проектную информацию в рамках их уровня доступа. А вертикальные коммуникации между руководителями проектов и исполнителями становятся прозрачнее, давая возможность вовремя корректировать план проекта.

Начиная с процесса инициирования проекта, у сотрудников ГЭБ ведется вся проектная коммуникация в Teams в канале конкретного проекта. Заказчик тоже может быть добавлен

гостем в отдельно созданную команду под конкретный проект, где будут вестись проектные коммуникации и согласовываться Устав и первоначальное ТЗ.

Если же проект переходит со стадии инициации, на стадию планирование, то наличие обширного функционала в MS Project Desktop дает руководителю проекта достаточные возможности (при должном уровне квалификации) для качественного планирования всех предметных групп проекта: начиная от содержания, сроков, ресурсов и стоимостью, заканчивая закупками, качеством, рисками и коммуникациями. А наличие проектных шаблонов в компании упрощает планирование, сводя его к корректировки текущего шаблона под потребности конкретного клиента.

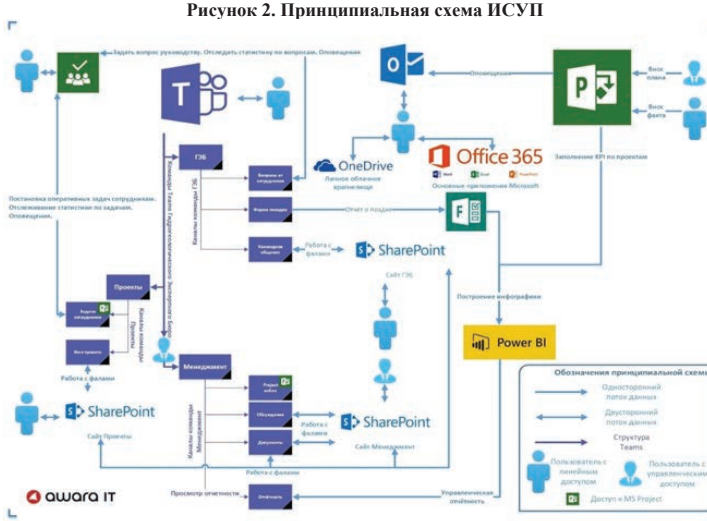
MS Teams играет важную роль на этапе исполнения проекта, так как обладает обширным функционалом по совместной работе с файлами, проведению проектных встреч и просто удобному использованию прочих проектных инструментов. Также MS Sharepoint Online позволяет хранить версии проектной документации и облегчает процесс согласования финальных вариантов. И, конечно, MS Project Online и MS Planner стали неотъемлемыми частями работы исполнителей в Гидрогеологическом экспертном бюро. Сотрудники прозрачно видят свою загрузку, за счет этого качественнее планируют рабочее время.

Стадия контроля в ИСУП ГЭБ реализована наиболее ярко, поскольку наличие детальных регулярно обновляемых отчетов по проектам компании в различных разрезах позволяет чутко контролировать отклонения фактических значений от плановых и своевременно реагировать корректировками календарных планов.

Завершение проекта сопровождается анализом эффективности и архивацией проекта, на основе которой формируется ценная база знаний, к которой могут обращаться сотрудники с советующим уровнем доступа. В структурированном хранилище сотрудники ГЭБ могут найти ценные исторические данные по предыдущим выполненным проектам, что позволяет им сократить время на этапе планирования и исполнения проекта.

Необходимо избежать дублирования функций, потому что наличие таких просчетов приведет к недопонимаю функциональности персоналом, что в свою очередь может привести к сопротивлению внедрения системы в организации. Как и при любом внедрении нововведений в ГЭБ на первых порах встретилось сопротивление со стороны сотрудников, но после окончания настройки функционала персонал начал активно пользоваться ИСУП.

Рисунок 2. Принципиальная схема ИСУП



Результатом внедрения стала информационная система управления проектами, закрывающую все озвученные ранее потребности ГЭБ. MS Teams был выбран системообразующим приложением, так как позволяет создать структурированное пространство для проектных коммуникаций сотрудников (рис. 2), в котором пользователи «из одного окна» могут: получить доступ к MS Project Online и к гибкому планированию MS Planner; пользоваться проектной отчетностью в MS Power BI; работать с документацией и вести проектные коммуникации; использовать интегрированные сторонние сервисы. [8]

Уникальность разработанного решения состоит в том, что все используемые в системе инструменты становятся доступными для участников проектной группы «из одного окна», что позволяет пользователям тратить меньше времени на переключение между сервисами. Также данное решение не требует проведения длительного обучения для сотрудников по использованию системы, так как все инструменты становятся легкодоступными, необходимо лишь понять структуру их расположения. Разработанная система легко адаптируется под разные виды бизнеса и имеет перспективы развития в дальнейшем по запросу заказчика.

Внедрение ИСУП в деятельности ГЭБ позволило компании структурировать свою деятельность согласно международным практикам управления проектами, а также получить систему с функционалом, удовлетворяющим потребности всех членов проектной группы от этапа инициации проекта до его завершения. Осуществление процессов управления проектами, используя специализированное и правильно настроенное программное обеспечение, дало возможность увеличить производительность труда проектных групп. Если давать оценку внедрению ИСУП в ГЭБ, то основанная цель проекта выполнена: в компании созданы комфортные и эргономичные условия труда проектных команд в рамках информационной системы на всех группах процессов проектного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базилевич А.И., Денисенко В.И., Захаров П.Н. Управление проектами (учебник – серия Бакалавриат. – М., Инфра-М, 2018. – 349 с.
2. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб, Питер, 2017. –144 с.
3. Маркина Т.А. Управление проектами в ИТ учебное пособие. – СПб, ИТМО, 2016. – 88 с.
4. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6th Edition. – М., РАНХиГС, 2019. – 270 с.
5. Руководство PMBOK, 6 издание, Newtown Square, Project Management Institute, 2017.
6. Фоменкова А.В. Молодой ученый // Информационные технологии в управлении, № 20, 2018. – 276–278 с.
7. Сайт ГК «АКВА-ХЕЛП» [Электронный ресурс]. URL: aqua-help.ru (Дата об. 01.09.2019).
8. Сайт компании «AWARA-IT» [Электронный ресурс]. URL: awara-it.com. (10.09.2019).
9. Сайт ООО «ГЭБ» [Электронный ресурс]. URL: hg-expert.ru (Дата об. 09.09.2019).
10. Сайт компании «Microsoft» [Электронный ресурс]. URL: microsoft.com. (05.09.2019).

УДК 331.1

Д. С. Тимохина
студентка 4 курса факультета «Менеджмент»,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: diana_timohina@mail.ru

Е. А. Гребенюк
студентка 4 курса факультета «Менеджмент»,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: Lievival@gmail.com

Научный руководитель
А. Г. Коряков,
д.э.н., профессор Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТЕ

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные вопросы управления человеческими ресурсами как в целом, так и в проектах в условиях цифровой экономики. Целью данного исследования является изучение новых тенденций в данной сфере, позволяющих улучшить качество процессов управления человеческими ресурсами, а также снизить финансовые затраты. В статье приводятся данные по инвестициям в рынок HR TECH и примеры использования в компаниях уже созданных различных технологий в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: цифровая экономика, управление человеческими ресурсами, цифровой профессиональный след, управление человеческими ресурсами в проекте, HR тренды, HR TECH, робот-рекрутер.

D. S. Timokhina
Student of 4th year faculty «Management»
Financial university under the government of the RF,
Moscow, Russian Federation

E. A. Grebenyuk
Student of 4th year faculty «Management»
Financial university under the government of the RF,
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser:
A.G. Koryakov,
Doctor of Economics, Professor Department of Management,
Moscow, Russian Federation

INFLUENCE OF THE DIGITAL ECONOMY ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PROJECT

Abstract: The article discusses current issues of human resource management both in general and in projects in the digital economy. The purpose of this study is to find out new trends in this area, which can improve the quality of human resource management processes, as well as reduce financial costs. The article provides data on investments in the HR TECH market and examples of the use various technologies already created in companies in human resource management.

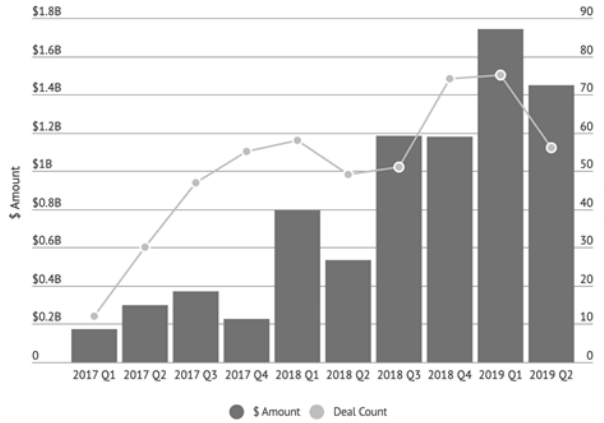
Keywords: digital economy, human resources management, digital professional footprint, project human resources management, HR trends, HR TECH, robot recruiter.

В современном мире инновационные технологии не только определяют развитие бизнеса, но также проникают в нашу повседневную жизнь, трансформируют то, как мы живем, работаем. Уже сейчас распространены тенденции общения по бытовым вопросам через приложения или искусственный интеллект, например, общение в контакт центре с «роботом». [5] Тем самым, реализация цифровой экономики происходит быстрыми темпами. В июле 2017 года Правительство РФ учредило программу «Цифровая экономика Российской федерации», что еще раз доказывает о важности данного направления для страны.

Без сомнений, цифровая экономика уже сейчас влияет на большинство сфер нашей жизни, и не может не сказываться на управлении проектами, а в частности на управлении человеческими ресурсами. Цифровая трансформация в этой сфере – один из главных трендов в нашей действительности, не только из-за актуальности этой темы, но также благодаря способности гибкости в зависимости от внешней среды, повышения эффективности сотрудников и снижения затрат.

Если обратиться к мировому рынку цифровизации управленческих ресурсов, на английском: HR TECH, то первый квартал 2019 года инвестиции в рынок были максимальные за весь период отслеживания с 2017 года. 1,741 миллиард долларов в виде 75 инвестиций. За 2 квартал 2019 года цифры меньше, но все так же значительные – 1, 448 миллиардов долларов в виде 56 инвестиций (Рис 1).[1] Таким образом, актуальность этой сферы в мире очень высока и существует большое количество сторон, заинтересованных в развитии этого направления.

Рис 1. Инвестиции в HR TECH [1]



Теперь рассмотрим более детально тенденции, существующие в цифровизации управлении человеческими ресурсами. Итак, одной из главных тенденций является, конечно же, Big Data или большие данные. [2] Заключается смысл использования такого решения в снижении расходов и оптимизации процессов. Применение возможно, как и при отборе потенциальных сотрудников в компанию, так и работа с уже действующими сотрудниками. Например, американский телеканал AMC применяет технологии больших данных, чтобы при помощи анализа данных понять, что требуется для успеха в организации. Далее AMC использует результаты анализа, чтобы привлечь на работу кандидатов, которые с большей

вероятностью достигнут успеха в компании. «Анализ данных помогает нам нарисовать более четкий портрет успешного сотрудника в нашей отрасли», – сказал Хизер Джекокс (Heather Jacox), директор по диверсификации, рекрутингу и развитию AMC.

Еще одна тенденция, развитие новых цифровых технологий в рекрутменте сотрудников. Появляются отдельные приложения для поиска работы наподобие Tinder. Листаешь вакансии, если тебе нравится, ставишь лайк, если интерес обоюдный, работодатель в дальнейшем связывается. Широкое распространение, даже в России, получили приложения для видео интервью (Например, VCV). 5 минут видео могут сэкономить большое количество времени как HR, так и кандидату. И конечно же, использование роботов в сфере набора персонала как никогда актуально. Одной из первых в России для оптимизации HR процессов начала использовать элементы искусственного интеллекта Coca-Cola HBC Россия. В настоящее время в компании действуют виртуальные помощники – роботы «Вера» и «Андрей». Роботы способны говорить на любом языке, который выберет работодатель. Тембр, скорость речи и даже пол аудио-бота настраивается под каждую конкретную вакансию. Они самостоятельно отбирают резюме по параметрам на сайтах поиска работы, уточняют у кандидатов информацию, принимают входящие звонки от кандидатов, дают обратную связь соискателям, не прошедшим предварительный этап отбора. Кроме этого, проводят опросы, как среди соискателей, так и текущих сотрудников компании и систематизируют полученную информацию. В ближайшем времени Coca-Cola планирует передать роботам технику первичного видео-интервью. [3]

Большой проблемой в некоторых сферах до недавнего времени также была большая бюрократия в процессе оценки сотрудников и создания рейтингов. Теперь же существует тенденция к геймификации оценки, а также обучения персонала. Что касается последнего, вместо тяжелых систем управления обучением приходят стартапы, которые предоставляют интересные взаимодействия с сотрудником. Например, вместо долгих курсов – короткие уроки, вместо сухой теории – урок с интересными примерами и возможностью практики, а еще и в виде игры. Процесс геймификации давно уже вышел за пределы игровой индустрии и внедряется в образовательную среду.

Перечисленные выше 3 тенденции распространяются на всю сферу управления человеческими ресурсами, тем самым, влияя и на управление человеческими ресурсами в проекте, но теперь рассмотрим детально изменения в этой конкретной области.

Так как большое количество проектных команд уже давно перешли на методологии гибкого управления проектами Scrum, Agile и тд. Взаимодействие между участниками проектной команды должно быть максимально быстрым, а также получение обратной связи должно быть оперативным, что позволяет увеличить вовлеченность сотрудников в работу и повысить качество работы, а также поддерживать мотивацию. Не редки случаи проектных команд с удаленными сотрудниками, что также необходимо учитывать. Начинают исчезать карты целей в начале года и подведения итогов в конце, все заменяется на более отзывчивый формат. Таким образом, разрабатываются IT-системы и HR-системы, позволяющие подобный быстрый обмен информацией. Например, ИТ-компания Крок внедрила многофункциональную деловую соцсеть КРОКlive, которая объединила корпоративный портал, базу навыков, систему проектного опыта, систему групповой работы над маркетинговыми документами и еще несколько сервисов. Платформа обеспечивает хранение и обмен информацией, обсуждение рабочих вопросов в закрытых группах с защищенным удаленным доступом. Причем в данной соц. сети решается проблема решается повышение мотивации сотрудников за счёт внедрения системы наград за выполнение задач, почётных бейджей и пр. [4]

Немало ценным является подбор необходимых сотрудников на проект. Данная проблема решается с помощью создания единой базы данных персонала. Особенность заключается в создании «умной» базы данных, которая сможет отобразить не только компетенции и проекты, в которых сотрудник уже принимал участие, но и склонности и умения, что приводит к лучшему результату подбора на проект и помогает формировать проектные команды в

соответствие с потребностями. Например, подобную практику вводит Новолипецкий металлургический комбинат. В итоге HR-служба рассчитывает получить «цифровой профессиональный след» всех сотрудников, чтобы принимать осознанные решения. [6]

Что касается развития команды в течение работы над проектом. Ключевой вызов в цифровую эпоху – способность быстро осваивать новое. Все чаще поощряется инициативность сотрудника самому находить и черпать знания, которые им нужны, чем проводить по заранее созданным курсам. Достаточно распространенно обучение через наставника, при этом наставником может быть коллега по проекту, но с большим опытом.

Подобные изменения от сферы подбора персонала до обучения приводят к улучшению сферы управления человеческими ресурсами и сокращению затрат. Во всем мире существует заинтересованность в данном направлении, что приводит к большим инвестициям в отрасль. Тем самым, появляются все новые решения, позволяющие упростить процессы взаимодействия с сотрудниками и при этом улучшить развитие сотрудников в компании. Трансформация данного аспекта в сфере проектного управления приводит к изменениям подходов к коммуникации среди команды, а также к подбору и развитию сотрудников проекта. Все перечисленное несомненно ведет к трансформации сферы управления человеческими ресурсами только в лучшую сторону.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Q2 2019 GLOBAL HR TECH VENTURE CAPITAL REVIEW // larocqueinc.com URL: https://larocqueinc.com/q2-2019-global-hr-tech-venture-capital-review/ (дата обращения: 25.09.2019).
2. Альбрехт Н. «Пять правил Digital». Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г. Режим доступа: https://www.hr- summit.ru/ru/konferentsiy.
3. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. HR: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ // Сборник материалов международных научно-практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. Москва: Московский экономический журнал, 2018.
4. Создание корпоративной соцсети для сотрудников и заказчиков // https://www.croc.ru URL: https://www.croc.ru/experience/64867/?sphrase_id=270234 (дата обращения: 26.09.2019).
5. Тимохина Д.С. РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИНТЕХ) В РОССИИ И МИРЕ // Сборник материалов международных научно-практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. Реутов: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ , 2018.
6. Цифровизация HR: фактор лояльности сотрудников // osp.ru URL: https://www.osp.ru/cio/2017/09/13053405/ (дата обращения: 26.09.2019).

УДК 338.24

Дуба Малена Анатольевна
студентка группы ФМ3-2 , факультета Менеджмент
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: d.malena@inbox.ru

Научный руководитель:
д.т.н., профессор Департамента менеджмента
Трифонов И.В.

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: Данная статья посвящена методикам определения уровня зрелости проектного управления в организации. В ходе работы проведен анализ и составлена краткая характеристика уже существующих моделей уровня зрелости управления в проектах; выявлены отраслевые особенности оценки данного процесса, а также специфика использования моделей в нашей стране. Предложены перспективы дальнейшего исследования этой темы на основе создания и использование практических инструментов в рамках отечественных организаций.

Ключевые слова: уровень зрелости, проектное управление, организация, проектный менеджмент

Duba Malena Anatolievna
3rd year student, faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: d.malena@inbox.ru

Supervisor: Doctor of Technical Sciences,
Professor, Department of Management
Trifonov I.V.

FEATURES OF EVALUATION OF NATURITY LEVELS OF PROJECT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract. This article is devoted to the methods of determining the level of maturity of project management in the organization. During the work of analysis and brief characteristic of existing models of maturity level of management in projects; identified industry characteristics evaluation of the process and the specific use of the models in our country. The possibility of further research on this topic through the creation and use of practical tools within domestic organizations is considered.

Keywords: maturity level, project management, organization, project management

В современных условиях, когда связь между рыночной стоимостью компании и результатами проектов становится все более очевидной, вопросы проектного управления выходят на первый план. Проектные офисы помогают в достижение стратегических целей компании, как показало исследование главных тенденций развития проектного управления

в мире от PMI HQ «Pulse of the Profession»[1] более половины организаций принявших участие в нем осознают данный факт и в полной мере понимают ценность проектного менеджмента. Данный тренд является положительным, можно заметить что управленцы крупнейших организаций и производственных предприятий уже давно активно проявляют интерес к внедрению и сопровождению проектного управления. Один из основных фокусов внимания на сегодняшний день является анализ уровня зрелости управления проектами.

Внедрение и автоматизация системы проектного управления уже получило активную реализационную направленность, следовательно, дальнейшим этапом должна стать оценка эффективности текущего процесса в каждой отдельно взятой организации. Важным становится выявление того на сколько качественно интегрируется проектный подход в различные организационные процессы, а также определения места проектного управления в реализации стратегических целей.

Повышение уровня зрелости проектного управления введет к улучшению определенных показатель эффективности деятельности организации, а следовательно ключевой задачей становится правильное оценка текущего уровня для дальнейшей разработки четкого плана действий по достижению более высоко уровня проектного управления.

Гипотеза. Чем выше уровень зрелости проекта тем больше вероятность осуществлении эффективной деятельности в организации. А правильная оценка зрелости проекта поможет организации двигаться в верном направлении: к повышению уровня зрелости проекта, а в следствие более успешному достижению отдельных проектных и общих организационных и стратегических целей.

Рассмотрим наиболее распространенные в международной практики модели зрелости проектного управления, представленные в таблице 1.[2]

Таблица 1 – Сравнительный анализ характеристик моделей зрелости

Модель	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	Project Management Maturity Model (PMMM)	Project Management Process Model (PM2)	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)
Разработчик	Американский Институт управления PMI	Гарольд Керцнер, США	Калифорнийский университет Беркли	Министерство государственной торговли Соединенного Королевства OGC
Отличие	Выбор стратегии на основе проектного подхода	Получение конкурентных преимуществ за счет проектного подхода	Финансовая и организационная оценка эффективности управления проектами и ее влияние на предприятие	Определение сильных и слабых сторон организации в семи процессных областях

Анализируя методологии оценки уровня зрелости за рубежом следует отметить, что представленные модели имеют общую цель, а именно просвети оценку зрелости процесса управления проектами в компании, то есть определения степени применения систему управления проектами организацией в целом. При этом важно отметить, что модели представляют различные подходы к этой оценке: с помощью бенчмаркетинга и анализа прошлого опыта в модели PMMM, на основании лучших практик в процессных областях в таких моделях как OPM3 и P3M,а также статистический подход в рамках выбранных отраслей в модели PM[2]. Также можно заметить, абсолютно универсальной модели для оценки уровня зрелости проектного управления, которая будет учитывать все аспекты организационной деятель-

1 «Pulse of the Profession 2018». PMI. Project Management Institute, cop. 2018. Web. 5 Apr. 2018. // https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/ pulse/pulse-of-the-profession-2018

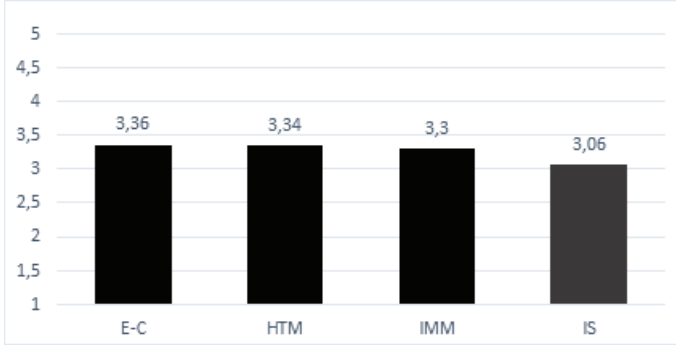
2 Рыбкина Е.А. Оценка уровня зрелости проектного управления как услуга / Е.А. Рыбкина, Д.В Сыровой // Вестник экономики, права и социологии. – 2016. – №1. – С. 74–77

ности, не разработано. Каждая модель создавалась с учетом отраслевых и территориальных особенностей, это в определенной мере отражается в структуре представленных выше моделей зрелости. Так, наиболее распространены модели OPM3 и PMMM, которые были созданы на американском стандарте PMBoK. В свою очередь модель P3M3 разработана на основе британского стандарта PRINCE2.

Так если рассматривать одну из моделей, а именно PM[2] в работе на практике можно встретить довольно глубокое прикладное исследование.[3] Основными постулаты которого являются следующие ограничения: охват уровня зрелости учитывает шесть фаз проекта и идет по восьми областям знаний.

Исследование было проведено в рамках 38 компаний представляющих 4 различные отрасли, на рисунке 1 представлены полученные показатели уровня зрелости.

Рисунок 1 – Общий уровень управления проектами по отраслям



Следует отметить, что согласно приведенному исследованию в таких отраслях как строительство, высокотехнологичное производства и телекоммуникации отмечается относительно более высокий уровень зрелости проектного управления чем в отрасли информационных систем. Однако важно сказать, что оценка идет по шкале от 1 до 5, а следовательно не одна из компаний в данных на самом деле наиболее развитых в проектном управление отраслях еще не приблизилась к максимальной отметки.

Мы видим, что средний для всех компаний показатель составляет 3.26, а следовательно значение стандартного отклонения находится на довольно низком уровне. Наиболее высоким отклонением обладает отрасль информационных систем (IS), и в целом даже в разрезе восьми областей проектного управления данная отрасль занимает последние позиции. Если рассматривать отраслевой аспект на уровне фаз проекта, можно отметить, что показатель зрелости каждой из них раскрывает более четко на каком этапе проектного управления существует набольшие трудности. Здесь отражается то, что у ранее выявленной проблемной отрасли – информационных систем наибольшие сложности возникают на фазе закрытия, когда в свою очередь по фазе инициации она занимает одну из наивысших позиций.

В российских компаниях в настоящее время особенно в области консалтинговых услуг отдают предпочтение модели OPM3, основываясь на наибольшей независимости данного инструмента для анализа внутренней и внешней среды проекта. Также разрабатываются собственные авторские схемы, к примеру такими копаниями в сфере консультационных услуг по проектному управлению в России как ООО «ПМ-Офис», ГК «Проектная практика».

Однако можно утверждать, что модели проектной зрелости не в полной мере соответствуют эффективному анализу управленческой зрелости компании в моделях проектного

3 http://forpm.ru/оценка-зрелости-процессов/

управления в нашей стране. Поэтому был разработан такой инструмент как IPMA-COBNET, учитывающий достоинства и недостатки следующих моделей проектной зрелости на начальных этапа «модели Керцнера» и модель зрелости PMI – OPM3.

Особенности данного инструмента: схема содержит четыре уровня, оценка этой модели показывает, что она подходит для выявления этапа проектной зрелости КСУП в российских компаниях.

Вывод. Анализ большинства используемых моделей зрелости управления проектами позволил выявить, что в таких отраслях как: строительство, высокотехнологичное производства и телекоммуникации организации еще не приблизились к максимальной отметке. В целом уровень зрелости по управлению проектами колеблется в интервале 3,06–3,36.

Дальнейшей задачей исследований является совершенствование существующей общепринятой методологии оценки уровней зрелости, с основным объектом внимания на первый, второй и третий уровни.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Слепнев, А. Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – 2017. – 18 с.
2. Полковников, А.. Что такое модели зрелости управления проектами? / А. Полковников, А. Терпугов, А. Белозеров [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/project/opmmm.shtml
3. Organizational Project Management Maturity Model [Электронный ресурс]// Режим доступа:https://web.archive.org/web/20100703003726/http://www.pmi.org/Pages/default.aspx (дата обращения: 21.09.2019).
4. Трифонов, И.В. Принятие управленческих решений при реализации программ развития организаций / И.В. Трифонов // Весник ВЭГУ, 2013. – №3. – С. 155–160.
5. Трифонов, И.В. Анализ использования методов принятия решений в проектном менеджменте / И.В. Трифонов, И.А. Корхина // Наука та прогрес транпорту, 2017. – №1 (67). – С. 63–69.
6. Шагеев, М. Р. Сравнение современных моделей зрелости организационного управления проектами // Молодой ученый. – 2017. – №44. – С. 93–97. – URL https://moluch.ru/archive/178/46289/ (дата обращения: 28.09.2019).
7. «Pulse of the Profession 2018». PMI. Project Management Institute, cop. 2018. Web. 5 Apr. 2018. // https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.
8. Череповская, Н. А. О перспективах создания IT-кластера на региональном уровне // Вестник БГТУ. – 2018. – № 5. – С. 155–160.

Е.А. Зворыкина
Студентка факультета «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: evgeniya.zvorykina@yandex.ru

Научный руководитель:
Т.В. Ховалова
Ассистент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ

МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

Аннотация: В условиях постоянно меняющейся внешней среды современным компаниям приходится внедрять гибкие методологии управления организацией. В данной статье была подтверждена необходимость использования подхода Agile в ведении бизнеса на примере зарубежных компаний, а также выявлены барьеры и перспективы внедрения данной методологии в российских компаниях.
Ключевые слова: управление организацией, гибкие методологии, Agile, корпоративная культура.

E.A. Zvorykina
Student of the faculty of management
Financial University under the Government of the Russian Federation

T.V. Khovalova
Assistant of Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation

WORLD EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF FLEXIBLE MANAGEMENT METHODOLOGIES IN MODERN ORGANIZATIONS AND PROSPECTS FOR THEIR APPLICATION IN RUSSIA

Abstract: In a constantly changing environment, modern companies have to implement flexible methodologies of organization management. This article focuses on an Agile approach in doing business using the example of foreign companies and identifies barriers and prospects for the implementation of this methodology in Russian companies.
Keywords: organization management, flexible methodologies, Agile, corporate culture.

В настоящее время в условиях постоянно меняющейся внешней среды компаниям приходится перестраивать свои методики управления, чтобы оставаться востребованными на рынке. Политические разногласия, нестабильность экономической ситуации заставляют организации внедрять в свою деятельность новые, гибкие методологии управления проектами, позволяющие быстро подстраиваться под возникающие трудности.

Разработанная в 2001 году система гибких методов разработки программного обеспечения Agile в последние годы стала активное применяться не только в IT, но и в сфере биз-

неса. Данный подход к управлению, который скорее можно назвать философией и образом мышления, а не четким набором инструкций, предполагает: [11]

- Фокусировку команды в первую очередь на нуждах и целях клиентов;
- Упрощение бизнес-процессов;
- Работу короткими циклами со сбором обратной связи на этапах проекта;
- Расширение полномочий сотрудников и гуманистический подход.

В странах Европы и США подход Agile начал развиваться раньше, чем в России. Западный мир постепенно переходит на Agile-трансформацию во всех сферах бизнеса. В некоторых странах, например, в Норвегии, его эффективность была признана на государственном уровне, в результате чего подход был внедрен в работу Правительства. Другой успешный пример – американская компания Oreo, занимающаяся производством одноименного печенья. В своей деятельности Oreo использует использует Agile – маркетинг. В сюжетах их рекламы используются события, произошедшие в мире в последнее время и вызвавшие бурную реакцию. Такой ситуативный маркетинг позволяет повысить лояльность аудитории к бренду, увеличить продажи, сделать бренд более узнаваемым и наладить коммуникацию с потребителями в социальных сетях. Компании Microsoft и Hewlett-Packard создают специальное программное обеспечение, помогающее бизнесу работать по системе Agile.

Рассмотрим конкретное влияние внедрения гибких методологий управления в деятельность организации на примере компании Unilever. На данный момент Unilever является одним из мировых лидеров FMCG отрасли. В ассортименте компании находится более 400 брендов, которые распространены в 98 странах мира. В 2014 году транснациональная корпорация испытывала некий застой в развитии. Показатели роста продаж и чистой прибыли росли, но не такими большими темпами, как ранее, а товарооборот и вовсе снизился на 2,7%. Пол Полман, являвшийся на тот момент главным должностным лицом компании, в своем интервью сказал следующее: «В сегодняшних условиях слабого роста мы повышаем эффективность работы и продвигаем инициативы, направленные на создание более гибкой организации, способной быстро реагировать на неожиданные изменения». [7]

Результатом перехода на стратегию Agile для организации стала специально разработанная программа C4G – «Connected for Growth» [6], запущенная в 2016 году. Она подразумевала под собой объединение усилий разных департаментов и создание кросс-функциональных команд для запуска проектов, которые контролируют весь жизненный цикл товара: от сырья, полученного от поставщиков до переработки уже использованного продукта. Целью Unilever было добиться того, чтобы потребитель выбирал только их продукты в силу высокого качества, доступной цены и явных конкурентных преимуществ. Для компании это означает стабильный экономический рост.

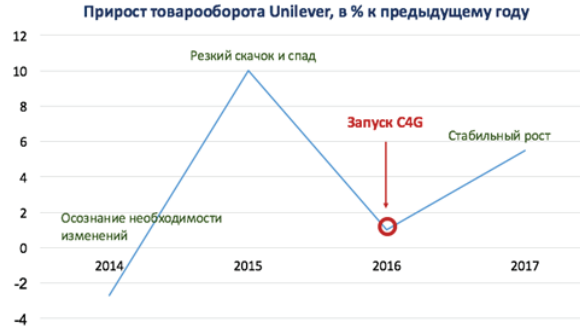
Это позволило компании глубже проанализировать потребности клиентов, находиться с ними в постоянном контакте, ускорить процессы производства, уменьшить издержки и вывести качество продукции на новый уровень. Уже в первом полугодии 2017 года Пол Полман высказался о результатах программы следующим образом: «Трансформация Unilever в более устойчивый, более конкурентоспособный и более прибыльный бизнес идет ускоренными темпами. Программа C4G делает наш бизнес еще более гибким, менее сложным и все более восприимчивым к быстро меняющимся потребительским тенденциям». Результаты можно увидеть и на графиках прироста чистой прибыли (рис.1) и товарооборота компании (рис.2).

Более всего подход Agile затронул корпоративную культуру и систему мотивации персонала, что было названо Agile Working [5]. Важнейшим принципом стала работа вне пространства и времени: для сотрудника стало главным не находиться в офисе в положенное по регламенту время, а добиться результата. Если работник не справляется с поставленными перед ним задачами, его могут перевести на более подходящую ему позицию в другой отдел после разговора с начальником. Одним из главных факторов мотивации является теперь не материальный фактор, а возможность личностного и карьерного роста. Самостоятельно справляясь со сложными и интересными задачами, сотрудник понимает, что вно-

сит весомый вклад в общее дело. Каждый квартал работник, который предложит лучшую идею по развитию бизнеса и сокращению издержек, получает премию Growth Award. Agile Working относится и к политике стажировок, поддерживающей среди студентов лидерство, инициативность и страсть к развитию. При отборе сотрудников компания ориентируется не на формальные достижения человека, а на его способность принимать решения в условиях быстро меняющейся внешней среды. Именно опора на человеческий фактор и гибкий подход к ведению бизнеса позволили Unilever выйти из кризисного периода и удержать лидирующие позиции в FMCG отрасли.

Рис.1 Зависимость прироста чистой прибыли (в % к предыдущему году) компании Unilever от стратегии ведения бизнеса

Рис.2 Зависимость товарооборота (в % к предыдущему году) компании Unilever от стратегии ведения бизнеса



Безусловно, примеры внедрения Agile в бизнес существуют и в нашей стране. Крупнейшей российской компанией, которая взяла курс на Agile-трансформацию, сейчас является ПАО «Сбербанк». Их стратегия развития подразумевает полный переход только в 2020 году. Компания выделяет 4 главных направления изменений: [12]

- Командная работа: каждая кросс-функциональная команда концентрируется на отдельном продукте, объединяя специалистов разных профилей;
- Открытость новым идеям: каждый сотрудник может предложить идею по улучшению продукта;

– Получение быстрой обратной связи от клиента;
– Улучшение качества продукта и клиентского опыта.

Первой российской компанией, которая стала использовать один из методов Agile (Scrum) в разработке клиентских проектов задолго до того, как это вошло в моду, стала компания «Сибирикс». Сейчас Agile в России активно развивается в сфере маркетинга, так как им в первую очередь необходимо оперативно подстраиваться под окружающую среду. К примеру, планирование составляется на год, но гибкое, подразумевающее возможность внесения различных изменений в любой момент.

Также успешно проникает Agile в сферу ритейла. Например, компания «М.Видео» начала такой переход в 2016 году. Цель состояла в сокращении времени выхода IT-продукта на рынок и удешевлении разработок.

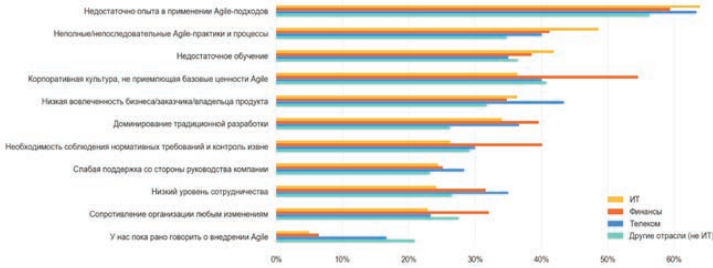
Из компаний банковской сферы успешно реализуют такие проекты упомянутый выше «Сбербанк», а также АО «Тинькофф», «Ситибанк» и «Райффайзен».

Тем не менее, общий уровень использования Agile-методологий в России все еще ниже, чем в США и Европе. Почему переход на гибкий подход ведения бизнеса занимает в России больше времени и с какими трудностями сталкиваются отечественные компании? Подходят ли эти методики для нашей страны? Далее мы попытаемся выделить и систематизировать факторы, которые препятствуют российской практике использования Agile.

По данным отчета компании ScrumTrek (проведенного в основном среди компаний малого и среднего бизнеса) за 2018 год [14], срок внедрения Agile в российских компаниях занимает более 2 лет в 56% компаний и более 4 лет в 20% случаев. Конечно, в малом бизнесе изменить организационную политику гораздо проще, чем в больших, где уже долгое время действовали другие налаженные механизмы работы. Именно «традиционная корпоративная культура, не приемлющая базовых ценностей Agile», выступает в 48% случаев (58% для банковской сферы) главным тормозом крупных организаций. Кроме того, мешают факторы «Доминирование традиционной разработки» (37%), «Необходимость соблюдения нормативных требований и контроль извне» (34%) и «Слабая поддержка со стороны руководства компании» (28%). Другие сложности, с которыми сталкивается внедрение Agile в малом и среднем бизнесе, указаны на рис.3.

Эти явления во многим объясняются российским менталитетом. По сравнению с США или странами Европы, Россия не так давно вышла на путь рыночной экономики. Произошел перелом ценностей, и на настоящий момент корпоративную культуру российских организаций еще нельзя назвать полностью сформировавшейся. Она претерпевает значительные изменения, в некоторых моментах перенимая западный опыт. В связи с этим можно отметить, что западная культура понятна и прозрачна, а в российских компаниях больше стихийности и неопределенности.

Рис.3. Сложности внедрения Agile в различных отраслях в российском малом и среднем бизнесе.



Источник: srumtrek.ru

Также нами был проведен анализ доступных литературных источников с целью выделить наиболее общие факторы, которые препятствуют переходу на путь Agile в России не только в малом и среднем, но и в крупном бизнесе, и факторы, которые обуславливают скорейший переход в странах Запада.

Проанализировав отчеты различных консалтинговых компаний и статьи исследователей данной тематики, мы выделили следующие факторы, препятствующие внедрению Agile в российских компаниях:

- Строгая иерархичность и высокая роль начальства при принятии решений. Сотрудники боятся, что критика решений начальника может обернуться им увольнением;
- Выполнение сотрудником задач только в рамках своей должности. Отсутствие поддержки инициативности со стороны людей, занимающих невысокие должности;
- Коллективизм, мешающий развитию и проявлению личных качеств и инициатив сотрудника в сложных ситуациях;
- Низкая мобильность кадров: чаще всего высокие должности на протяжении большого количества времени занимают одни и те же люди (вертикальная). Также у сотрудника чаще всего нет возможности поработать в разных отделах, чтобы в итоге понять, где он может достичь большего (горизонтальная);
- Недоверие современным методам и боязнь перемен;
- Приоритет цели перед человеческим фактором: многим начальникам проще заменить сотрудника, который ему не нравится, чем улучшать его условия труда для большей работоспособности.

Для лучшего понимания того, что к чему необходимо стремиться российским компаниям, что нужно изменить в их корпоративной культуре, обратимся к зарубежному опыту. Ниже представлены факторы, способствующие внедрению Agile в компаниях США и Европы:

- Равенство: в большинстве американских компаний принято обращаться друг к другу на «ты» независимо от должности. Это снижает стресс, облегчает процесс обсуждения и решения проблем, внедрения новшеств, ведения переговоров. Такая тактика начинает применять в некоторых российских копаниях, например, АО «Тинькофф банк»;
- Открытость: также во многих компаниях в США каждый сотрудник имеет доступ к базе контактов, где можно найти электронные адреса абсолютно всех членов организации – от стажера до топ-менеджера. Это снижает время решения задач и поддержка инициативность;
- Значительное число экспатов (иностранных специалистов) в рабочем штате. Решая ежедневные задачи с людьми другой национальности, культуры, сотрудникам уже приходится применять определенную гибкость;
- В западных компаниях распространена культура индивидуализма, каждый развивает прежде всего свои навыки и компетенции, однако когда приходится работать в команде, все трудятся на результат;
- В таких компаниях, как Google и Mars, каждый имеет возможность прийти на работу с животными и оставить их в специальной зоне. Это говорит об уважении личной жизни сотрудников и повышает мотивацию к труду;
- В США существует большое количество экспертов в области корпоративной культуры, поскольку формирование «здорового духа» внутри компании со временем приносит определенные «дивиденды» в виде повышения эффективности производства, морального удовлетворения людей.

Очевидно, что успешного проведения Agile-трансформации в нашей стране, российским компаниям необходимо перенять зарубежный опыт, однако корпоративные культуры в России и станах Запада слишком сильно разнятся. Руководители и проектные менеджеры осознают эти трудности, и, в силу этого, зачастую принимают решения использовать

не существующие и успешно практикующиеся за рубежом Agile-методологии, а изобретать собственные на основе уникальной комбинации существующих подходов. Доля применения своих Agile-подходов в России равна 28%, что в 2 раза превышает среднемировой показатель [14]. Очевидно, что для разработки индивидуальных стратегий, учитывающих все особенности конкретных компаний, требуется значительный промежуток времени, чем и объясняется длительный переход.

Как уже было отмечено выше, наиболее успешно Agile проникает в России в сферу IT, маркетинга и ритейла, так как этим компаниям более других необходимо подстраиваться под меняющуюся внешнюю среду и потребности клиента. Кроме того, их корпоративная культура наиболее приближена к западной.

Крупные производственные структуры, многопрофильные холдинги, добывающие компании, напротив, пока с недоверием относятся к Agile. Значительные трудности у них вызывает необходимость следованию четким регламентам и бюрократия. Эксперты считают, что к Agile они придут последними.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

1. В. Маслова, А. Тубалова Необходимость Agile-мышления в системе современного менеджмента // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. №2.
2. Д. Горшечникова Корпоративная культура организации в России и в США: сравнительный анализ. [Электронный ресурс] URL: https://confcontact.com (Дата обращения 01.10.2019)
3. Есть ли Agile в России. [Электронный ресурс] URL: https://www.rabota.ru/articles (Дата обращения 01.10.2019)
4. И. Суматохина Особенности корпоративной культуры западных и российских компаний. [Электронный ресурс] URL: https://hr-portal.ru/article (Дата обращения 01.10.2019)
5. Официальный сайт компании Unilever. [Электронный ресурс] URL: https://www.unilever.ru/ (Дата обращения 29.09.2019)
6. Программа Connected 4 Growth. [Электронный ресурс] URL: https://vimeo.com/256928374 (Дата обращения 29.09.2019)
7. Результаты четвертого квартала и всего 2014 года компании Unilever. [Электронный ресурс] URL: https://www.unilever.ru/Images/2014 (Дата обращения 29.09.2019)
8. Результаты компании Unilever за 2015 год. [Электронный ресурс] URL: https://www.unilever.ru/Images/2015 (Дата обращения 29.09.2019)
9. Результаты компании Unilever за 2016 год. [Электронный ресурс] URL: https://www.unilever.ru/Images/2016 (Дата обращения 29.09.2019)
10. Результаты за первое полугодие 2017 года компании Unilever. [Электронный ресурс] URL: https://www.unilever.ru/Images/2017 (Дата обращения 29.09.2019)
11. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу. [Электронный ресурс] URL: https://scrumtrek.ru/blog (Дата обращения 01.10.2019)
12. Что такое Agile-трансформация и почему она нужна Сбербанку [Электронный ресурс] URL: https://sberbank-talents.ru (Дата обращения 01.10.2019)
13. Agile – гибкая система управления проектами. [Электронный ресурс] URL: https://4brain.ru/blog/agile/ (Дата обращения 30.09.2019)
14. ScrumTrek: Agile в России 2018. Отчет о ежегодном исследовании. [Электронный ресурс] URL: https://scrumtrek.ru (Дата обращения 30.09.2019)
15. 12th Annual State of Agile report. [Электронный ресурс] URL: https://explore.versionone.com (Дата обращения 30.09.2019)

УДК 65.011.8

Куликов Михаил Васильевич
Студент бакалаврской программы «Финансовый менеджмент»
Финансового университета при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: MishaKul26@mail.ru

Коряков Алексей Георгиевич
Доктор экономических наук
Профессор Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: AGKoryakov@fa.ru

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В работе представлены краткая характеристика оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации и поставленные перед отечественной оборонной промышленностью ключевые задачи по его диверсификации. Уделено внимание стратегическим вопросам развития данной отрасли, а также выявлены особенности имплементации методологии проектного менеджмента в реализации крупномасштабной программы.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, диверсификация, гражданская продукция, проектный менеджмент, государственно-частное партнёрство.

M. V. Kulikov
Student of the bachelor program "Finance management"
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

A. G. Koryakov
Doctor of Economic Sciences
Professor of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

REALIZATION OF THE DIVERSIFICATION PROGRAM OF THE DEFENSE INDUSTRY COMPLEX OF THE RUSSIAN FEDERATION THROUGH THE APPLIANCE OF THE PROJECT MANAGEMENT'S INSTRUMENTS.

Abstract. The article consists of the short characteristics of the defense industry complex of the Russian Federation and the key tasks about its diversification that are set before the domestic defense industry. Attention to the development of that sector is paid, and the specific nature of the implementation of the methodology of the project management in realization of the large-scale program are unveiled.

Keywords: defense industry complex, diversification, nonmilitary production, project management, public private partnership.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проблематика диверсификации оборонно-промышленного комплекса страны (далее – ОПК) является наиболее обсуждаемой в экспертной среде и, безусловно, актуальной. Первоочередные задачи и контрольные цифры, поставленные Президентом РФ в конце 2016-ого года по наращиванию доли выпуска гражданской продукции, имеют приоритетный характер для входящих в ОПК предприятий. Предыдущая попытка, именуемая конверсией, предпринималась более 30 лет назад еще в СССР и, как известно, оказалась неудачной. Однако хозяйственный опыт, а также современные управленческие подходы, доказавшие свою эффективность, должны позволить решить поставленные задачи диверсификации ОПК на удовлетворительном уровне, а имплементация методологии проектного менеджмента выступит конструктивным и плодотворным решением насущных проблем в долгосрочной перспективе.

СЛОЖИВШАЯСЯ СИТУАЦИЯ В ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

Оборонно-промышленный комплекс всегда был приоритетным направлением развития промышленности Российской Федерации. Наиболее остро вопросы безопасности встали перед нашей страной во второй половине XX века; и с тех пор международное сообщество проявляет активный и неиссякаемый интерес к политическим намерениям нашего государства. Но для сохранения геополитической и территориальной стабильности и устойчивости, а также урегулирования военных конфликтов Российская Федерация уделяла особое внимание вопросам национальной безопасности. Это объясняет ежегодное увеличение расходов бюджета РФ на национальную оборону, что представлено на рис. 1.

Рис. 1. Динамика расходов бюджета РФ на национальную оборону [составлено автором на основе [1]]

Анализ данных позволяет выявить явный, но непропорциональный рост расходов с 2010-ого по 2016-ый год на обеспечение государством национальной безопасности. Однако связано это, прежде всего, с реализацией государственной программы вооружения на 2011–2020 годы, приоритетной задачей которой выступает оснащение российских вооруженных сил передовым высокотехнологичным оборудованием, способным придать Российский армии новый международный облик. Однако неизбежным является сокращение государственного оборонного заказа в связи с прохождением пика заказов со стороны Министерства обороны. Новый вектор задался еще в 2017-ом году, когда было зафиксировано

сокращение расходов на 24%. В последующий год тенденция сохранилась, и затраты также снизились, но уже на 1%. Однако в долгосрочной перспективе сложившаяся ситуация негативно отразится на бизнес-сфере, занимающаяся в области ОПК: недозагруженность мощностей в промышленных цехах приведет к неблагоприятном последствиям как для рабочего населения, так и для государства как системной структуры. В этой связи государственными органами было разработано стратегическое решение – программа диверсификация производства ОПК. Однако в основе его последовательной реализации должна лежать методология проектного менеджмента. И применение специального инструментария должно исходить, в первую очередь, из намерений государственных органов.

В декабре 2016-ого года Президентом Российской Федерации была поставлена задача перед отечественной оборонной промышленностью: довести к 2020 году долю гражданской продукции от общего объема производства российского ОПК не менее чем до 17%, к 2025 году – до 30%, к 2030 году – до 50% [3]. Но сегодня ее реализация носит прогрессивный характер: прогнозируемое к 2020-ому году значение было достигнуто еще в 2017-ом году, а в 2019 году доля выпуска продукции гражданского и двойного назначения составила 21% [4]. Движение по этому пути позволит нарастить необходимую, итоговую долю выпуска предприятиями ОПК гражданской продукции в середине 2027-ого года, согласно прогнозу автора. Однако достижение столь значимых результатов возможно лишь при проектном подходе к организации производственного процесса. Постепенное наращивание гражданской продукции должно носить системный характер, отличающийся всесторонним взаимодействием как межгосударственных организаций, так и оборонных предприятий с потенциальными клиентами.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ОПК

Как уже было выявлено раннее, снижение государственного оборонного заказа для предприятий ОПК должно сопровождаться наращиванием выпуска гражданской продукции, дабы компании не стояли на грани банкротства и способствовали устойчивому росту национальной экономики. Характерный рост будет сопровождаться и для самих предприятий. Так, согласно матрице И. Ансоффа, разработанная со стороны государственных органов власти стратегия будет соответствовать стратегии диверсифицированного роста, а именно – стратегии горизонтальной диверсификации. Стоит отметить, что для компаний вектор диверсификации подразумевает под собой выход с новым продуктом на новые, неизведанные раннее рынки. Поэтому в одиночку им довольно сложно будет обеспечить полномасштабное пополнение ассортимента выпускаемых и реализуемых товаров гражданского назначения. В этой связи наиболее верным решением обострившейся проблемы будет выступать активное и всестороннее использование модели государственно-частного партнерства, а в ряде случаев она может приобретать форму муниципально-частного партнерства. Примечательно, что логика применения данного механизма на практике подсказывает, что методологической основой для этого будут выступать методы и инструменты проектного управления [5]. Учитывая сложность поставленной перед отечественной оборонной промышленностью задачи, полноценная реализация крупномасштабного проекта без государственной материальной, кадровой, технической и юридической поддержки не представляется возможной. Ведь сегодня основная цель заключается не в переоборудовании предприятий как таковых, а в налаживании выпуска высококачественных и высокотехнологичных товаров гражданского и двойного назначения, востребованность которых будет проявляться не только со стороны российского предпринимателя, но и со стороны международного бизнес-сообщества. Но при реализации государственной программы важно также учитывать ключевые характеристики и исключительные особенности производства предприятий ОПК, ведь сегодня их можно условно разделить на три группы:

1. Предприятия, которые принципиально не вписываются в рамки гражданского производства (ядерные оружейные комплексы, ракетные системы и др.).

2. Предприятия, которые легко диверсифицируются и уже работают на гражданских рынках: как правило, в таких компаниях уже созданы специальные подразделения, занимающиеся разработкой и продвижением продукции гражданского или двойного назначения (крупные компании и холдинги, где доля гражданской продукции традиционно выше 25%).
3. Предприятия, у которых доля гражданской продукции незначительна, но есть перспективы для развития этого направления (число таких предприятий преобладает в российском оборонно-промышленном комплексе).

Так, вышеизложенная классификация определяет методологию и направленность систематической реализации амбициозных задач. Поставленная Президентом РФ задача не обязывает переход всех предприятий оборонно-промышленной отрасли на выпуск продукции гражданского и двойного назначения. Часть предприятий, входящих в первую группу, не предусматривает в принципе гражданское производство в связи с отсутствием объективных возможностей для этого; в то время как производственные, экономические и технологические возможности крупных холдингов позволят им нарастить выпуск гражданской продукции до уровня в 70%.

Безусловно, отсутствие диверсифицированного роста в условиях снижения государственного оборонного заказа со стороны Министерства обороны Российской Федерации на предприятиях военного характера может спровоцировать множество сложностей и дальнейших неприятностей, заканчивающиеся низкой рентабельностью и риском банкротства. Нивелирование потенциальных негативных последствий возможно при переквалификации работников и сохранении устойчивых производственных мощностей при плавном переходе на производство гражданской продукции [6]. Причем переквалификация должна затронуть как рабочих, так и руководителей, ведь система управления диверсифицированным производством имеет достаточно много особенностей, требующих наличие определенных навыков у работников, занимающих высокие руководящие должности. Однако наиболее остро встает вопрос развития системы продвижения и снабжения товарами потенциальных потребителей. Для облегчения ситуации и конструктивного прохождения предприятиями начальной стадии реализации продукции гражданского и двойного назначения Внешэкономбанком и госкорпорацией «Ростех» по поручению Президента РФ была создана коммерческая организация НПО «Конверсия» [7], основная задача которой заключается в «стратегическом маркетинге и стимулировании выхода продукта на рынок, а также формировании целостного блока продаж и сервисной поддержки» [8].

Но, прежде всего, формирование предложения на рынке товаров гражданского и двойного назначения должно исходить из желаний самих производителей таковой продукции. Как известно, за невыполнение государственного оборонного заказа директорам предприятий может грозить уголовная ответственность, вследствие чего для них достижение основных, оборонных показателей выходит на первый план, что в конечном итоге может отразится в недовыпуске гражданской продукции, за что руководители предприятий лишаются 20% премии. Такой легкомысленный подход к выполнению сверхважной задачи федерального значения не приведет к прогнозируемому положительному результату. Поэтому аналогичная ситуация должна отражаться в стопроцентном депремировании менеджеров. При этом, высокое значение в выполнении показателей по наращиванию гражданской продукции играет заинтересованность не только руководящих должностей, но и трудовых коллективов. Таким образом, на предприятиях должна быть выстроена система взаимоконтроля и взаимоподдержки работников всех уровней. Для углубленного понимания заинтересованности в реализации программы диверсификации предприятий ОПК автором была составлена матрица заинтересованных сторон.

Таблица 1. Матрица заинтересованных сторон.

Заинтересованная сторона	Влияние на реализацию программы	Значимость программы для стейкхолдера
Государство и государственные органы	сильное	высокая
Сторонние маркетинговые организации	сильное	высокая
Финансовые учреждения	умеренное	умеренная
Предприятия-потребители гражданской продукции	слабое	высокая
Работники оборонно-промышленных предприятий	сильное	умеренная
Общество, граждане	слабое	умеренная

Источник: составлено автором.

Проанализировав таблицу, можно выявить, что наибольшее влияние на реализацию программы диверсификации оказывают государственные органы, сторонние маркетинговые организации (на конечных этапах) и сами работники предприятий ОПК, от усилий которых будет зависеть уровень успешности полученных результатов. Поэтому применение проектных методик в таких компаниях позволит достичь наиболее плодотворных результатов.

Рис. 2. Проектный подход на предприятиях ОПК [составлено автором]

Так, можно заметить, что проектный подход позволит систематизировать задачи и выстроить налаженную систему контроля за ходом выполнения определенных вышестоящими органами целей. Стоит отметить, что в разработке столь важных проектов непосредственное участие должны принимать как менеджмент организации, так и государство. Также на самом высоком уровне отмечается их активное участие в реализации национальных проек-

тов, значение которых слишком велико для устойчивого роста национальной экономики [9]. Поэтому только двуединый и взаимодополняющий подход к организации процесса диверсификации ОПК позволит обеспечить сбалансированное производство оборонной и гражданской продукции. Ярким примером этого может служить холдинг «Швабе». Разработанная еще в 2011 году стратегия по развитию компании позволила холдингу ежегодно фиксировать увеличение доли производимой и реализуемой в соответствии с контрактными и договорными обязательствами гражданской продукции: в 2015 году выручка от реализации такой продукции относительно предыдущего года выросла на 25%, в 2016 – на 52%, в 2017 – на 37% [7], [10], [11]. Важно отметить, что в холдинге налажен выпуск высокотехнологичного оборудования в области медицины, а также оборудования для лабораторных исследований. При этом, стратегической целью компании выступает обеспечение доли реализации гражданской продукции от общего объема продаж на уровне 81%, что планируется достичь к 2025 году [11].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В итоге, рассмотрев некоторые аспекты и ключевые характеристики оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, а также поставленные перед отечественной промышленностью амбициозные задачи по его диверсификации, автор выявил, что стратегически верным и правильным решением, которое позволит заблаговременно достичь необходимых показателей, выступает имплементация инструментария проектного управления с активным использованием методологии государственно-частного партнерства. Только системный и двуединый подход позволит конструктивно достичь определенных целей и задач, что позволит российскому государству выйти на устойчивый рост национальной экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Ежегодная информация об исполнении федерального бюджета (данные с 1 января 2006 г.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://minfin.ru/ru/statistics/fedbud/?id_65=80041&page_id=3847&popup=Y&area_id=65 (дата обращения: 15.08.2019 г.).
2. Государственные программы вооружения России. Досье // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/info/4987920 (дата обращения: 04.09.2019 г.)
3. Доля гражданской продукции в производстве предприятий ОПК превысила 18% в 2018 году // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/6312930 (дата обращения: 22.08.2019 г.).
4. Доля гражданской продукции в ОПК в 2019 году составляет 21% // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/6458530 (дата обращения: 22.08.2019 г.).
5. Коряков А. Г., Куликов М. В. Особенности развития российских мусороперерабатывающих кластеров посредством имплементации инструментов проектного управления // Экономика и управление инновациями. 2018. № 4. С. 16–27.
6. Коряков А. Г. Факторы экономической устойчивости и развития предприятий // Налоги и налогообложение. 2012. № 5. С. 55–61.
7. Совещание по вопросам диверсификации производства продукции гражданского назначения организациями ОПК // Президент России [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://kremlin.ru/events/president/news/56699 (дата обращения: 28.08.2019 г.).
8. НПО «Конверсия». Задачи [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://npo-konversia.ru/ (дата обращения: 28.08.2019 г.).
9. Заседание Военно-промышленной комиссии // Президент России [Электронный

ресурс]. Режим доступа: http://kremlin.ru/events/president/news/61578 (дата обращения: 22.09.2019 г.).

10. Годовой отчет АО «Швабе» за 2015 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://shvabe.com/upload/iblock/601/06%20%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D0%B1%D0%B5%202015.pdf (дата обращения: 30.08.2019 г.).

11. Годовой отчет АО «Швабе» за 2016 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://shvabe.com/upload/iblock/24e/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%90%D0%9E_%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D0%B1%D0%B5_2016%20%20%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%9C%D0%95%D0%A9%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%95.PDF (дата обращения: 30.08.2019 г.).

УДК 338.2

А.А Выборнова, А.Д. Насекина,
студентки 4 курса факультета «Менеджмент»
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
e-mail: vybornova.alekca@gmail.com,
AnastasiaNasekina@mail.ru

Научный руководитель:
Коряков Алексей Георгиевич,
Профессор департамента Менеджмента,
Д.э.н., доцент
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
г. Москва, Россия

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МИНИСТЕРСТВЕ ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: В статье рассмотрены аспекты внедрения проектного управления в органы государственной власти. На примере Министерства финансов Российской Федерации проанализирован механизм функционирования проектного подхода в государственном секторе. Выделены лучшие практики, внедренные в деятельность федерального исполнительного органы. А также определены основные проблемы, затрудняющие функционирование данного подхода.

Ключевые слова: проектный подход; процесс; проектное управление; система проектного управления; государственный орган; проектный офис; проектный комитет; Министерство финансов Российской Федерации.

Vybornova A.A., Nasekina A.D.,
Graduate students
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: vybornova.alekca@gmail.com,
AnastasiaNasekina@mail.ru.

Scientific adviser:
Koryakov Alexey Georgievich,
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia

IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE MINISTRY OF FINANCE RUSSIAN FEDERATION

Abstract: the article considers aspects of the implementation of project management in public authorities. Using the example of the Ministry of Finance of the Russian Federation, an interaction mechanism was developed. The best practices were highlighted that implemented in the activities of the federal executive body. And also the main problems were identified that impede the functioning of this approach.

Keywords: process; project management; project management system; government agency; project office; project committee; Ministry of Finance of the Russian Federation.

В последние годы наблюдается тенденция широкого распространения проектной деятельности в учреждениях государственного сектора. Толчком к развитию данной тенденции послужило Послание Президента Федеральному Собранию, в котором говорилось о необходимости создания проектных офисов в органах государственной власти как механизма сопровождения и реализации наиболее значимых проектов. [1]

С тех пор в ряде регионов, муниципальных образований и федеральных органов власти были внедрены и в настоящее время успешно применяются различные инструменты проектного управления. Нужно отметить, что внедряется как каскадный метод управления проектами, так и гибкая методология. На сегодняшний день существует множество примеров успешного внедрения проектного управления: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, пенсионный фонд в городе Самара, а также Министерство финансов Российской Федерации.

Проектный подход в государственном секторе опирается на нормативно-правовую базу, которая постоянно развивается и обновляется. Особо стоит отметить принятое в октябре 2018 г. Постановление Правительства Российской Федерации № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». [2] В нем установлен порядок и функциональная структура организации проектной деятельности в Российской Федерации, а также сформулированы единые подходы к проектной деятельности. Данный нормативно-правовой акт пришел на смену принятому двумя годами ранее постановлению Правительства № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». [3]

Процесс внедрения проектного подхода в органах государственной власти является крупномасштабным проектом. В нем можно выделить следующие ключевые этапы: организационный (формируется система и распределяются функции), методологический (разрабатываются положения, регламенты и другая документация), технологический (создается общая для всех органов исполнительной власти информационная система) и обучающий (оцениваются и утверждаются компетенции, происходит обучение специалистов).

В числе лидеров среди федеральных ведомств, успешно внедривших в своей деятельности проектный подход к управлению, особое место занимает опыт Министерства финансов Российской Федерации. Рассмотрим его поподробнее.

Проектный подход начал внедряться в министерстве еще до разработки нормативных актов о переходе к проектной деятельности в органах государственной власти. Первым этапом внедрения данного подхода стало формирование в 2017 году ведомственного проектного офиса на базе департамента проектного управления и развития персонала. В октябре того же года была проведена стратегическая сессия, в которой приняли участие министр финансов, заместители министров, руководители департаментов и подведомственных служб, а также ведущие эксперты в области проектного управления. Основной повесткой данной сессии являлась разработка оптимального формата внедрения проектной деятельности в ведомстве.

В целях дальнейшего сопровождения проектной деятельности был создан ведомственный координационный орган, который ответственен за одобрение проектных инициатив, утверждение паспортов ведомственных проектов, принятие решений в части госпрограмм и определение кураторов и руководителей проектов.

Было разработано положение о Департаменте проектного управления и развития персонала Министерства финансов Российской Федерации от 2 августа 2017 года №579, которое определяет полномочия департамента в части проектной деятельности. Также был выпущен комплект методических рекомендаций для всех стадий жизненного цикла проекта.

Следующим этапом стал сбор проектных инициатив и определение приоритетных направлений. К январю 2018 года был составлен список ведомственных проектов, а уже в апреле 2018 года были утверждены паспорта и сводные планы ведомственных проектов.

На сегодняшний день проектный офис успешно сопровождает реализацию 12 ведомственных проектов. Он осуществляет мониторинг исполнения вех проекта, кон-

сультирует участников и руководителей проектов, предлагает технологии управления задачами, включая и гибкие методологии. Также сотрудники проектного офиса предоставляют возможность руководителям, кураторам проектов делегировать им некоторые функции. Одним из примеров является подготовка отчетов и запросов на изменения. [5]

В своей работе проектный офис использует следующие инструменты и практики проектного управления:

1. Ежегодное планирование. В начале года министр ставит определенный перечень задач (план) перед курирующими заместителями министра и департаментами. Каждая из задач формируется на основе методологии SMART, также выделяются контрольные точки, на основе которых в течение года будет осуществляться мониторинг успешного выполнения плана. Проектный офис активно использует в своей деятельности календарно-сетевые графики.
2. Стратегическая сессия. Это важный инструмент целеполагания. Его целью является формирование единого видения проектного управления в ведомстве. Также этот инструмент применяется в управлении комплексными задачами.
3. Проектный информационный ресурс. Был создан специальный раздел на внутреннем портале, в котором содержится вся информация по проектной деятельности. Пользователям данного ресурса также доступен чат, в котором они могут обмениваться знаниями, и есть возможность самому создать проектную инициативу, которая будет рассмотрена непосредственно проектным офисом.
4. Глоссарий терминов проектной деятельности. Данный словарь помогает всем сотрудникам говорить на языке проектного менеджмента, используя необходимую терминологию.
5. Диагностика вовлеченности персонала. Включает в себя анонимный опрос сотрудников, целью которого является определение их готовности к внедрению новых моделей управления, а также оценка вовлеченности и степень заинтересованности в проектной деятельности. На основании полученных результатов осуществляется изменение схемы работы, вносятся изменения в существующую методологическую базу.
6. Гибкие методологии управления. На основе методологии канбан происходит внедрение гибких методов. Это делается для того, чтобы происходил процесс визуализации потоков приоритетных задач и повышалась эффективность управления ими.
7. Тематические мероприятия. Проектный офис Министерства финансов Российской Федерации организовывает внешние тематические мероприятия. Это сделано с целью обмена опытом в области применения проектного управления, обсуждения с профессиональным сообществом перспектив развития проектного управления в государственном секторе, а также распространения и разъяснения информации о необходимости внедрения проектного подхода.

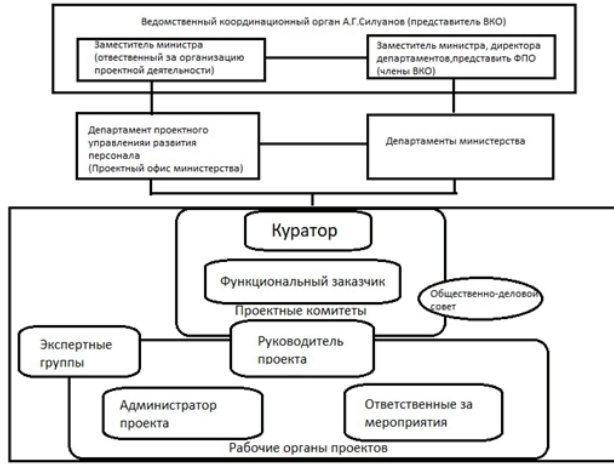
Нужно отметить, что Министерство финансов является призером конкурса «Проектный Олимп – 2018» в основной номинации «Системы управления проектной деятельностью в федеральных, региональных и муниципальных органах власти». Конкурс проводится ежегодно для популяризации лучших национальных практик проектного управления. Также в 2018 году Министерство финансов получило от федерального проектного офиса высокую оценку уровня зрелости проектной деятельности. [4]

Однако при переходе на проектное управление органы исполнительной власти сталкиваются определенными проблемами. Во-первых, возникают кадровые проблемы, ввиду нехватки проектных специалистов необходимого уровня. Часто персонал не готов к новой системе управления и отвергает любые изменения. Для решения данных проблем сотрудники Министерства финансов проходили обучение в Центре компетенций проектной деятельно-

сти, обменивались опытом и получили подтверждающие сертификаты. Также важную роль в адаптации персонала играли уже упомянутые инструменты – это диагностика вовлеченности персонала и создание проектного информационного ресурса.

Также часто при внедрении системы проектного управления возникают конфликты «двойного подчинения» в связи с параллельным использованием различных подходов к управлению. В Министерстве финансов была разработана организационная структура проектной деятельности, где главные решения принимает Ведомственный координационный орган во главе с министром финансов. Ему подотчетны Департамент проектного управления и развития персонала и департаменты министерства, которые в свою очередь возглавляют проектный комитет. По нашему мнению, в данной структуре все же есть недостатки, так как существует двойное подчинение проектного комитета указанным выше департаментам.

Рисунок 1 – Организационная структура проектной деятельности Министерства



Нужно отметить, что еще одной проблемой является отсутствие централизованной методологии. Разные органы адаптируют систему управления проектами под свои особенности, используя и утверждая разные системы отчетности. Так и у Министерства финансов есть свои закрепленные формы отчетности, которыми они пользуются. Отсутствует также и единая информационная система, так как разные органы государственной власти пользуются услугами сторонних разработчиков при заказе информационных систем.

По нашему мнению, две эти проблемы являются основными не только в Министерстве финансов Российской Федерации, но и во всем государственном секторе. На них нужно обратить особое внимание при внедрении проектного управления в государственном секторе. Необходимо создать такую правовую базу, которая закрепляла бы необходимые документы для проектной деятельности, а также создало единую информационную систему.

Таким образом, в своей работе мы выделили основные проблемы, связанные с внедрением и реализацией проектного управления в государственных учреждениях: недостаток специалистов по проектному управлению, сопротивление гражданских методам проектного управления, слабо разработанная организационная структура (двойное подчинение), недостаточное нормативно-правовое регулирование управления проектами, отсутствие унифицированной методологии осуществления проектного управления.

Для решение этих проблем необходимо реализовать следующие задачи: разработка нормативно-правовой базы, формирование необходимых проектных компетенций у государственного служащего, создание детально проработанной системы обучения и повышения квалификации руководителей и сотрудников проектных офисов, формирование нового мышления сотрудников государственного сектора, создание информационной системы в сфере проектного управления.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что внедрение новых методов работы показывает положительные результаты и приводит к росту эффективности функционирования организации. Министерство финансов Российской Федерации – это пример положительного опыта внедрения проектного управления в государственном секторе. Министерство не останавливается на достигнутых результатах, а ставит себе новые стратегические цели в области проектного управления, одной из которых является расширение внедрения гибких методологий в различные проекты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 03.12.2015 г. // Российская газета. – 2015. – № 275.
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации): постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 45. – Ст. 6947
3. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации; вместе с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 (в ред. от 03.10.2018 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 43. – Ст. 6028 (документ утратил силу).
4. Объявлены победители Конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп – 2018» [Электронный ресурс]. – URL: http://ac.gov.ru/events/019458.html (дата обращения: 27.09.2019)
5. Ведомственные проекты | Министерство финансов Российской Федерации – [Электронный ресурс] – URL: https://www.minfin.ru/ru//perfomance/projects/departmental/.

УДК 2428

Ю. Ю. Даниличева, А. Н. Попова
студентки факультета
«Государственное управление и финансовый контроль»
Финансовый университет при Правительстве РФ
Г. Москва, Российская Федерация
Научный руководитель: Зуденкова С.А.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Аннотация: В данной статье проведен анализ состояния системы проектного управления в Российской Федерации, рассмотрены основные проблемы проектного менеджмента в сфере государственного управления, а также предложены различные методы по совершенствованию проектной деятельности.

Ключевые слова: проект, проектное управление; этапы проектного управления; проблемы проектного управления; методы управления проектами

Y. Y. Danilicheva, A. N. Popova
students of the faculty
«Public administration and financial control»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION: PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE IT

Annotation

This article analyzes the state of the project management system in the Russian Federation, considers the main problems of project management in the field of public administration, and proposes various methods to improve project activities.

Keywords: project, project management; stages of project management; problems of project management; project management methods

Появление проектного управления в системе государственного управления и его применение в государственном секторе с регламентацией проектной деятельности на уровне Правительства Российской Федерации с 2016 года определенно является достижением и новой платформой для развития государственного управления. Являясь одним из инструментов повышения эффективности государственного управления, проектное управление имеет ряд особенностей и явных преимуществ.

В первую очередь, необходимо отметить, что понятие «проект» в широком смысле может применяться как инструмент совершенно в разных видах деятельности. Говоря об основных признаках, которыми характеризуется любой проект в любой сфере, стоит отметить следующие:

- четкая направленность на достижение конкретных целей и результатов;
- ограниченный временной промежуток для реализации;

- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных процессов и действий;

Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений[1].

Помимо упомянутого выше Постановления Правительства № 1050 нормативно-правовую базу проектного менеджмента в государственном секторе регулирует Распоряжение Министерства Экономического развития от 14 апреля 2014 года N 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», и некоторые другие нормативно-правовые акты.

Для того чтобы правильно и эффективно реализовать проект в проектном менеджменте существует понятие «организационной структуры». Оно предполагает создание определенных органов, обладающих специфическими полномочиями.

В рамках отдельно взятого проекта целесообразно и необходимо создание постоянных и временных органов управления проектами: проектных офисов, комитетов, органов управления проектами; также проект, как правило, имеет куратора, руководителя, старшее должностное лицо, функционального заказчика, администратор проекта.

Организационная структура управления проектом изложена в Постановлении об организации проектной деятельности, где и установлены порядок, функциональная структура, определены последовательность действий, полномочия, ответственность и функции всех субъектов общественных отношений, принимающих участие в организации и реализации проекта.

Министерством экономического развития Российской Федерации была представлена уникальная модель проектного управления (рис. 1).

Рисунок 1. Модель проектного управления Минэкономразвития РФ[2]

1 Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

2 Распоряжение Министерства Экономического развития от 14 апреля 2014 года N 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»

Анализируя данную модель, необходимо отметить, что структура проектного управления представляет собой многоуровневую систему, состоящую из 3 звеньев: операционное управление; проекты, процессы, операционная (проектная) деятельность; стратегическое и тактическое управление.

Для успешной реализации любого проекта необходимо выделение строгих задач и этапов. Говоря о проектном управлении в государственном секторе, можно выделить следующие этапы:

1) анализ проектного менеджмента, выявление возможностей и угроз;
2) постановка и обоснование целей с учетом их приоритетности;
3) формирование системы оценочных показателей проектного менеджмента и определение критериев достижения целей;
4) определение органов управления проекта и ответственных лиц, финансирование проекта;
5) разработка комплекса мероприятий, контроль уровня достижения основных задач, анализ результатов и достигнутых показателей в проектной деятельности.

Применение системы проектного управления – это очередной этап формирования культуры управления в государственных органах, он, безусловно, раскрывает спектр перспективных направлений для эффективного государственного управления, однако на настоящий момент проектное управление в государственной сфере уже имеет ряд проблем.

На наш взгляд, наиболее острая и ощутимая проблема проектного управления в государственном секторе – это отсутствие у современных управленцев необходимого уровня профессиональных навыков в области проектного менеджмента и в целом нехватка квалифицированных специалистов проектного менеджмента в сфере государственного управления.

Данную проблему предлагается решить весьма простым способом: выстроить определенную систему внутреннего обучения и передачи опыта в рамках согласованной работы команды проекта. Благоприятный психологический климат в органе власти при работе над отдельно взятым проектом, а также повышение собственной эффективности, ответственности и компетентности сотрудников будет являться как мотивацией для дальнейшей работы, так и результатом, который нам важен и необходим.

Следующая проблема системы проектного управления в России, по нашему мнению, заключается в низкой способности приспосабливаться российской системы управления к изменяющимся экономическим и социальным условиям.

Российская система управления в целом кажется весьма консервативной и нуждается в повышении гибкости и применении новых инструментов, таким инструментом, в частности, является рассматриваемый нами проектный менеджмент. Однако необходимо отметить, что российская нормативно-правовая база далеко несовершенна и не совсем располагает для развития управления проектами в сфере государственного управления, соответственно, решение данной проблемы заключается в более детальной проработке всех правовых основ проектной деятельности органов власти.

Следствием недоработанной и негибкой нормативно-правовой базы в сфере проектного менеджмента является еще одна проблема – неопределенность проектного управления в системе государственного и муниципального управления. Правовое положение проектного управления не является очевидным на сегодняшний день. Решить данную проблему предлагаем посредством пошагового формирования проектно-ориентированного общества. Методы проектного управления распространены за рубежом, так же применяются и в управлении в частных организациях, по этой причине возможность использования положительного опыта в системе государственного управления является предпочтительной и перспективной.

Таким образом, существует целый комплекс работ, благодаря которым будет возможно избежать различных проблем проектного управления, снизить риски и наиболее эффективно и менее затратно внедрить новые для сферы госуправления управленческие технологии:

1. Разработка моделей проектного управления, учитывающих уникальные особенности органа власти, субъекта РФ или муниципального образования.
2. Создание пакета правовых актов и методических документов, необходимых для функционирования системы управления проектами, закрепляющих положение проектного менеджмента в государственном управлении.
3. Создание условий для стимулирования внедрения проектного управления в органах государственной власти и муниципальных образованиях путем создания и функционирования системы личностного профессионального роста и, возможно, рейтинговой системы поощрения госслужащих.

Выделяя основные направления преодоления барьеров развития проектного менеджмента в современном государстве, необходимо отметить: реорганизацию структуры, пересмотр методов управления и внедрение системы непрерывного обучения для сотрудников, которое будет способствовать профессиональному росту и более эффективной и сплоченной работы в рамках любых государственных проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Распоряжение от 14 апреля 2014 года N 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»
2. Приказ Минэкономразвития России от 22 августа 2017 года № 431 «Об утверждении положения о Департаменте проектного управления Министерства экономического развития Российской Федерации»
3. Мирошников С.Н., Чаркина Е.С., Бибиков А.А., Петрова Е.Ю., Рухуллаева О.В. Модернизация государственных программ с учетом проектного управления // Экономика и предпринимательство. – 2017. – No 1 (78). – С. 158–166.

LIST OF USED LITERATURE:

1. Order of April 14, 2014 N 26R-AU "about the approval of Methodical recommendations on introduction of project management in Executive authorities»
2. Order of the Ministry of economic development of Russia from 22 August 2017 № 431 "On approval of the project management Department of the Ministry of economic development of the Russian Federation»
3. Miroshnikov S. N., Charkina E. S., Bibikov A. A., Petrova E. Yu., Rukhullayeva O. V. Modernization of state programs taking into account project management // Economics and entrepreneurship. - 2017. - No. 1 (78). - C. 158-166.

УДК: 330.341.1

И.О. Туряница
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Г. Москва, Российская Федерация
E-mail: igor.turyanitsa@gmail.com

Научный руководитель: **И.В. Трифонов**
д.т.н., профессор департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

СПОСОБЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ НА СТАДИИ ПОСЕВА И СТАРТАПА В РОССИЙСКИХ РЕАЛИЯХ

Аннотация: Каждая инновационная компания проходит несколько этапов создания. Однако, сложно оценить перспективность бизнеса в момент его создания. Начало деятельности на посевной стадии или на стадии стартапа является риском. В данной статье проанализированы способы исследования перспективности деятельности на ранних этапах существования проектов или бизнеса и предложен уникальный способ стратегического исследования.

Ключевые слова: стартап, стратегия, развитие, бизнес, предпринимательство

I.O. Turyanitsa
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: igor.turyanitsa@gmail.com

Scientific adviser: I.V. Trifonov
doctor of technical Sciences, Professor of management Department
Financial University under the Government of the Russian Federation

Ways to study the prospects of projects at the stage of sowing and startup in the Russian realities

Abstract: Each innovative company goes through several stages of creation. However, it is difficult to assess the prospects of the business at the time of its creation. Starting activities at the seed stage or at the startup stage is a risk. This article analyzes the ways to study the prospects of activities in the early stages of the existence of projects or business and offers a unique way of strategic research.

Keywords: startup, strategy, development, business, entrepreneurship

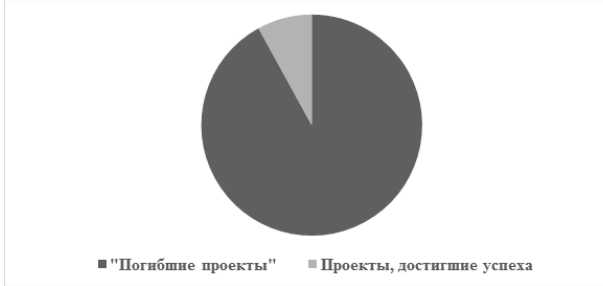
Предпринимательская деятельность – это основанная на риске деятельность с целью получения систематической прибыли. Можно выделить особенный вид предпринимательской деятельности – инновационный. Стартап и посев будут являться одними из стадий развития нового проекта, нацеленного на создание нового продукта. Как понять, будет ли идея проекта перспективной на ранней стадии развития инновационной организации?

Почему это важно? Это необходимо, чтобы избежать нерационального вложения денежных средств. Можно выделить девять способов привлечения денежных средств в развивающийся проект, каждый из которых является в собственной мере усложненным. Будет

проблематично закрыть проект в случаи, если стартап окажется бесперспективным с учетом всех затраченных на него денежных и интеллектуальных средств.

По данным Startup Genome Report большая часть запущенных стартапов умирает. В течение первых пяти лет около половины стартап проектов закрывается вне зависимости от сектора деятельности. Если проанализировать среднюю картину по рынку, сравнив такие факторы, как идея, рынок, основатели, команда и инвесторы, то в базовом сценарии для типичного стартапа вероятность успеха составит всего 0,03.

Рисунок 1. Доля стартап-проектов, достигших и не достигших успеха.



Можно выделить разные причины такой «смертности» развивающихся проектов:

1. Затрудненный переход проекта из одной стадии в другую;
2. Некачественное развитие и изучение потребительского сектора;
3. Недостаточное внимание к мелким деталям;
4. Преждевременное масштабирование.

Если подвести итог, можно сделать вывод, что основной проблемой смертности проектов на ранней стадии развития является плохо продуманная стратегия. Как же понять, насколько эффективен будет стартап в последующем?

Данный вопрос относится к стратегическому развитию организации в целом. Существует несколько альтернативных способов проанализировать перспективность организации.

Одним из самых популярных способов является SWOT-анализ. Проанализировав сильные, слабые стороны будущего проекта, поняв возможности и угрозы, создатель стартапа способен предугадать насколько будет эффективен проект. Однако, понять сильные и слабые стороны еще несозданной продукции достаточно проблематично. Данное замечание особенно относится к проектам на стадии посева, когда существует только идея. А проанализировать угрозы будущей продукции в принципе сходно невозможному.

Можно сделать вывод, что существующие способы стратегического анализа организаций и продуктов проекта на стадии посева не являются эффективными. Предприниматель и создатель идеи, которая еще не стала приносить прибыль, не способен на данный момент оценить возможность развития на определенном рынке. Также с подобной проблемой может столкнуться и инвестор, который выбирает несколько проектов на стадии посева для дальнейшего инвестирования.

В данной ситуации может быть эффективен анализ конкурентных сил Портера. Конкурентные силы М. Портера – это анализ компании, позволяющий определить конкурентные возможности компании. Здесь есть пять элементов:

- Возможность проникновения на рынок новых конкурентов;
- Рыночная власть покупателей (покупатели, которые обладают информацией, приобретают власть над рынком);

- Рыночная власть поставщиков (степень влияния поставщиков на деятельность организации);
- Угроза со стороны товаров-заменителей;
- Соперничество между конкурентами (является обобщающим элементом предыдущих четырех).

К сожалению, в данной ситуации этот способ способен лишь оценить конкуренцию на рынке. Но столь ли это эффективно для создателя проекта или для инвестора на посевной стадии? Скорее нет, чем да.

Матрица Ансоффа кажется более подручным инструментом в данном вопросе. Организация может использовать матрицу Ансоффа для изучения перспектив различных стратегий деятельности. В том числе и стратегию диверсификации. В вопросе стратегии создания нового продукта на новый для организации рынок матрица Ансоффа предлагает проанализировать следующие элементы:

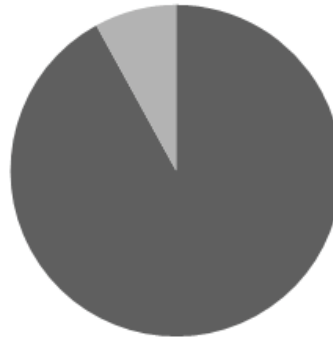
1. Темп роста текущих рынков компании;
2. Конкуренция на текущем рынке;
3. Возможности роста на рынке;
4. Уровень компетенций организации на новом рынке;
5. Наличие свободных ресурсов для развития на новом рынке.

На посевной стадии при отсутствии продукта в целом организатору деятельности нет необходимости оценивать свои уже существующие компетенции на новом рынке и конкуренцию на текущем рынке. По сути, матрица Ансоффа для стратегии диверсификации является слишком запутанной и сложной для проектов на стадии посева или стартапа.

Из-за чего появляется необходимость создания нового, уникального способа анализа перспективности идеи и развития на новом рынке для создающейся компании.

В момент создания и развития идеи важно понимать два важных элемента: барьеры на вход на рынке и темп роста рынка. Если расположить эти два фактора по двум осям, получится матрица, способная оценить перспективы развития идеи, проекта или продукта на рынке.

Рисунок 2. Матрица для анализа перспективности проекта на посевной стадии или на стадии стартапа (разработано автором)



■ "Погибшие проекты" ■ Проекты, достигшие успеха

Как можно заметить, в рабочем прототипы матрицы существует четыре элемента: I четверть, II четверть, III четверть и IV четверть. Каждая четверть по-разному делает вывод о перспективности проекта на стадии разработки. Если идея проекта относится к II четверти, то развитие данного проекта является целесообразным и перспективным. Относительное от-

сутствие барьеров и высокий темп роста рынка создаст идеальные условия для организации на посевной стадии при дальнейшей работе. Если говорить про IV четверть, то проект, идея которого попадает на достаточно высокий уровень барьеров на вход на рынок и слабый темп роста рынка, является не эффективным. Дальнейшее развитие является не обоснованным, инвестору не следует вкладывать денежные средства в подобную организацию, а создателям бизнеса нужно задуматься об изменении деятельности и нахождении новой ниши. При III четверти идея проекта может считаться бесперспективной, так что развиваться в дальнейшем не является рациональным. Однако, из-за низкого уровня барьеров на вход компания может попробовать организовать свою деятельность на свой страх и риск. Относительно положительной четвертью является I. Высокий темп роста рынка обеспечивает идеи подспорье для того, чтобы считаться достаточно многообещающей, однако из-за высоких барьеров на вход на рынок проект может просто умереть во время стадии разработки. Если организаторы способны выдержать и преодолеть входные барьеры рынка, то подобный проект можно считать привлекательным для инвесторов или дальнейшего развития.

Подводя итоги стоит упомянуть, что данная матрица способна обеспечить прозрачное видение перспектив проекта в посевной стадии. Благодаря этому стратегическому анализу создатели стартапов смогут избежать закрытия при более продуманной стратегии, основанной на данной матрице.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf
2. Михаил Соколов «Почему «взлетает» только 1% стартапов – и это нормально». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/tehnologii/339113-pochemu-vzletaet-tolko-1-startapov-i-eto-normalno
3. Анна Солдатова «90% стартапов умирают – причиной может быть одна из этих ошибок». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/opinion/iot-loser/
4. Запорожченко К.С., Юдина Л.В. «Проблемы развития стартап-компаний в России» // Проблема модернизации российской экономической системы в санкционных условиях, сборник статей, 19 декабря 2017 года

УДК 338.2

Я.В. Тян
Студент бакалаврской программы «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: yana.tyan.1998@list.ru

Коряков Алексей Георгиевич
Доктор экономических наук
Профессор Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве РФ
E-mail: AGKoryakov@fa.ru

ВЛИЯНИЕ ИНДУСТРИИ 4.0 НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Аннотация: современные проблемы требуют современных решений. В данной статье рассмотрено понятие «индустрия 4.0», сравнение трех предыдущих НТР. Выявление особенностей новой революции, ее характеристики, а также компоненты. Рассмотрены некоторые проблемы проектного управления и возможные решения с помощью применения новых технологий.

Ключевые слова: индустрия 4.0, цифровизация, технологии в управлении проектами, проблемы проектного менеджмента.

Tyan Y.V.
Student of the bachelor program "Management"
Finance University under the Government of the Russian Federation

Koryakov A. G.
Doctor of Economic Sciences Professor of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation

INFLUENCE OF INDUSTRY 4.0 ON PROJECT MANAGEMENT

Annotation: modern problems require modern solutions. This article discusses the concept of "industry 4.0", a comparison of the three previous scientific and technological revolution. Identification of the features of the new revolution, its characteristics, as well as its components. Here were considered some of the problems of project management and possible solutions to them using new technologies

Keywords: industry 4.0, digitalization, technologies in project management, problems of project management.

Впервые термин «Индустрия 4.0» был упомянут в 2011 году как один из 10 программ в государственной Hi-Tech стратегии Германии до 2020 года. [1]

А начиная с 2016 года понятие приобретает более широкий смысл и насест в себе такое определение: Индустрия 4.0 – следующий этап НТР, который характеризуется переходом на цифровое автоматизированное производство. Возможности управления системами выходят за рамки одного предприятия и позволяют объединять все глобальную промышленную единую сеть.

Для более точного понимания новой технологической революции вспомним о признаках и результатах предыдущих трех:

1 Электронный ресурс [http://json.tv/tech_trend_find/industrie-40-umnoe-proizvodstvo-buduschego-gosudarstvennaya-hi-tech-strategiya-2020-germaniya-20160227025801]

НТР	Даты:	Новшества:	Результаты:
Первая промышленная революция	Конец 18 и начало 19 вв.	Паровой двигатель; Ткацкие станки; Развитие металлургии; Первые железные дороги; Искусственные источники света	Крупное машинное производство; перемещение из аграрного сектора в индустриальный; переход от древесного угля на каменноугольный кокс; газовые источники света; урбанизация.
Вторая промышленная революция	Конец 19 и начало 20 вв.	Вытеснение пара электричеством; Двигатель внутреннего сгорания;	Первая гидроэлектростанция на реке Ниагара; автомобили; конвейер, воздушный транспорт; высшее техническое образование; капиталистическая монополия; разделение труда; колониальная экспансия.
Третья промышленная революция	Конец 20 века	Возобновляемые источники энергии; применение в производстве инфокоммуникационных технологий;	Глобализация; переход от рынков к сетям; компьютеризация, цифровизация;
Четвертая промышленная революция	Конец 2011 года	Глобальные промышленные сети; интернет вещей; кибертизация; самоуправляемый транспорт; искусственный интеллект; нейросеть; блокчейн, биг дата.	Коллективный доступ и потребление без временных и географических границ; полная автоматизация процессов без участия человека;

Как мы можем заметить, по результатам таблицы основной упор в «индустрии 4.0» делается на полной цифровизации, где основным фактором производства является информация. А главный инструмент и посредник – интернет.

К основным компонентам можем отнести:

- Элементы Интернета вещей;
- Искусственный интеллект, машинное обучение и робототехника;
- Облачные вычисления;
- Биг Дата;
- Аддитивное производство;
- Кибербезопасность;
- Интеграционная система
- Моделирование;
- Дополненная реальность.[1]

О многом из вышеперечисленных уже давно ведутся разговоры, а некоторые даже локально применяются и дают результаты.

Границы между третьей и четвертой промышленной революцией могут показаться размытыми на первый взгляд, но детально изучив данные и показатели, понимаем, что несмотря на то, что в предыдущей НТР фабрики уже перешли на автоматизацию производства, это ограничивалось лишь на одном предприятии. И каждое предприятие имело свои индивидуальные технологии. Теперь же «стандартизация» процессов позволяет децентрализировать управление, снизить издержки и увеличить эффективность.

На рисунке 1 подробно визуализированы свойства каждой революции.

Как же переход к новейшим технологиям повлияет на управление проектами?

Каждая революция хороша тем, что открывает новые возможности для оптимального производства.

Следовательно, и на процессе управления проектами так же попадает под внимание.

Какие вопросы может решить индустрия 4.0?

1 Электронный ресурс [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Четвертая_промышленная_революция_(Industry_Индустрия_4.0)]

Рассмотрим основные проблемы при управлении проектами и предположим, как их можно решить с помощью тотальной цифровизации.

1. *Неполное формирование технического задания и смутное представление конечного продукта.*

Во многих случаях заказчик проекта не знает о тонкостях специфики. в связи с чем его желаемые требования могут расходиться с техническими возможностями, либо наоборот, от недостаточного количества информации завышенные ожидания расходятся с реальностью. Это приводит к конфликтам и недовольству. Виртуальная реальность, которая активно развивается последние два десятилетия может решить эту проблему, наперед продемонстрировав конечный продукт. Новые технологии моделирования смогут не только продемонстрировать макет в 3д формате, но полностью ощутить, испытать работу всех процессов в новом пространстве. Это позволит предотвратить многие нечетности до начала реализации проекта и сократить расходы.

2. *Учет изменений на проекте и документация особенностей.*

Как известно, перед началом запуска любого проекта, сначала идет полное планирование с распределением ресурсов, средств и времени. Но зачастую на этапе реализации приходится вносить изменения для повышения результата и сохранения качества. Подобные шаги могут нанести урон в проектном треугольнике. А каждый шаг необходимо фиксировать, что добавляет большое количество бюрократии.

В данной ситуации можно применить дополненную реальность, которая позволит внести изменения в уже имеющемся проекте и проанализировать необходимость изменений.

Облачное пространство будет автоматически накоплять новую информацию, а также предоставлять анализ и варианты оптимальных решений.

3. *Отсутствие итерационности в проекте.*

Чтобы проект максимально удовлетворял желания заказчика, необходим его контроль и одобрение происходящих процессов. Но постоянно следить за этим невозможно в связи с ограниченным количество времени и расстоянием. Так называя Биг Дата может позволить следить не только за каждой новой работой, но и о каждом исполнителе, каждой сотруднике и персонале. В одном месте будет сконцентрирован весть поток информации, который можно использовать и управлять вне зависимости от времени суток и за 100000 км от объекта.

4. *Сосредоточение работ и задач на одних и тех же людях.*

Переработка и большая загрузка персонала – одна из больших проблем, так как зачастую приходится выполнять большое количество операционной деятельности. Роботостроение может вполне заменить несколько человек выполняя рутинную работу максимально быстро. А главное – пропадут ошибки, связанные с человеческим фактором. Наиболее компетентные люди смогут заниматься своей работой, а все остальное лежит за работами.

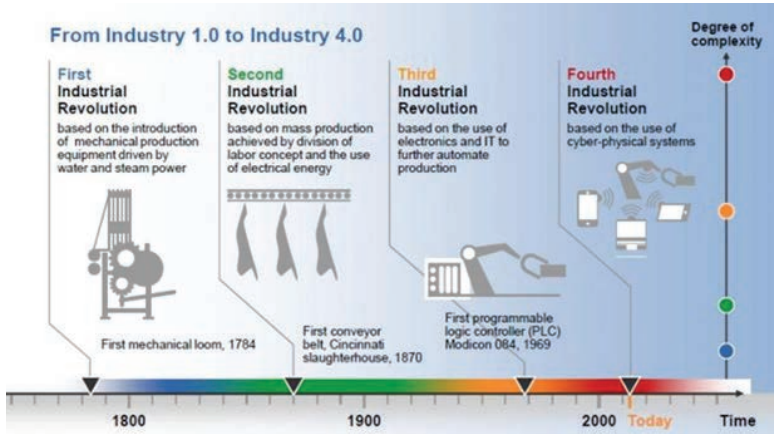
5. *Отсутствие тенденции накапливать информацию о прошлых проектах и не использование опыта в будущем.*

Используя новые технологии и интернет вещей, все данные будут записываться начиная с этапа инициации. Таким образом, программа будет выдавать аналитику и хранить все в облачном пространстве. При реализации подобного проекта нейросети подадут сигнал о схожести и различиях, а также варианты развития для эффективного развития.

Четвертая промышленная революция не имеет тотально новой технологической и экономической базы. На данный момент мы можем рассматривать ее только с точки зрения двух аспектов: новая глобальная логистика и новые технологии глобальных финансов.

Все наши предположения и разговоры на данный момент являются домыслами. Для того, чтобы весь мир принял и утвердил наступление НТР 4 необходимо как минимум 5–7 лет. К тому времени произойдет немало открытий и новые возможности позволят с уверенностью заявить, что произошла новая глобальная производственная революция.

Рисунок 1. Промышленные революции. [1]



СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развитии информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Электрон. ресурс. Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=216363&rn d=0C7E88BBC53EE2288A23B80A09ACDEEE&dst=100199&fld=134#03447263150368881 (дата обращения 29.09.2019)
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Электрон. ресурс. Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=221756&rn d=0C7E88BBC53EE2288A23B80A09ACDEEE&dst=100006&fld=134#00410879 0941629348 (дата обращения 29.09.2019)
3. Коряков А.Г. Проблемные аспекты внедрения технологии индустрии 4.0 на предприятии химической промышленности. В сборнике: VIII международная научно-практическая конференция «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ В НАУКЕ И ПРОИЗВОДСТВЕ» 03–04 апреля 2019.
4. Коряков А.Г. Становление нового технологического уклада посредством управляемой цифровизации российской экономики. В сборнике: Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике материалы XIV международной научной конференции: в 4 частях. 2018. М.: МУИВ.С. 190–198.
5. Сайт TADVISER. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Четвертая_промышленная_революция_ (Industry_Индустрия_4.0) (дата обращения: 29.09.2019)

1 Электронный ресурс [https://kingstar.com/industry-4–0-key-design-principles/]

6. Сайт ФИНАМ. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.finam.ru/analysis/newsitem/industriya-4–0-luchshie-idei-dlya-investiciiy-20190409-160852/ (дата обращения: 29.09.2019)
7. Говорков А. С. О некоторых проблемах управления проектами // Молодой ученый. – 2009. – №3. – С. 45–47. – URL https://moluch.ru/archive/3/199/ (дата обращения: 29.09.2019).
8. Трачук А.В., Линдер Н.В., Тарасов И.В. и др. Трансформация промышленности в условиях четвертой промышленной революции. Монография. М.: Издательский дом «Реальная экономика», 2018. С. 147.

©Тян Я.В., 2019

Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность

УДК 65.011.56; 004.8

Никишова Мария Игоревна
Аспирант Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
E-mail: mary@nikishof.com

Научный руководитель
Харчилава Хвича Патаевич
к.э.н., доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления,
Первый заместитель декана Факультета экономики и финансов топливно-энергетического комплекса Финансового университета
при Правительстве РФ

ПРИНЦИПЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРИМЕНЯЕМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация: В докладе приводятся разработанные автором базовые принципы регулирования технологий искусственного интеллекта, применяемых в корпоративном управлении.

Ключевые слова: корпоративное управление, искусственный интеллект, риск-менеджмент, процесс принятия корпоративных решений, цифровые технологии, подрывные технологии.

Nikishova Maria I.
PhD-student of the Financial University Under the Government of the Russian Federation, Moscow
Department of Corporate Finance and
УДК 65.011.56; 004.8

Academic Adviser
Kharchilava Khvicha P.
Ph.D., Associate Professor,
Department of Corporate Finance and Corporate Governance, First Deputy Dean of the Faculty of Economics and Finance of the Fuel and Energy Complex of the Financial University under the Government of the Russian Federation

REGULATION PRINCIPLES OF APPLIED ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN CORPORATE GOVERNANCE

Abstract: The report provides the author developed basic principles for regulating artificial intelligence technologies used in corporate governance.

Keywords: corporate governance, artificial Intelligence, risk-management, corporate decision-making process, digital technologies, disruptive technologies.

В основе развития большинства технологий лежит последовательная передача функций, выполняемых человеком, средствам труда, в том числе и функций, связанных с интеллектуальной обработкой информации. Поэтому создание систем искусственного интеллекта (ИИ) является столь же закономерным явлением, как и создание двигателя или компьютера. Так, ИИ как одна из прорывных технологий, постепенно вытесняет монотонный человеческий труд

во всем большем количестве областей, в том числе в критически важных сферах деятельности, связанных с управлением современной компанией. Рассмотрим некоторые из областей:

1. Сбербанк использует модель прогнозирования выручки компаний на основе машинного обучения по данным о транзакциях за 9 месяцев до публикации отчетности.
2. Система Entelo помогает в поиске сотрудников по открытой информации из Интернета.
3. Алгоритм Veriato проводит анализ и ищет аномалии, свидетельствующие о низкой производительности труда сотрудника.
4. Французская компания Lili.ai, создала помощника Лили по проектному управлению, который позволяет оптимизировать бюджеты проектов и повышать эффективность проектного управления. RAVN Systems проводит «умный» due diligence, анализ контрактов, финансовых документов, рассматривает коммерческих документы.
5. Системы для банков LIME, GiniMachine анализируют более 10 000 параметров для управления кредитными рисками.
6. Широко известная DeepMind AlphaGo с 2015 года начала обыгрывать игроков высшего дана в стратегическую игру ГО, в которой, по подсчетам математика Джона Тромпа, число допустимых легальных комбинаций состоит из 171 цифры [4].

Таким образом, технологии ИИ уже взяли на себя отдельные функции, связанные с финансами, аудитом и контролем, управлением кадрами и мотивацией, юриспруденцией, управлением рисками и даже стратегией. Если же системы, выполняющие все перечисленные функции, соединить в одном месте, то компания получит исключительного помощника и невероятные преимущества в корпоративном управлении. С учетом скорости развития технологий искусственного интеллекта вопросы регулирования применяемых технологий в компаниях становятся как никогда актуальны.

Вместе с тем, стоит учитывать угрозы и риски, стоящие за применением технологий ИИ в корпоративном управлении [2]. Для контроля за применением подобных технологий должны быть разработаны определенные принципы. Рассмотрим наиболее важные из них:

1. Применение ИИ и робототехники должно регулироваться как на уровне государства, так и на уровне компаний с точки зрения юридических, технических и этических [1] аспектов. Так, например, В Китайском Плане развития ИИ [3] указано намерение создать первые законы в этой сфере уже к 2020 году.
2. Следует следить за системными рисками. Мгновенный обвал финансовых рынков в 2010 году наглядно показал, что может случиться при ненадлежащем взаимодействии множества платформ на базе искусственного интеллекта и недостаточности контроля за их работой. Меры безопасности должны включать в себя сценарное планирование, получение представления об уязвимости своих систем и разработку оперативных мер реагирования.
3. Процесс принятия решений с применением алгоритмов должен быть прозрачен, доступен и объясним конечным пользователям и иным стейкхолдерам, раскрыт нетехническими терминами.
4. При создании системы на ИИ необходимо создавать «пороги доверия» системе для вмешательства человека. Важно уточнять баланс между автоматизацией и выполняемой человеком валидацией (верификацией). При этом для подтверждения соответствия технологии заявленным параметрам необходим непрерывный мониторинг эффективности принимаемых решений.
5. Описание системы и ее ограничений, способы управления рисками, ответственные за работу системы, последовательность действий в случае, если мнение человека

и «искусственного коллеги» разошлись, должны регламентироваться на уровне компании и учитываться на уровне государства.

По мнению автора, руководство перечисленными базовыми принципами применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении критически необходимо для управления рисками применения «подрывной» технологии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 1. Беляева И. Ю., Харчилава Х.П., Никишова М.И. Тенденции развития корпоративного управления в цифровой эпохе. Вторая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, 21–22 марта 2019 года, Санкт-Петербург / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. СПб, 2019. С. 75–77.
2. 2. Никишова М. И. Перспективы применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении в условиях перехода к цифровой экономике. Научно-практический журнал «Эффективное Антикризисное Управление». Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов научной конференции. Том 1. Санкт-Петербург, 2018. С. 233–237.
3. 3. Bloomberg News. China's Got a Huge Artificial Intelligence Plan. 2017. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2017–07–21/china-artificial-intelligence-plan-seeks-59-billion-industry.
4. 4. Johnson L. After 2,500 Years, a Chinese Gaming Mystery is Solved. URL: https://www.vice.com/en_us/article/vv7ejx/after-2500-years-a-chinese-gaming-mystery-is-solved.
5. 5. Kelly J. Artificial Intelligence and The Law What To Expect. URL: http:// anewdomain.net/artificial-intelligence-and-the-law-what-to-expect.
6. 6. Nikishova M.I. Prospects of digital technologies application in corporate governance. Сборник трудов 8th International Conference «Social Science and Humanity». Лондон, 2018. С. 86–94

© Никишова М.И., 2019 г.

УДК 347.721.1

М.М. Федорова
студентка 2 курса Факультета менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: mashafyd@mail.ru

Научный руководитель:
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Аннотация: В статье рассматриваются этапы становления корпоративного управления в России, расскрываются особенности каждого из этапов, а также современное положение корпоративного управления в России

Ключевые слова: корпоративное управление, корпорация, корпоративная структура, инвестиционный климат

M.M. Fedorova
2nd year student
Faculty of management,
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

STAGES OF FORMATION OF CORPORATE MANAGEMENT IN RUSSIA

Abstract: This article discusses the stages of formation of corporate management in Russia, shows the features of each stage, as well as the current situation of corporate management in Russia

Keywords: corporate management, corporation, corporate structure, investment climate

В современном мире вопрос корпоративного управления стоит очень остро. Эффективность корпоративного управления необходима для дальнейшего развития крупных фирм, компаний и корпораций на мировом рынке. Можно выделить несколько причин, которые помогут разобраться в актуальности корпоративного управления.

Причины, актуализирующие корпоративное управление

1. Глобализация современного мира вынуждает предприятия повышать эффективность корпоративного управления для выживания в динамично меняющейся экономике.

2. Необходимость организации поддерживать высокую инвестиционную привлекательность, что также выдвигает более высокие требования к корпоративному управлению.

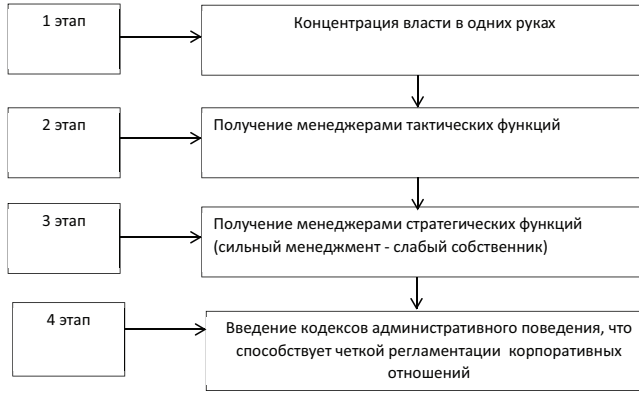
В настоящее время будущее эффективное существование компании во многом зависит от качества корпоративного управления. Многие ученые считают его одним из самых эффективных методов улучшения инвестиционного климата компании. Следовательно, качество корпоративного управления влияет на экономическое развитие в стране.

Для начала дадим определение корпоративного управления. «Корпоративное управление – это система и процесс взаимоотношений, а также совокупность принципов, правил и процедур взаимодействия между собственниками (акционерами), советом директоров, менеджментом и другими заинтересованными сторонами внутри и во внешнем окружении компании» [1]. На основании данного определения можно сделать вывод, что корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью корпоративного управления. Можно выделить несколько видов социальной ответственности в корпоративном управлении: ценности и идеология, стратегия компании, возможности управления нефинансовыми рисками, взаимодействие со стейкхолдерами, коммуникации и т.д.

У каждой страны есть свои особенности корпоративного управления. В рамках данной статьи рассмотрим этапы становления корпоративного управления в России, а также его отличительные черты.

Отечественный автор Веснин В.Р. в своей монографии «Корпоративное управление» [2] выделил несколько этапов возникновения корпоративного управления в России, которые можно представить на рисунке 1.

Рисунок 1 – Этапы становления корпоративного управления в России



Все эти этапы тесно переплетались с историческими периодами развития СССР и новой России. Первый этап попадает на 20-е годы XX века в СССР. В этот период экономика страны основывается на таких понятиях как план, государственное регулирование, централизация и т.д. Во времена В. И. Ленина и И. В. Сталина существовали такие виды организаций как тресты и синдикаты. Дальнейшее развитие экономики привело к уменьшению объемов товарно-денежных отношений и усилению плановых начал. Это повлияло на то, что синдикаты преобразовались в министерства. Данные министерства подчинялись трестам, которые стали впоследствии государственными. В процессе развития экономики и экономических отношений начали появляться предпосылки для создания корпоративной

среды, но, к сожалению, также возникали разногласия в системах корпоративного управления. Данный исторический этап характеризуется сменой взглядов руководителей страны на экономические проблемы и поиском путей решения развития корпоративного управления.

В 80-е годы XX века административные методы централизованного управления перестали быть такими эффективными. В то время корпоративная среда выглядела как система партийных и хозяйственных активов. Руководителей назначали не по их реальным умениям, знаниям и навыкам, а по принципу партийных связей. Это обосновывалось тем фактом, что в период существования СССР не был образован класс высококвалифицированных менеджеров, а в свою очередь предприятия не были готовы выплачивать высокие заработные платы иностранным специалистам.

В период с 1987 по 1999 год господство монополизированных и централизованных хозяйств рухнуло. В это время произошло изменение форм собственности. Государственная собственность стала частной. Корпоративность начала принимать новые формы и виды: лояльность власти, формирование партийно-номенклатурного органа управления и т.д. Структура корпоративности состояла из управленческой элиты государства. Одновременно с развитием промышленности, в России начал появляться финансовый капитал в страховом и банковском секторах. Это повлияло на создание источников капитала и первых методов его накопления.

В период с 1991 по 1994 г. собственность начала перераспределяться среди высшего аппарата управления и сформированных финансовых структур. После этого появились новые частные финансовые институты. В ходе приватизации были созданы первые акционерные общества, которые образовались на базе крупных предприятий. Такие новые формы начали называть корпорациями, но на этом этапе они были только в зародыше. Многие правила существования и функционирования акционерных обществ были еще не до конца разработаны. Также имущество было недооценено, а персонал организаций не высококвалифицированным. Именно поэтому все корпоративное управление сводилось к классическим методам управления. Главным недостатком этого периода было именно отсутствие профессионализма у управленцев. Их низкого уровня знаний чаще всего не хватало для управления крупными предприятиями и организациями. Поэтому это стало одним из важнейших факторов банкротства и развала предприятия.

Хотелось бы отметить, что именно в 90-е начинается формирование настоящего корпоративного управления, плоды которого мы ощущаем на себе сейчас. Именно в это время стало развиваться частное предпринимательство, которое было основано на опыте зарубежных организаций. Но нельзя забывать, что были еще те предприниматели, которые оставались в сотрудничестве с бывшими государственными структурами. Все-таки 90-е ознаменовались тем, что именно в тот период начали появляться новые для российской экономики образования. Кроме того, акценты в управлении смещались в сторону маркетинга и менеджмента. Внутри организаций возникали соответствующие отделы, менялись взгляды на инструменты менеджмента. Знания по корпоративному управлению «новые» предприниматели начали черпать из зарубежных опытов и практик.

Дефолт 1998 года стал толчком для нового периода развития корпоративного управления. Суть его заключалась в том, что из-за отсутствия денежных средств произошел отток капитала. Это ситуация поспособствовала пониманию того, что российские менеджеры не были готовы к выбору новой экономической стратегии развития. Им следовало найти и удержать рынок сбыта, что поспособствовало бы будущему распределению активов в виде собственности на основании прав, которыми обладали акционеры.

2000-е можно характеризовать как период восстановления российской экономики. Да, Россия вступила в XXI век с небольшими проблемами, такими как слабая конкуренция российской промышленности, на мировом рынке, недостаточно комфортное инвестиционное пространство, но именно с 2002 г. российская экономика взяла очень хороший темп эконо-

мического и корпоративного развития. Спрос на российский экспорт стал увеличиваться, что повлияло на уровень его реального объема.

К сожалению, с 2012 года корпоративное управление в России вошло в стадию стагнации. Из-за санкций и падения цен на нефть и газ, иностранные инвесторы потеряли всякий интерес к российским компаниям. Инвестиционный климат перестал удовлетворять потребности инвесторов. быть таким прибылч. Также одной из проблем современного корпоративного управления в России является именно «кумовство», т.е. когда предыдущие топ-менеджеры оставляют после себя своих знакомых, друзей или родственников, но эти люди не всегда умеют и знают, как управлять крупными корпорациями. Из-за этого качество работы корпорации падает, а, следовательно, вместе с этим падают ее прибыли.

Таким образом, можно сказать, что в настоящий момент Россия переживает не лучшие времена в развитии корпоративного управления. Да в современной системе корпоративного управления есть несовершенства, но стоит отметить, что оно сегодня начинает выходить на новый уровень в отечественной экономике. Корпоративное управление становится основным инструментом экономического развития нашей страны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Развитие ценностно-ориентированного корпоративного управления в России: проблемы и перспективы: монография / Беляева И.Ю., под ред., Харчилава Х.П. – Москва: КноРус, 2019. – 147 с. – ISBN 978–5-406-07232–5. – URL: https://book.ru/book/931865 (Дата обращения: 29.09.2019).
2. Проблемы возникновения и развития корпоративного управления в России: Теоретический анализ: статья «Экономика и политика – 2014 г. №2 (3) / Барышникова А.А, Кононов В.Н., – URL: https://ez.el.fa.ru:2055/reader/journalArticle/176408/#4 (Дата обращения: 29.09.2019).
3. Харчилава, Х.П. Развитие ценностно-ориентированного корпоративного управления в России: проблемы и перспективы.: монография / Харчилава Х.П. – Москва: КноРус, 2018. – 147 с. – ISBN 978–5-406-06437–5. – URL: https://book.ru/book/930091 (Дата обращения: 29.09.2019).
4. Веснин В.Р. Корпоративное управление / МГИУ, 2008. – 153 с. URL: https://www.studmed.ru/vesnin-vr-korporativnoe-upravlenie_19e5d9ae10d.html (Дата обращения: 29.09.2019).

УДК 338

Д.С. Куликова
студентка 2 курса
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: dana.kulikova.2000@bk.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РФ

Аннотация: рассмотрена роль корпоративного управления в организации, корпоративное управление как фактор конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, современные проблемы корпоративного управления в РФ, механизмы решения проблем и катализаторы развития корпоративного управления в российских реалиях.

Ключевые слова: корпоративное управление, конкурентоспособность, инвестиционная привлекательность, прозрачность бизнеса.

D.S. Kulikova
2nd year student
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

MODERN CHALLENGES IN THE FIELD OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE RUSSIAN FEDERATION

Annotation: the role of corporate governance in an organization, corporate governance as a factor of competitiveness and investment attractiveness, current problems of corporate governance in the Russian Federation, problem-solving mechanisms and catalysts for corporate governance development in Russian realities.

Keywords: corporate governance, competitiveness, investment attractiveness, business transparency.

В течение последних лет как в России, так и за рубежом все больше и больше возникает интерес общества к проблемам корпоративного управления. Причина этого состоит прежде всего в возрастающей роли частного сектора, в глобализации и интернационализации мировой экономики, а также в появлении новых условий конкуренции для предприятий.

Формирование институтов корпоративного управления на всех уровнях управленческих структур становится необходимым, так как данная стратегия может существенно дополнять

и усиливать работу механизма конкуренции на рынке, а также способствовать становлению крепкой институциональной базы.

Актуальность данной темы объясняется глубокой и масштабной трансформацией в российской экономике. Это вызвано прежде всего научно-техническим прогрессом и процессами становления политической демократии и рыночной экономики.

Корпоративное управление в российской экономике современности – это один из самых важных факторов, определяющих уровень развития в области экономики страны, инвестиционный и социальный климат.

Корпоративное управление – управление внутренними средствами обеспечения деятельности компании, контроль над ними. Данный вид управления формирует цели организации и механизмы для достижения этих целей, определяет средства для реализации текущих задач и методы контроля за этими процессами. Корпоративный менеджмент является относительно новым направлением, которое продолжает активно развиваться. Организационная модель корпоративного управления позволяет регулировать отношения между акционерами компании (владельцами) и менеджерами, а также согласовывать интересы сторон, участвующих в управлении компанией. Характер корпоративного управления определяется главными целевыми установками предприятия, руководством, обеспечивая эффективное функционирование организации.

Участников отношений в сфере корпоративного управления связывают определенные общие цели, такие как создание прибыльной организации, которая способна обеспечивать выпуск товаров высокого качества и рабочие места; увеличение стоимости активов предприятия, рост котировок акций, своевременные выплаты дивидендов. Также участники корпоративных отношений ожидают получить доступ к рынкам капитала с целью внешнего финансирования и к трудовым ресурсам.

Каждый участник имеет также и свои интересы, различие между которыми способно привнести в корпоративную среду конфликты. Так, тщательно продуманное корпоративное управление содействует разрешению конфликтов и предотвращению причин этих конфликтов. Процессами и структурами, которые предупреждают появление конфликтов в корпоративной атмосфере, а также способствуют решению данных проблем, являются формирование и функционирование органов управления, регулирование взаимоотношений между управленческими органами, раскрытие полного объема нужной сотрудникам информации, ведение финансового учета и отчетности в соответствии с принятыми правилами и стандартами.

Система корпоративного менеджмента формируется на предприятии для решения таких задач, как обеспечение максимальной эффективности производства, привлечение внимания инвесторов, а также выполнения социальных и юридических обязательств. Такая система создается в основном для открытых акционерных обществ с внушительным количеством акционеров. Такие компании обычно ведут бизнес в отраслях с высоким темпом роста, мобилизируя внешние финансовые ресурсы на рынке капиталов.[1] Эффективно налаженная система корпоративного управления может позволить компании избежать проблем с ограниченностью внутренних финансовых ресурсов, что обеспечит конкурентное преимущество и даст возможность обогнать соперников на рынке.

Корпоративное управление играет огромную роль в странах с только формирующимися рынками, так как там еще не создана настолько эффективная система защиты прав акционеров, как в более развитых странах.[2] Значение корпоративного менеджмента в организации отражается в сильной зависимости уровня риска и стоимости капитала от эффективности в сфере корпоративных отношений. С помощью корпоративного управления улучшается связь между результатами работы компании и вознаграждением управляющих лиц, создаются условия для преемственности руководителей разного уровня и долгосрочного

1 Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие / Под ред. Е.П. Губина. – М.: Юристъ, 1999.
2 Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. М. Аоки и Х.К. Кима. – СПБ.: Лениздат, 1997.

развития компании. Принципы прозрачности, оперативности, доступности, регулярности и объемности информации на всех уровнях осуществления корпоративного управления – основные в данной сфере.

Так, соблюдение требований и стандартов в сфере корпоративного управления компанией помает сделать совершеннее процесс принятия решений, которые могут оказать внушительное влияние на всю финансово-экономическую деятельность общества.

Эффективная система корпоративного управления может позволить наилучшим путем использовать возможности акционеров и привлечь новых инвесторов. Компании, которые добились устойчивого высокого уровня в области корпоративного управления являются наиболее привлекательными для инвестиционных организаций.[1] Это объясняется тем, что доверие к предприятию с собственным корпоративным кодексом и относительной прозрачностью информативной базы больше, чем к предприятиям с аналогичными производственными и финансовыми показателями, но без должного уровня корпоративного управления.

Качественно развития система корпоративного менеджмента является важнейшим фактором конкурентоспособности компании, поскольку является более привлекательной для долгосрочных инвесторов, способствует росту рыночной стоимости компании и позволяет снизить уровень стоимости кредитования.

Современные исследования показывают: инвесторы все больше и больше обращают свое внимание не на финансовые и производственные показатели компании, а на ее возможности в развитии корпоративного управления. В настоящих реалиях бизнес имеет конкурентное преимущество, если он предоставляет качественную и прозрачную информацию о своей деятельности. Таким образом организация может устанавливать четкие ориентиры развития, формировать ответственность по всей вертикальной структуре управления. В конечном итоге, используя стратегию чистого и эффективного корпоративного менеджмента, управленцы повышают и финансовые показатели компании, увеличивая ее капитализацию.

Проблемы современного корпоративного управления начинают выходить на государственный уровень. Это связано с тем, что огромные инвестиционные потоки иностранных инвесторов, которые исходят из глобальных корпораций, держат в своих руках основную инвестиционную нагрузку. Поэтому низкий уровень корпоративного управления во многих странах, в том числе и в России, имеет негативный эффект в работе инвестиций.

Проблемы корпоративного управления интересны не только инвесторам и банкам, но и государственным регулирующим органам. Создаются определенные нормы и стандарты корпоративного управления, а также разрабатываются принципы, способные повысить общую эффективность корпоративного менеджмента внутри компаний, что нужно не только самой организации, но и всему бизнес-сообществу, так как возникают новые пути привлечения партнеров и инвесторов.

Проблемы корпоративного управления в России частично связаны с обособлением прав управления и прав собственности из-за большого количества акционеров. В российских реалиях в компаниях часто формальные характеристики предприятия сильно отличаются от фактических, что тоже является причиной низкого уровня корпоративного управления по сравнению с зарубежными практиками. Тем не менее, за последнее десятилетие произошел определенный прогресс. Начало внедрения международных стандартов в области корпоративного менеджмента принадлежит компании «ЮКОС», а также достижение международного уровня корпоративного управления принадлежит таким компаниям, как «Вимм-Билль-Данн», «Вымпелком» и некоторым телекоммуникационным организациям и др.

Одной из проблем в области корпоративного управления является реализации интересов определенных доминирующих по сравнению с другими акционеров внутри компаний, что приносит значительный вред инвестиционной стороне данных отношений.

Также российское корпоративное управление сопровождается некоторыми негативными фактами, такими как слабость контроля за деятельностью управленцев, что приводит

1 Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие / Под ред. Е.П. Губина. – М.: Юристъ, 1999.

к их подчинению доминирующему акционеру; совмещение в одних руках прав владения и управления компанией; затрудненность в доступе к информационной базе о финансах, реальных владельцах, а также об условиях различных сделок предприятия; применение незаконных методов повышения реализуемости собственных интересов доминирующими акционерами.

В сложившихся условиях в сфере корпоративного управления необходимо повысить концентрацию на повышении эффективности в управлении рисками и на стратегических вопросах управления компанией. В качестве других мер по устранению проблематичных зон в данной области можно назвать переход к составу профессиональных и независимых директоров в управлении компанией, активизация комитетов при советах директоров для повышения контроля за деятельностью акционеров и менеджеров, а также усиление чувства ответственности совета директоров перед собственниками (акционерами).

Если говорить о роли государственного вмешательства в корпоративное управление компаниями с государственным участием, то следует повысить использование международных практик в этой области, а также перенять опыт корпоративного управления в частных российских компаниях, которые добились успехов и справились с проблемами, возникающими в условиях российской реальности и в условиях современных вызовов.

Уровень корпоративного управления приобретает большое и особое значение для стран с недостаточной степенью защиты прав акционеров, а также с низким уровнем развития и честности судебной системы. Компании, которые действуют на рынках таких стран, могут улучшать систему корпоративного управления, повышать общую эффективность и уровень капитализации с помощью улучшения собственного устава и изменения его в сторону более честного и прозрачного бизнеса.[2]

Важность концентрации российских компаний на анализе и управлении рисками обосновывается постоянным изменением ситуации на рынке в России и в мире. Отдельные элементы в системе управления рисками можно наблюдать в современном бизнесе в России. У некоторых компаний существуют собственные методики управления финансовыми и инвестиционными рисками, а также в управлении информационной безопасностью. Однако создать подобную эффективную информационную базу методик и теорий в области корпоративного управления очень затруднительно. Это связано с тем, что слабым звеном такой базы будут люди, которые достаточно непредсказуемы. Тем не менее, если опираться на опыт корпоративного менеджмента в успешных крупных российских компаниях, то можно попробовать сформулировать некоторые рекомендации.

Так как в нашей стране наблюдается общий упадок экономики, то необходимо в практических рекомендациях к корпоративному управлению указать меры по предупреждению кризисных ситуаций: контракты с сотрудниками, безопасность информации, корпоративная культура, мотивация труда, стратегические цели, управление рисками и контроль за действием собственником и управленцев.

В неблагоприятных условиях кризисов и низкого уровня корпоративного управления ответственность ключевых лиц руководства организацией должна возрасти и укрепиться. Система корпоративного управления в данных условиях должна стать жестче и централизованнее, также следует обратить внимание на антикризисное управление.

Однако данные меры не предотвращают такие вызовы в сфере корпоративного управления, как информационная недоступность в некоторых компаниях, не соответствие стандартам в ведении отчетности, уход от оплаты налогов, нарушение прав акционеров, отсутствие социальной и корпоративной ответственности в структуре управления компанией. Данные проблемы способно решить вмешательство государства и создание более четкой нормативно-правовой базы и методических рекомендаций с опорой на международный опыт в области корпоративного менеджмента.

---

2 Мурычев, А.В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности/ А.В. Мурычев // Современная конкуренция. – 2007.

ВЫВОД

Корпоративное управление в России находится на стадии формирования, поэтому для наших компаний типичными являются модели ожесточенной борьбы за контроль в организации, недостаточной защищенности акционеров, а также модель слаборазвитого правового и государственного регулирования в этой сфере.

Среди основных проблем в экономике РФ, которые больше всего влияют на развития корпоративного управления, можно выделить общую нестабильную ситуацию в политической и экономической жизни страны, неблагоприятное состояние многих только созданных корпораций, недостаточно полное законодательство, проблема монополизма на многих рынках, неразвитая система институтов финансов и недостаточная прозрачность ведения бизнеса.

Проблемы, которые на данный момент существуют в области корпоративного управления в России, являются следствием особенностей в процессе становления и формирования рыночной системы нашей страны, но все они могут быть решены при использовании определенных мер.

Эффективность в сфере корпоративного управления – один из ключевых критериев инвестиционного доверия, она благотворно влияет на репутацию компании на рынке среди потребителей, что в какой-то степени влияет на общую оценку капитализации предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие / Под ред. Е.П. Губина. – М.: Юристъ, 1999. – 248с.
2. Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. М. Аоки и Х.К. Кима. – СПБ.: Лениздат, 1997. – 557с.
3. Ховен фон У. Стратегия развития организационных структур фирм // Проблемы теории и практики управления. – 1990. – № 2. – С. 84–88.
4. Радыгин, А. Перераспределение собственности в постприватизационной России / А. Радыгин //Вопросы экономики. – 1999. – №6. – С. 54–75.
5. Мурычев, А.В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности/ А.В. Мурычев // Современная конкуренция. – 2007. – № 4 (4). С. 62–79.

УДК 65.011.1

Е.С. Марина
Студентка 2 курса бакалавриата
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: elena.marina.2000@mail.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Аннотация: В современном мире социальная ответственность бизнеса играет ключевую роль в конкурентной экономической борьбе. В работе раскрываются теоретические и практические аспекты ответственности бизнеса в области защиты окружающей среды. Представлен широкий и узкий подход к социальной ответственности бизнеса. Выделены ключевые направления решения экологических проблем на региональном уровне. Проанализирована важность экологической модернизации и приведены примеры компаний, успешно осуществивших внедрение наилучших доступных технологий.

Ключевые слова: социальная ответственность бизнеса, экологический менеджмент, экологическая модернизация, наилучшие доступные технологии.

E.S. Marina
2nd year student
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

ENVIRONMENTAL ASPECT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

Abstract: In modern world, social responsibility of business plays a key role in the competitive economic struggle. This article reveals both theoretical and practical aspects of business responsibility in the field of environmental protection. A broad and narrow approach to business social responsibility is presented. The key directions of solving environmental problems at the regional level are highlighted. The importance of environmental modernization is analyzed and examples of companies that have successfully implemented the best available technologies are given.

Keywords: social responsibility of business, environmental management, ecological modernization, best available techniques.

В современном мире негативное воздействие человечества на окружающую среду постоянно увеличивается. Развитие экономики напрямую связано с загрязнением и деградацией окружающей среды, изменением климата, исчерпанием природных ресурсов и нарушением баланса в биосфере, а значит отражается и на здоровье людей.

Ответственность бизнеса в области защиты окружающей среды законодательно закреплена как в Российском законодательстве, так и на международном уровне. Например, Глобальный Договор ООН провозглашает, что бизнес должен поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный в первую очередь на предосторожности, предпринимать инициативы для успешного повышения ответственности за состояние окружающей среды, а также оказывать содействие в развитии и распространении экологически безопасных технологий.[1] В России основой правового регулирования воздействия на окружающую среду является Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 № 7-ФЗ, а также другие нормативно-правовые акты.

Экологическая составляющая хозяйственной деятельности организации рассматривается исследователями как один из аспектов социальной ответственности бизнеса.[2]

Выделяют узкий и широкий подход к определению социальной ответственности бизнеса.[3] Согласно узкому подходу социальная ответственность бизнеса – это регулирование социально-трудовых отношений в организации с целью создания благоприятных условий для привлечения инвестиций и повышения мотивации сотрудников. Широкий подход рассматривает социальную ответственность бизнеса не только как заботу о работниках предприятия, но также и реализацию различных социальных программ на региональном и государственном уровнях, т.е. вклад бизнеса в экономическую, экологическую и социальную сферы жизни общества. Однако такой подход получил распространение лишь в конце XX века.

Экономическая наука начала рассматривать проблему социальной ответственности приблизительно в середине XX века. Американский исследователь Г. Боуэн одним из первых сформулировал понятие социальной ответственности бизнеса. Он считал, что бизнесмены обязаны наблюдать за политической обстановкой и следовать политике, а также принимать решения, которые принято считать желательными в современном мире и которые соотносятся с целями и ценностями общества. Получается, деятельность организации в области социальной ответственности – это реакция на общественные настроения. Работая в направлении повышения социальной ответственности, организациям крайне важно помнить и учитывать интересы всех заинтересованных сторон – акционеров, инвесторов, различных государственных органов, партнеров по бизнесу, сотрудников и потребителей.[4]

Экологический аспект социальной ответственности бизнеса стал обсуждаться в 80–90 годах прошлого столетия. В тот период сформировался подход к осознанию и восприятию содержания социальной ответственности бизнеса, названный триединым, который предполагал ответственность организаций сразу в трех важных сферах жизни общества – экономической, социальной, а также экологической.[5]

Для решения экологических проблем ответственные хозяйствующие субъекты практикуют оценку воздействия организации на окружающую среду (причем не только оценку произошедшего воздействия, но и стратегическую оценку) и экологический аудит, внедряют в свою деятельность концепции технологического нормирования на основе наилучших доступных технологий.[6]

---

1 10 принципов Глобального Договора ООН [Электронный ресурс] URL: www.globalcompact.ru/about/ten-principles/ (дата обращения: 28.09.2019).

2 Копытова, Е.Д. К вопросу о социально-экологической ответственности бизнеса / Е.Д. Копытова // Вологда: Вопросы территориального развития. – 2017. – №4, – С. 1–9.

3 Ускова, Т.В. Социальная ответственность бизнеса: состояние и инструменты развития / Т.В. Ускова, Е.Д. Копытова // Проблемы развития территории. 2016. – №6 (86). – С. 7–19.

4 Порезанова, Е.В. Стадии развития и риски социальной ответственности компаний в России / Е.В. Порезанова // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2014. – №2–1. – С. 253–258.

5 Порезанова, Е.В. Стадии развития и риски социальной ответственности компаний в России / Е.В. Порезанова // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2014. – №2–1. – С. 253–258.

6 Копытова, Е.Д. К вопросу о социально-экологической ответственности бизнеса / Е.Д. Копытова // Вологда: Вопросы территориального развития. – 2017. – №4, – С. 1–9.

В России социальная ответственность бизнеса носит характер так называемой несистемной благотворительности и является добровольной. Традиционно принято считать, что этим должно заниматься государство. Однако, в условиях ограниченности бюджетных средств, для наиболее эффективного решения проблем социально-экономического и экологического развития страны и ее отдельных регионов органам власти необходимо привлекать ресурсы хозяйствующих субъектов. И власть, и бизнес обладают ресурсами, которые могут быть необходимы другой стороне, поэтому важно и даже необходимо взаимодействие государства и бизнеса по вопросам социальной ответственности.

Один из инструментов управления, способствующих активизации участия бизнеса в решении региональных экологических проблем – стратегия развития социальной ответственности бизнеса, которую Е.Д. Копытова рекомендует реализовывать по следующим направлениям:

1. Популяризация идеи социальной ответственности бизнеса (просветительские мероприятия, информационная поддержка в СМИ и др.);
2. Методическая поддержка различных хозяйственных субъектов (образовательные программы, научно-методические пособия и т.д.);
3. Государственная поддержка социально ответственных организаций (например, налоговые льготы);
4. Расширение использования проектного подхода для решения экологических проблем.[7]

В современном мире в связи с появлением разнообразных международных стандартов и развитием государственного регулирования деятельности организаций в области защиты окружающей среды развивается новое направление менеджмента, которое называется экологический менеджмент.

Существует три типа поведения промышленных предприятий в контексте экологического менеджмента:

1. Предприятие совершенно не заинтересовано в оценке фактического воздействия своей деятельности на окружающую среду. Такие предприятия реализуют элементы экологического менеджмента только в рамках государственных природоохранных мероприятий.
2. Предприятие сознательно соблюдает все нормы вредного воздействия на окружающую среду посредством государственного и внутрипроизводственного контроля, но не считает это своим приоритетом.
3. Предприятие постепенно понижает вредное воздействие своей деятельности на окружающую среду, для чего осуществляет эффективную деятельность в рамках производственного экологического менеджмента.[8]

Российские предприятия осуществляют преимущественно первый тип поведения в области экологического менеджмента, а третий тип – практически не встречается.

В Европейских странах эффективно реализуются программы экологической модернизации, которая обеспечивает технологический прогресс и экономическое развитие. Например, Нидерланды уже в 1990 году сделали экологическую модернизацию основой государственной экологической стратегии. В настоящее время экополитика Германии, Японии и Великобритании также основывается на этой концепции. Суть концепции экологической модернизации производства заключается в так называемом двойном выигрыше: одновременно с обеспечением экономической эффективности хозяйствующие субъекты бережно используют природные ресурсы, сокращают вредные выбросы. На данный момент устаревшее оборудование ведет к перерасходу ресурсов и ухудшению состояния окружающей среды, поэтому необходимость технологического обновления материальной базы экономики страны является одним из важнейших аргументов в пользу экологической модернизации.[9]

7 Копытова, Е.Д. К вопросу о социально-экологической ответственности бизнеса / Е.Д. Копытова // Вологда: Вопросы территориального развития. – 2017. – №4, – С. 1–9.

8 Черкасов, В.А. Экологический менеджмент как перспективное направление развития менеджмента на российских предприятиях / В.А. Черкасов // Тамбов: Актуальные проблемы управления, 2014. – с. 192–197.

9 Сергеева, З.Х. Экологическая модернизация производства на пути устойчивого развития экономики Российской Федерации / З.Х. Сергеева, Л.А. Закирова // Казань: Управление устойчивым развитием. – 2017. – №4. – С. 59–64.

Наиболее перспективным направлением экологической модернизации производства исследователи считают переход к политике использования наилучших доступных технологий (НДТ). Необходимость постепенного перехода российских предприятий на политику использования НДТ закреплена в Федеральном законе от 21 июля 2014 года № 219-ФЗ, в соответствии с содержанием которого организации должны ставить на учет в Росприроднадзор объекты своей деятельности, оказывающие разного рода негативные воздействия на окружающую среду, а также обязывает внедрить НДТ на всех объектах, которые согласно российскому законодательству относятся к I категории.

Наилучшие доступные технологии (НДТ) – это технологии производства продукции или товаров, выполнения работ или оказания услуг, определение которых основывается на современных достижениях в области науки и техники, а также наилучшего сочетания критериев достижения природоохранных целей при наличии технических возможностей их применения на производстве.[1]

Эксперты компании «Делойт» считают, что применяя НДТ на предприятиях, компании могут позволить себе снизить негативное воздействие на окружающую среду, использовать ресурсы и энергию максимально эффективно, а также достичь значительного экономического эффекта, снизив издержки и получив налоговые и неналоговые льготы.[2]

Многие российские компании постепенно начали делать свою деятельность более экологической и внедрять НДТ. Например, самая крупная промышленная компания в Арктической зоне России «Норникель» в рамках своей ежедневной деятельности занимается минимизацией воздействия на окружающую среду своих производственных подразделений. Группа «Норникель» для минимизации негативного воздействия своей деятельности осуществляет деятельность в области охраны атмосферного воздуха, охраны водных ресурсов, обращения с отходами, сохранения биологического разнообразия, перевозок грузов морем и изменения климата. В организации функционирует система экологического менеджмента, которая в рамках так называемой Корпоративной интегрированной системы менеджмента качества компании дает возможность для координации работы в области экологии и качества с деятельностью по управлению производством, финансовыми аспектами, охраной труда и общей безопасностью. Данный подход способствует росту экологической безопасности, а также в целом увеличивает общую эффективность компании.[3]

Крупные мировые бренды, не связанные с тяжелой промышленностью, тоже уделяют внимание экологии. Например, компания Mars создает упаковки, которые как минимум на 40% состоят из перерабатываемых материалов, а также перестала вывозить производственные отходы на мусорные полигоны и полностью их перерабатывает. Более того, к 2040 году компания планирует полностью перейти на энергию из возобновляемых источников.[4]

В последние годы все больше передовых мировых компаний занимают активную позицию в отношении защиты окружающей среды. Они не только соблюдают экономическое законодательство, но и активно инвестируют в сферу экологии.

В условиях рыночной экономики корпорации не могут не учитывать экологическую характеристику. В противном случае компания рискует не получить желаемый статус социально ответственной организации и таким образом вероятно может оказаться в некоторой деловой изоляции в международном сообществе. В современном мире экологически ответственное поведение – один из главных факторов развития бизнеса и его конкурентоспособности. Экологически ответственное поведение создает компании определенный положительный имидж в глазах потенциальных и реальных потребителей, а также всего мирового сообщества.

---

1 Ст. 1 Федерального закона «Об охране окружающей среды»

2 Исследование «Делойт» Наилучшие доступные технологии: возможности сокращения издержек и получения льгот [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/lt-in-focus/russian/2016/06-december.pdf (дата обращения: 28.09.2019).

3 Норникель Окружающая среда [Электронный ресурс] URL: https://www.nornickel.ru/sustainability/environment/ (дата обращения: 28.09.2019).

4 Дмитрий Левенец Что на самом деле крупные бренды делают для экологии, 2015. [Электронный ресурс] URL: https://recyclemag.ru/article/10-samyh-ekologichnyh-brendov (дата обращения: 28.09.2019)

В развитых странах экологическая политика компаний – вполне обычное явление, которое не является для них бременем, значительно увеличивающее себестоимость их продукции, а наоборот, представляет собой важнейший фактор, повышающий эффективность производства и конкурентоспособность компании и способствующий расширению как клиентской, так и партнерской базы, а также наращиванию репутационного капитала. Экологическая политика – это важная часть деятельности современной организации, которая планирует сохранить свою репутацию социально ответственной. Уже сейчас существуют технологии, которые минимизируют ущерб окружающей среды, не оказывая сильного влияния на себестоимость товара, и компании, которые своим примером это подтверждают.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. 10 принципов Глобального Договора ООН [Электронный ресурс] URL: www.globalcompact.ru/about/ten-principles/ (дата обращения: 28.09.2019).
2. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 N 7-ФЗ
3. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране окружающей среды» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 21.07.2014 N 219-ФЗ
4. Копытова, Е.Д. К вопросу о социально-экологической ответственности бизнеса / Е.Д. Копытова // Вологда: Вопросы территориального развития. – 2017. – №4 – С. 1–9.
5. Порезанова, Е.В. Стадии развития и риски социальной ответственности компаний в России / Е.В. Порезанова // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. №2–1. – С. 253–258
6. Ускова, Т.В. Социальная ответственность бизнеса: состояние и инструменты развития / Т.В. Ускова, Е.Д. Копытова // Проблемы развития территории. 2016. – №6 (86). – С. 7–19.
7. Сергеева, З.Х. Экологическая модернизация производства на пути устойчивого развития экономики Российской Федерации / З.Х. Сергеева, Л.А. Закирова // Казань: Управление устойчивым развитием. – 2017. – №4. – С. 59–64.
8. Черкасов, В.А. Экологический менеджмент как перспективное направление развития менеджмента на российских предприятиях / В.А. Черкасов // Тамбов: Актуальные проблемы управления, 2014. – с. 192–197.
9. Исследование «Делойт» Наилучшие доступные технологии: возможности сокращения издержек и получения льгот [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/lt-in-focus/russian/2016/06-december.pdf (дата обращения: 28.09.2019).
10. Норникель Окружающая среда [Электронный ресурс] URL: https://www.nornickel.ru/sustainability/environment/ (дата обращения: 28.09.2019).
11. Дмитрий Левенец Что на самом деле крупные бренды делают для экологии, 2015. [Электронный ресурс] URL: https://recyclemag.ru/article/10-samyh-ekologichnyh-brendov (дата обращения: 28.09.2019)

© Марина Е.С., 2019

УДК 339.9

А.А. Пасюкова
Факультет менеджмента
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: pas_a_a@mail.ru

Научный руководитель
О.А. Бородина
старший преподаватель Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Аннотация: В статье анализируются актуальные проблемы современного международного бизнеса в условиях глобализации и направления его развития, структура международного менеджмента, влияние культурных особенностей разных стран на системы управления.

Ключевые слова: глобализация, международный менеджмент, мульти и транснациональные компании, проблемы международного менеджмента, структура управления, развитие.

A.A. Pasuykova
Faculty of Management
Finance University under The Government of Russian Federation
Moscow, Russia

Scientific adviser
O.A. Borodina
Senior Lecturer of the Management Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

PROBLEMS OF INTERNATIONAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL BUSINESS

Abstract: The article analyzes the current problems of modern international business in the context of globalization and the direction of its development, the structure of international management, the impact of cultural characteristics of different countries on the management system.

Keywords: globalization, international management, multi and transnational companies, problems of international management, management structure, development.

Термин «глобализация» широко используется в последние пятнадцать лет. Это спорный термин, и он был определен несколькими различными способами. Глобализация свидетельствует о том, что сегодня страны более взаимосвязаны друг с другом, чем раньше. Данный процесс в его основном экономическом смысле означает появление открытых и неограниченных торговых рынков (посредством снижения торговых барьеров, отмены контроля за движением капитала и либерализации валютных ограничений). Большие объемы движения

денег, увеличение объемов торговли, изменения в области информационных технологий и связи, – все это неотъемлемая часть глобального мира. Существует также значительное перемещение людей из одной страны в другую для торговли и работы. Такое увеличение движения товаров, рабочей силы и услуг ослабило национальные барьеры и ограничения, которые вводятся национальным государством. В последние два десятилетия экономическая глобализация была движущей силой общего процесса глобализации.

Глобализация уже оказала огромное влияние на мир и продолжает оказывать его еще более быстрыми темпами. Более крупные компании перемещаются за границы своих стран, чтобы вести бизнес с зарубежными рынками. Основные причины «выхода на глобальный рынок» – это увеличение прибыли и конкурентоспособности за счет расширения возможностей, открытие более широких продаж, получение большего объема ресурсов и расширение горизонтов для собственных сделок. Именно тогда мульти и транснациональные предприятия делают шаг вперед. Данные предприятия являются крупными промышленными корпорациями с разветвленной сетью филиалов и дочерних предприятий за рубежом. Их деятельность за рубежом контролируется материнской компанией/ компаниями, которые могут создать совместное предприятие с компанией в другой стране. Мульти и транснациональные компании встречаются почти во всех развитых странах, причем в США, вероятно, самые крупные среди них. Таким образом, возникает понятие «Международный менеджмент».

1. Международный менеджмент – это особый вид менеджмента. К его основным целям относится развитие конкурентных преимуществ с помощью ведения бизнеса в различных странах, а также использования социально-экономических, демографических и культурных особенностей данных стран и трансграничных взаимодействий. В общем смысле международный менеджмент – это управление различными аспектами международных сделок транснациональных компаний.

По своей сути структура международного менеджмента аналогична структуре национального (или внутристранового) менеджмента, включающего пять основных сфер управления корпоративным бизнесом:

- исследование и анализ внешней и внутренней среды организации;
- коммуникация и принятие решений;
- фундаментальные функции менеджмента (стратегическое планирование и реализация стратегий; организационная структура; мотивация).

Различия проистекают из разнообразных способов управления компанией, которая находится не в стране своего происхождения, что требует особого внимания к анализу внешней бизнес-среды, особенно ко всему, что несет в себе потенциально конкурентные преимущества, такие как: экономические, политические, правовые, культурные, социальные процессы и другие формы существования страны в контексте стратегических и тактических вопросов, которые компания должна решать, работая в конкретной стране или с помощью фирм этой страны в третьих странах. Знание и понимание культуры страны, ее особенностей и ее населения играют ключевую роль и могут дать принципиально новые конкурентные преимущества (или предотвратить возможные риски).

Кроме того, управление качеством крупномасштабного международного бизнеса требует преимущественно различной информационной базы, преодоления языковых барьеров и профессиональной поддержки управленческих решений [1]. Что касается внутренней атмосферы в компании, то ее сложность и возможные трудности также определяются многонациональной средой. Внешне такие детерминанты, как цели, структура, разделение труда внутри фирмы, ее координация и тем более технологические параметры существенно не отличаются от национальной модели, тогда как основной аспект – люди, их потребности, представления, ожидания, ценности и поведение тесно связаны с национально-культурным фактором. Различия могут быть весьма существенными. Например, почти половина японцев считает работу исключительно средством зарабатывания на жизнь, в тот же момент среди жителей Бельгии или Голландии данный процент не достигает даже трети. Вот еще один

не менее показательный факт: время, планы и достижения – важнейший элемент западной культуры, тогда как восточный менталитет просто не принимает факт того, что» второго шанса не будет».

Еще более серьезные проблемы стоят перед международным менеджментом в области коммуникации, где все, от особенностей языка до ритуалов и невербального общения, находится под влиянием культуры. Но именно коммуникации в значительной степени предопределяют характер культурно-чувствительного принятия решений, то есть то, что в одной культуре принято в качестве модели принятия решений, в другой стране будет просто рассматриваться как иррациональные действия руководителя.

Задачей международного менеджмента является обеспечение баланса между глобальными и локальными подходами к деятельности компании и, как следствие, правильное формирование и развитие отношений компании с принимающей страной в целом и ее регионами в частности. Бывают случаи, когда глобальная оптимизация деятельности компании требует от ее совета директоров таких решений, которые противоречат концепции оптимальности, проводимой местными органами власти и населением.

Помимо вышесказанного, управление может быть вынуждено принимать комплексные решения, связанные с политическими, социально-экономическими, денежными, уголовными и т.д. рисками в разных странах [2].

2. Национальные различия и международное управление.

Многонациональные и межкультурные команды также становятся все более распространенными, это означает, что бизнес может извлечь выгоду из все более разнообразной базы знаний и новых проницательных подходов к бизнес-проблемам. Однако, наряду с преимуществами понимания и опыта, глобальные организации также сталкиваются с потенциальными камнями преткновения, когда речь заходит о культуре и международном бизнесе.

Хотя существует несколько способов определения культуры, проще говоря, это набор общих и принятых норм, разделяемых обществом. Но в международном деловом контексте то, что является общим и принятым для профессионала из одной страны, может сильно отличаться для коллеги из-за рубежа.

Национальные особенности в поведении людей, их культурные ценности и традиции могут привести к осложнениям в административной цепочке многонациональных фирм. Полнота сложности многонационального подхода к управлению проявляется в сфере управления человеческими ресурсами организации особенно в вопросах мотивации и контроля, поскольку именно здесь особенно ярко выражена культурная специфика. Вопросы взаимопонимания и общения между представителями разных культур в мульти и транснациональных компаниях называются «межкультурными», или «кросс-культурными».

Одно из самых больших различий между различными культурами проявляется в групповом поведении и важности этих групп в организациях. Двумя полярными примерами могут быть типичная западная модель, где неформальная группа может быть спонтанной реакцией на неудовлетворенные потребности индивидов, и японская модель, в которой группа является естественной и часто наиболее важной частью социальной структуры компании и структуры самого общества. То, что и по сей день для Запада является предметом оживленных дискуссий (роль и значение групповых норм, групповое единство и т.) для Востока это вопрос давно решенный и самоочевидный.

Таким образом, объединить эти взгляды и адаптировать их к различным в культурном отношении подразделениям организации-непростая задача для международного руководства. То же самое касается вопросов власти, лидерства и участия отдельных членов команды в принятии решений. На противоположных концах этих вопросов находятся демократический и авторитарный стили управления. Точно так же почти любой тип восточных культур определяется (хотя и весьма существенно) возрастом, тогда как в западной модели влияние этого понятия весьма умеренное и иногда даже имеет негативный аспект.

Существенные различия существуют также в традициях, которые являются частью каждой нации. В качестве примера можно сравнить американскую и японскую культуры.

В американской культуре лежат основы западной демократии и свободной рыночной экономики, следование которым является основной чертой национального образца поведения. Что касается Японии – очень бережное сохранение традиций и их следование. Однако обе страны демонстрируют (особенно японцы) лидирующие позиции в научно-техническом прогрессе. То есть их традиционализм не мешает, а, скорее, облегчает, играя своеобразную «экранирующую» роль. Принимаются во внимание все прорывы (научно-технические, социальные, экономические и т.д.), и их влияние на национальный культурный фон (с возможными серьезными изменениями) тщательно отслеживается.

Различия во взглядах на культурные традиции обуславливают разное отношение к институциональным изменениям. Если в западной культуре точка зрения такова: «изменения хороши, поскольку они поняты и приняты исполнителем», то в других культурах она может быть сформулирована так: «изменения хороши, поскольку начальник убежден, что они есть» [3]. Однако в культуре японского менеджмента предполагается, что интенсивный обмен мнениями между различными уровнями управленческой иерархии жизненно необходим для выработки более мудрых решений, что является своего рода промежуточной национальной формой управления.

Также в качестве примера можно привести национально-культурные различия, которые необходимо учитывать международному менеджеру. К ним можно отнести подход к оценке достижений сотрудников. Для западных стран любой успех, достижение и взвешенная оценка сотрудника играют неотъемлемую роль в эффективном управлении организацией. В восточных культурах роль мотивации и личностного роста невелика, хотя и здесь есть исключения. Например, согласно индийским культурным ценностям гораздо большую роль играет индивидуальное самосовершенствование, в то время как в японской культуре личные достижения имеют гораздо меньшее значение, чем достижения группы. Таким образом, основными особенностями международного менеджмента являются необходимость учета и использования культурных особенностей различных национальных групп для достижения эффективности и успеха.

3. Задачи международного менеджмента следует выделять исходя из рамок основных задач международного менеджмента задачи, определяющие специфику данной экономической концепции:

а) Комплексное исследование, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса с целью поиска;
б) Обучение использованию потенциала страны и ограничений с целью выработки стратегических и своевременных решений по функционированию и продвижению организации;
в) Оценка, отбор и практическое использование организационных форм (структур), служащих основой для проведения международных операций организации с целью получения максимального эффекта от использования экономического потенциала и правовых возможностей принимающих стран;
г) Формирование и развитие культурно разнообразного персонала компании и ее дочерних предприятий в стране базирования и в странах пребывания с целью максимального использования индивидуальных потенциалов ее сотрудников, потенциалов групп и мультикультурных эффектов

Очевидно, что уровни мировых особенностей в любой задаче сильно различаются и, более того, значительно варьируются даже в рамках одной задачи в зависимости от рассматриваемого в ней вопроса. Эта специфика наиболее ярко выражена во второй задаче (культурный фон), но она относительно слабо выражена в оценке и выборе организацион-

ных форм (структур). В свете вышесказанного логично определить задачи международного менеджера. Он должен:

- понимать специфику того, чем он собирается управлять, то есть собственно международного бизнеса как такового, и исходя из этого пункта;
- профессионально рассмотреть возможности компании с точки зрения глобализации. Например, определить стратегически, как глобализация может качественному входу в сферу международного бизнеса;
- стать на сторону подхода в области культуры, то есть более глубокого изучения факторов культуры с целью обеспечения увеличения полезности работы в области международного бизнеса;
- находить верные решения о балансе между глобальными и локальными оптимумами в отношении деятельности фирмы на мировом рынке;
- обоснованно и рационально использовать собственную модель управления, адаптируя ее к особенностям.

ВЫВОД

Если компания сможет успешно решить все поставленные задачи на новых рынках, то она реализует свою собственную стратегию развития на международной арене, а также сможет повлиять на развивающиеся социальные, экономические и политические мировые тенденции. Для увеличения оборотов компании необходимо выходить на новые международные рынки. Это необходимые реалии в современной экономической системе. Однако при выходе на мировой уровень следует учитывать особенности других наций. Без знания традиций ведения бизнеса в различных странах, продвижение собственной компании, а также увеличение оборота будет затруднено. Для успешной реализации любого проекта на мировом рынке, требуется учитывать большое количество факторов. Однако именно выход на данный рынок дает конкурентное преимущество.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Мировая экономика. Экономика стран и регионов: учебник для академического бакалавриата / В. П. Колесов [и др.]; под ред. В. П. Колесова, М. Н. Осьмовой. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 519 с.
2. Менеджмент: Теория и практика в России: Учебник/ Под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой.--М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.
3. Авдулова Т.П., Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 231 с.