

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



**Москва 2022**

УДК 338.24(063)  
ББК 65.050  
У 67

В сборнике опубликованы материалы студенческих секций IX Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 9–10 ноября 2021 года в Москве. Главной целью мероприятия было предоставление возможности для обмена мнениями в студенческой среде по поводу возрастания роли управления в решении важнейших практических задач на всех уровнях управления экономикой. Мероприятие способствует вовлечению студенческой молодежи в научный поиск новых управленческих технологий и инструментов для обеспечения устойчивого роста экономики России. 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 БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Алексей Михайлович Братчиков</b><br>КАК ПРИМЕНИТЬ ТЕХНОЛОГИИ SCRUMBAN И ИХ ЭФФЕКТ В ИТ-ОТРАСЛИ .....                               | 17 |
| <b>Alexey M. Bratchikov</b><br>HOW TO APPLY SCRUMBAN TECHNOLOGIES AND THEIR EFFECT<br>IN THE IT INDUSTRY .....                        | 17 |
| <b>Алия Ирековна Валиева, Хадижат Ахмедовна Ибрагимова</b><br>БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ .....                   | 20 |
| <b>Aliya I. Valieva , Khadizhat A. Ibragimova</b><br>LEAN TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL SYSTEM .....                                | 20 |
| <b>Эмилия Габилловна Гаджиева</b><br>ПРИЧИНЫ ВОЗВРАТОВ ТОВАРА В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ<br>И СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ ДАННОЙ ПРОБЛЕМЫ .....          | 25 |
| <b>Emilia G. Gadzhieva</b><br>REASONS FOR RETURNING GOODS TO ONLINE STORES AND WAYS<br>TO SOLVE THIS PROBLEM .....                    | 25 |
| <b>Лейла Вагифовна Гидаятова, Вячеслав Николаевич Колев</b><br>БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В СЕРВИСЕ .....                                | 27 |
| <b>Leila V. Gidayatova, Kolev V. Nikolaevich</b><br>LEAN PRODUCTION IN SERVICE .....                                                  | 27 |
| <b>Владимир Владимирович Гусев, Гагик Саргисович Пенерджян</b><br>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ<br>В РОССИЙСКОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ..... | 32 |
| <b>Vladimir V. Gusev, Gagik S. Penedjyan</b><br>THE USE OF DIGITAL DOUBLES IN RUSSIAN PRODUCTION .....                                | 32 |
| <b>Алексей Андреевич Львов, Ульяна Сергеевна Лагизова</b><br>ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ERP-СИСТЕМ .....                                         | 35 |
| <b>Alexey A. Lvov, Ulyana S. Lagizova</b><br>TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ERP SYSTEMS .....                                           | 35 |
| <b>Макар Александрович Скорняков, Валерия Евгеньевна Шилович</b><br>ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ .....                                 | 38 |
| <b>Makar A. Skornyakov, Valeria E. Shilovich</b><br>DIGITALIZATION OF INDUSTRY .....                                                  | 38 |
| <b>Любовь Тимофеевна Гужеченко, Татьяна Александровна Федорова</b><br>СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА .....               | 41 |
| <b>Lubov T. Guzhechenko, Tatyana A. Fedorova</b><br>THE ESSENCE OF THE LEAN MANUFACTURING CONCEPT .....                               | 41 |

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

|                                                                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Вадим Александрович Андрианов, Илья Юрьевич Серебренников</b><br>РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ<br>ЭНЕРГИИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ<br>(НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)..... | 50 |
| <b>Vadim A. Andrianov, Ilya Yu. Serebrennikov</b><br>DEVELOPMENT OF THE SPHERE OF RENEWABLE ENERGY SOURCES<br>IN THE REGIONAL ECONOMY<br>(ON THE EXAMPLE OF THE ULYANOVSK REGION).....               | 50 |
| <b>Надежда Юрьевна Хашкевич, Дарья Ивановна Антошкина</b><br>ГЕНЕЗИС РОССИЙСКОГО ФЕДЕРАЛИЗМА<br>В ИСТОРИЧЕСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ .....                                                                   | 53 |
| <b>Nadezhda Yu. Khatskevich, Darya I. Antoshkina</b><br>THE GENESIS OF RUSSIAN FEDERALISM IN HISTORICAL RETROSPECT .....                                                                             | 53 |
| <b>Эльвин Азатович Бабаев, Алексей Андреевич Ватутин</b><br>АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ШТРАФЫ: ИНДИКАТОР УПРАВЛЕНИЯ<br>ИЛИ МЕРА ПРИНУЖДЕНИЯ? .....                                                             | 56 |
| <b>Elvin A. Babaev, Alexey A. Vatutin</b><br>ADMINISTRATIVE FINES: A CONTROL INDICATOR<br>OR A COERCIVE MEASURE? .....                                                                               | 56 |
| <b>Кирилл Андреевич Загайнов</b><br>ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br>ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА.....                                                                             | 60 |
| <b>Kirill A. Zagainov</b><br>PUBLIC ADMINISTRATION AND PROBLEMS<br>OF PUBLIC SECTOR EFFICIENCY .....                                                                                                 | 60 |
| <b>Софья Васильевна Шаповалова</b><br>МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ<br>В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ .....                                                                                | 62 |
| <b>Sofya V. Shapovalova</b><br>METHODS TO INCREASE THE EFFICIENCY<br>OF BUDGET EXPENDITURE IN MODERN RUSSIA.....                                                                                     | 62 |
| <b>Милена Андреевна Гнедкова</b><br>АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ<br>И ЗАДАЧ ФЕДЕРАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА РОССИИ.....                                                                            | 64 |
| <b>Milena A. Gnedkova</b><br>ANALYSIS AND EVALUATION OF THE STRATEGIC GOALS<br>AND OBJECTIVES OF THE FEDERAL TREASURY OF RUSSIA.....                                                                 | 64 |
| <b>Элина Самвеловна Айрапетян</b><br>ПРОБЛЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br>ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА.....                                                                                           | 67 |
| <b>Elina S. Airapetian</b><br>THE PROBLEM OF ECONOMIC EFFICIENCY OF THE PUBLIC SECTOR.....                                                                                                           | 67 |

|                                                                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Рузана Ашотовна Багдасарова</b><br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ АКТИВНОСТИ<br>ФЕДЕРАЛЬНЫХ МИНИСТЕРСТВ РФ В ИНТЕРНЕТ-ПРОСТРАНСТВЕ .....                                                                  | 69 |
| <b>Ruzana A. Bagdasarova</b><br>IMPROVEMENT OF THE DIGITAL ACTIVITY OF FEDERAL MINISTRIES<br>OF THE RUSSIAN FEDERATION ON THE INTERNET .....                                                             | 69 |
| <b>Ярослав Александрович Ворошилин, Алина Витальевна Лущкина</b><br>ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ<br>ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ<br>РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ РОССИИ ..... | 73 |
| <b>Yaroslav A. Voroshilin, Alina V. Lushkina</b><br>PROBLEMS OF EFFICIENCY AND MOTIVATION OF CIVIL SERVICE EMPLOYEES<br>IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS.....                        | 73 |
| <b>Александра Денисовна Кадирова</b><br>ПРОБЛЕМАТИКА РАЗВИТИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ УЗБЕКИСТАНА<br>ПОСЛЕ ПРИНЯТИЯ НЕЗАВИСИМОСТИ.....                                                                    | 77 |
| <b>Alexandra D. Kadirova</b><br>PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF FOREIGN INVESTMENTS<br>OF UZBEKISTAN AFTER INDEPENDENCE .....                                                                                 | 77 |
| <b>Мария Александровна Суворова</b><br>ЭЛЕКТРОННОЕ ГОЛОСОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ<br>ЦИФРОВОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА.....                                                                                            | 79 |
| <b>Maria A. Suvorova</b><br>ELECTRONIC VOTING AS A DIGITAL GOVERNMENT TOOL .....                                                                                                                         | 79 |
| <b>Эльвин Азадович Бабаев</b><br>АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....                                                                                                              | 82 |
| <b>Elvin A. Babaev</b><br>ANALYSIS OF FEDERAL PROPERTY MANAGEMENT PRACTICES.....                                                                                                                         | 82 |
| <b>Екатерина Олеговна Щур, Анна Дмитриевна Заякина</b><br>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ГОСПОДДЕРЖКИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ<br>В РАЗНЫХ СТРАНАХ.....                                                                   | 85 |
| <b>Ecaterina O. Shur, Anna D. Zayakina</b><br>COMPARATIVE ANALYSIS OF STATE SUPPORT DURING THE PANDEMIC<br>IN DIFFERENT COUNTRIES .....                                                                  | 85 |

## **СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Зарема Виленовна Абдулганиева</b><br>ПУБЛИЧНАЯ НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ:<br>ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ НА ПРИМЕРЕ «ГРУППЫ ВТБ»..... | 90 |
| <b>Zarema V. Abdulganieva</b><br>PUBLIC NON-FINANCIAL REPORTING: FEATURES OF APPLICATION<br>IN RUSSIA ON THE EXAMPLE OF VTB GROUP .....    | 90 |

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Алена Андреевна Андреева</b><br>АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ<br>АВИАКОМПАНИЙ «АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ» ..... | 92  |
| <b>Alena A. Andreeva</b><br>ANALYSIS OF THE STATUS OF THE «AEROFLOT – RUSSIAN AIRLINES»<br>CORPORATE CULTURE AND WAYS OF IMPROVEMENT OF IT .....    | 92  |
| <b>Эмилия Азеровна Архафт</b><br>СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....                                                                 | 94  |
| <b>Emilia A. Arkhaft</b><br>MODERN WAYS TO MOTIVATE STAFF .....                                                                                     | 94  |
| <b>Анна Михайловна Астапенко</b><br>РОЛЬ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ<br>В РОССИЙСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ .....                                            | 96  |
| <b>Anna M. Astapenko</b><br>ROLE OF MODERN METHODS OF MOTIVATION<br>IN RUSSIAN MANAGEMENT .....                                                     | 96  |
| <b>Алиса Вячеславовна Героева</b><br>ГИБКИЕ УСЛОВИЯ ТРУДА И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ<br>СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....                            | 98  |
| <b>Alisa V. Geroeva</b><br>FLEXIBLE WORKING CONDITIONS AND THE POSSIBILITIES<br>OF THEIR APPLICATION BY MODERN ORGANISATIONS .....                  | 98  |
| <b>Ксения Сергеевна Козырева</b><br>ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА УПРАВЛЕНИЕ<br>ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....                                              | 101 |
| <b>Ksenia S. Kozyreva</b><br>THE IMPACT OF DIGITALIZATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....                                                       | 101 |
| <b>Маргарита Евгеньевна Медведева, Жанна Николаевна Комиссарова</b><br>САББАТИКАЛ В БИЗНЕСЕ: ОЧЕРЕДНОЙ ТРЕНД<br>ИЛИ ЭФФЕКТИВНЫЙ HR-ИНСТРУМЕНТ?..... | 103 |
| <b>Margarita E. Medvedeva, Zhanna N. Komissarova</b><br>SABBATICAL FOR BUSINESS: ANOTHER TREND OR AN<br>EFFECTIVE HR-TOOL? .....                    | 103 |
| <b>Яна Суреновна Хлгатын</b><br>АКТУАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ<br>СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....                                       | 106 |
| <b>Yana S. Khlgatyan</b><br>MODERN MECHANICS AND TRENDS OF EMPLOYEE MOTIVATION .....                                                                | 106 |
| <b>Даниил Александрович Хамула</b><br>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИЕРАРХИЯ: АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....                                                | 109 |
| <b>Daniil A. Khamula</b><br>MANAGEMENT HIERARCHY: ANALYSIS OF THE ORGANISATION<br>OF OPERATION.....                                                 | 109 |

# СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

**Зарема Виленовна Абдулганиева**

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА БИЗНЕСА И ВЛАСТИ  
В ОБЛАСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ .....113

**Zarema V. Abdulganieva**

THE MAIN AREAS OF COOPERATION BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT  
IN THE FIELD OF FINANCING BASIC RESEARCH .....113

**Снежана Валерьевна Краснова**

ИЗМЕНЕНИЯ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ КОМПАНИЙ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
ЕГО РАЗВИТИЯ В ПЕРИОД COVID-19.....115

**Snezhana V. Krasnova**

CHANGES IN THE RISK-MANAGEMENT OF COMPANIES AND THE PROSPECTS  
OF ITS DEVELOPMENT DURING THE COVID-19 PERIOD .....115

**Ольга Акимовна Балыкина**

ВЛИЯНИЕ ESG НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ  
КОМПАНИИ .....118

**Olga A. Balykina**

THE IMPACT OF ESG ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS  
OF THE COMPANY .....118

**Иванна Андреевна Власова, Норжима Ивановна Шамбеева**

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ GOOGLE: ПОСТКОВИДНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ .....121

**Ivanna A. Vlasova, Norzhima I. Shambeeva**

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF GOOGLE:  
POST-LIKE REALITY .....121

**Дарья Владиславовна Жатикова**

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КИНОИНДУСТРИИ В ПЕРИОД COVID-19  
(НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ WALT DISNEY).....124

**Daria V. Zhatikova**

DEVELOPMENT PROSPECTS OF FILM INDUSTRY IN THE COVID-19 PERIOD  
(CASE OF THE WALT DISNEY COMPANY).....124

**Людмила Петровна Завричко, Элина Александровна Шеповалова**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ APPLE .....127

**Lyudmila P. Zavrichko, Elina A. Shapovalova**

STRATEGIC DEVELOPMENT OF APPLE CORPORATION .....127

**Соня Артаковна Согоян, Наталья Андреевна Корягина**

ESG-КРИТЕРИИ В ИНВЕСТИРОВАНИИ .....131

**Sonya A. Sogoyan, Natalia Andreevna Koryagina**

ESG CRITERIA IN INVESTMENT .....131

**Дарья Геннадиевна Гришина, Чебакова Виктория Сергеевна**

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ  
НА ПРИМЕРЕ WALMART .....138

**Daria G. Grishina, Victoria S. Chebakova**

PROMISING DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF TRADING COMPANIES  
ON THE EXAMPLE OF WALMART .....138

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ольга Валерьевна Петрова</b><br>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ С СОБЛЮДЕНИЕМ<br>КРИТЕРИЕВ ESG ДЛЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ ..... | 141 |
| <b>Olga V. Petrova</b><br>USING ESG PROCESS MANAGEMENT FOR OIL PRODUCTION COMPANIES .....                                                 | 141 |
| <b>Дмитрий Юрьевич Чисков</b><br>СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ:<br>ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ .....                                     | 143 |
| <b>Dmitry Yu. Chienkov</b><br>SOCIAL MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS.....                                           | 143 |
| <b>Ольга Сергеевна Шаламова</b><br>ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ГОСТИНИЧНОГО СЕКТОРА<br>В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ .....                    | 145 |
| <b>Olga S. Shalamova</b><br>SPECIFICS OF STRATEGIES OF HOTEL SECTOR ORGANIZATIONS<br>IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC .....                   | 145 |

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ**

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Рамазан Хасанович Батчаев</b><br>УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ.....                                                                                 | 149 |
| <b>Ramazan Kh. Batchaev</b><br>INVESTMENT MANAGEMENT IN THE REAL SECTOR .....                                                                                       | 149 |
| <b>Мариам Казаровна Казарян</b><br>ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ, НАПРАВЛЕННЫЕ<br>НА РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....                      | 151 |
| <b>Mariam K. Kazarian</b><br>INVESTMENTS IN FIXED ASSETS AIMED AT THE DEVELOPMENT<br>OF THE HEALTHCARE SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION.....                        | 151 |
| <b>Валерия Евгеньевна Мартакова</b><br>ПРОБЛЕМА ВЫБОРА ИСТОЧНИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ<br>ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА МАЛОГО<br>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ..... | 153 |
| <b>Valeria E. Martakova</b><br>THE PROBLEM OF CHOOSING A SOURCE OF FINANCING INVESTMENT<br>ACTIVITY OF A SMALL BUSINESS IN RUSSIA.....                              | 153 |
| <b>Иван Сергеевич Трашкин</b><br>ПРЕДПОСЫЛКИ СЕКЬЮРИТИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ<br>ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....                                                    | 155 |
| <b>Ivan S. Trashkin</b><br>Circumstances for securitization of public-private partnership projects .....                                                            | 155 |



# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

|                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Янина Юрьевна Баранова</b><br>ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ AGILE В РОССИИ .....                                                                                                                 | 159 |
| <b>Yanina Yu. Baranova</b><br>IMPLEMENTATION OF THE AGILE PROJECT MANAGEMENT MODEL<br>IN RUSSIA .....                                                                                                        | 159 |
| <b>Анастасия Алексеевна Волгапкина, Юлия Дмитриевна Петрова</b><br>РОЛЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ В ПРОЕКТНОМ<br>МЕНЕДЖМЕНТЕ НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТАРТАПА<br>ПОИСКОВОЙ СИСТЕМЫ «СПУТНИК» ..... | 163 |
| <b>Anastasiya A. Volgapkina , Yulia D. Petrova</b><br>THE ROLE OF IDENTIFYING KEY PARTICIPANTS IN PROJECT MANAGEMENT<br>ON THE EXAMPLE OF THE STATE START-UP OF THE SPUTNIK<br>WEB-SEARCH SYSTEM .....       | 164 |
| <b>Елизавета Игоревна Захарова, Андрей Анатольевич Черниченко</b><br>СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ТЕХНИЧЕСКИХ<br>И СОЦИОТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ .....                                              | 168 |
| <b>Elizaveta I. Zaharova, Andrey A. Chernichenko</b><br>SPECIFICITY OF THE APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH<br>IN TECHNICAL AND SOCIO-TECHNICAL SYSTEMS<br>(ON THE EXAMPLE OF SMALL BUSINESS).....        | 168 |
| <b>Мариам Эдвардовна Маргарян, Дарья Александровна Иванова</b><br>AGILE – STAGE - GATE: ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ .....                                                                                               | 171 |
| <b>Mariam E. Margarian, Daria A. Ivanova</b><br>AGILE VS STAGE GATE: THE HYBRID MODEL .....                                                                                                                  | 171 |
| <b>Мариам Эдвардовна Маргарян, Дарья Александровна Иванова</b><br>AGILE VS STAGE GATE: СРАВНЕНИЕ ДВУХ МОДЕЛЕЙ .....                                                                                          | 175 |
| <b>Mariam E. Margarian, Daria A. Ivanova</b><br>AGILE VS STAGE - GATE: THE COMPARISON OF TWO MODELS.....                                                                                                     | 175 |
| <b>Дарья Романовна Муратова, Арина Александровна Курбатова</b><br>ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ<br>И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....                                                                       | 179 |
| <b>Daria R. Muratova, Arina A. Kurbatova</b><br>PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS<br>AND WAYS TO SOLVE THEM.....                                                                               | 180 |
| <b>Екатерина Дмитриевна Шафранова</b><br>КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ<br>ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ .....                                                                      | 185 |
| <b>Ekaterina D. Shafranova</b><br>CROSS-FUNCTIONAL TEAMS AS ONE OF THE INSTRUMENTS<br>OF EFFECTIVE PROJECT IMPLEMENTATION.....                                                                               | 185 |

# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Анастасия Дмитриевна Печенкина, Дарья Олеговна Сизова<br>ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ<br>В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....                          | 189 |
| Anastasiia D. Pechenkina, Daria O. Sizova<br>PROSPECTS OF USING DIGITAL TWINS IN A MODERN ORGANIZATION .....                                                     | 189 |
| Юлия Николаевна Семенкина<br>АНАЛИЗ ГОТОВНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ<br>К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА.....                                                      | 193 |
| Iuliia N. Semenkina<br>ANALYSIS OF THE READINESS OF RUSSIAN COMPANIES FOR DIGITAL<br>BUSINESS TRANSFORMATION.....                                                | 193 |
| Алсу Фаритовна Сулейманова<br>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ<br>В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ .....                 | 196 |
| Alsu F. Suleimanova<br>STRATEGIC PLANNING OF INNOVATION DEVELOPMENT AT THE ENTERPRISE<br>IN THE CONDITIONS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION .....             | 196 |
| Радмир Спартакович Кабиров, Петр Болеславович Чернов<br>ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ СОЗДАНИЯ<br>БАНКОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..... | 199 |
| Radmir S. Kabirov, Petr B. Chernov<br>DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ON THE EXAMPLE<br>OF CREATING A BANKING ECOSYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION .....       | 199 |
| Майя Олеговна Франденгайм<br>ЗАМЕНЯЮЩИЕ И ДОПОЛНЯЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ АВТОМАТИЗАЦИИ<br>В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ .....                                   | 202 |
| Mayya O. Frandengaym<br>REPLACEMENT AND SUPPLEMENTARY AUTOMATION TECHNOLOGIES<br>IN EMPLOYMENT: RISKS AND OPPORTUNITIES.....                                     | 202 |

# УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ ГОРОДАМИ И ГОРОДСКИМИ АГЛОМЕРАЦИЯМИ

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Екатерина Владимировна Белодедова<br>РЫНОК ТРУДА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ.....                            | 207 |
| Ekaterina V. Belodedova<br>ST. PETERSBURG LABOR MARKET: CURRENT STATE.....                                              | 207 |
| Эвелина Викторовна Горбач<br>ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ НЕФУНКЦИОНИРУЮЩИХ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ<br>ОБЪЕКТОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... | 210 |

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Evelina V. Gorbach</b><br>PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF NON-FUNCTIONING INDUSTRIAL OBJECTS<br>IN THE RUSSIAN FEDERATION .....                                           | 210 |
| <b>Валерия Сергеевна Кириллова , Анна Александровна Кочетова</b><br>ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ<br>ГОРОДСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ.....                         | 213 |
| <b>Valeria Sergeevna Kirillova, Anna Alexandrovna Kochetova</b><br>INFRASTRUCTURE PROJECTS AS A DRIVER OF URBAN<br>AGGLOMERATION DEVELOPMENT .....                      | 213 |
| <b>Намиг Шахбала оглы Самедов</b><br>РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДА ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ<br>(МОСКВЫ) С УЧЕТОМ ПОСТКОВИДНОГО СИНДРОМА ОБЩЕСТВА.....         | 216 |
| <b>Namig Sh. Samedov</b><br>DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FEDERAL CITY (MOSCOW)<br>TAKING INTO ACCOUNT THE POST-COVID SYNDROME OF SOCIETY .....            | 216 |
| <b>Павел Андреевич Снигур</b><br>УЧАСТИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В УПРАВЛЕНИИ ГОРОДСКОЙ<br>АГЛОМЕРАЦИЕЙ: ВОЗМОЖНОСТИ МОСКОВСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ .....                   | 219 |
| <b>Pavel A. Snigur</b><br>PARTICIPATION OF THE NATIONAL GOVERNMENT IN THE MANAGEMENT<br>OF THE URBAN AGGLOMERATION: OPPORTUNITIES FOR THE<br>MOSCOW AGGLOMERATION ..... | 219 |
| <b>Анастасия Андреевна Юрченко</b><br>СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ КРУПНОГО ГОРОДА:<br>ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ .....                                                        | 222 |
| <b>Anastasia A. Yurchenko</b><br>PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM OF A LARGE CITY:<br>DEVELOPMENT TRENDS .....                                                                | 222 |

## **ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Екатерина Руслановна Грехова, Ангелина Андреевна Кондакова</b><br>СМЫСЛОВАЯ СТРУКТУРА РЕКЛАМНОГО ТЕКСТА В INSTAGRAM..... | 226 |
| <b>Ekaterina R. Grehova, Angelina A. Kondakova</b><br>Semantic structure of advertising text in Instagram .....             | 226 |
| <b>Елизавета Андреевна Жип</b><br>МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ИНДУСТРИИ РОСКОШИ .....                                         | 229 |
| <b>Elizaveta A. Zhir</b><br>MARKETING STRATEGIES IN THE LUXURY INDUSTRY .....                                               | 229 |
| <b>Юлия Александровна Коршунова</b><br>ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ МАРКЕТИНГА.....                                   | 231 |
| <b>Yulia A. Korshunova</b><br>THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON GLOBAL MARKETING TRENDS .....                                   | 231 |

|                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Дарья Сергеевна Кузьмина</b><br>ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА<br>И ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В МАРКЕТИНГЕ .....                                                                 | 234 |
| <b>Daria S. Kuzmina</b><br>PROBLEMS AND PROSPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE<br>AND THE INTERNET OF THINGS IN MARKETING.....                                                                | 234 |
| <b>Карина Александровна Скалова, Федорова Алена Сергеевна</b><br>ТИКТОК И INSTAGRAM REELS КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПЛОЩАДКИ ЦИФРОВОГО<br>МАРКЕТИНГА: ЦЕЛИ И СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ .....            | 238 |
| <b>Karina A. Skalova, Alena S. Fedorova</b><br>TIKTOK AND INSTAGRAM REELS AS PROMISING DIGITAL MARKETING<br>PLATFORMS: GOALS AND WAYS OF USING.....                                         | 238 |
| <b>Вэньцзе Цзэн</b><br>ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ FOCUS MEDIA.....                                                                                                              | 241 |
| <b>Wenjie Zeng</b><br>DIGITAL MARKETING ON THE EXAMPLE OF FOCUS MEDIA.....                                                                                                                  | 241 |
| <b>Виктория Владимировна Ветрова, Андрей Вячеславович Яковлев</b><br>СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ СИТУАТИВНОГО МАРКЕТИНГА<br>ПО ПОВЫШЕНИЮ УЗНАВАЕМОСТИ БРЕНДА (НА ПРИМЕРЕ AVIASALES)..... | 243 |
| <b>Victoria V. Vetrova, Andrey V. Yakovlev</b><br>SOCIAL NETWORKS AS A SITUATIONAL MARKETING TOOL<br>TO INCREASE BRAND AWARENESS (USING THE EXAMPLE OF AVIASALES) .....                     | 243 |
| <b>Дарья Владиславовна Жатикова</b><br>ПРИМЕНЕНИЕ ВЕБ-АНАЛИТИКИ В МАРКЕТИНГЕ:<br>СОВРЕМЕННЫЕ СЕРВИСЫ И ИНСТРУМЕНТЫ .....                                                                    | 246 |
| <b>Daria V. Zhatikova</b><br>APPLICATION OF WEB ANALYTICS IN MARKETING:<br>MODERN SERVICES AND TOOLS.....                                                                                   | 246 |
| <b>Даниил Сергеевич Кабанов, Ульяна Алексеевна Переслыских</b><br>ОСОЗНАННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ЗАМЕДЛЕНИЕ ЖИЗНИ:<br>ВЛИЯНИЕ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ БРЕНДОВ .....                         | 249 |
| <b>Daniil S. Kabanov, Ulyana A. Pereslytskikh</b><br>CONSCIOUS CONSUMPTION AND LIFE SLOWING:<br>IMPACT ON BRAND'S MARKETING COMMUNICATIONS .....                                            | 249 |
| <b>Артем Алексеевич Кобзев</b><br>ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ DIGITAL-МАРКЕТИНГА В 2021 ГОДУ .....                                                                                                   | 253 |
| <b>Artem A. Kobzev</b><br>TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN 2021 .....                                                                                                      | 253 |
| <b>Махер Аль-жаби</b><br>ВЛИЯНИЕ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОТЕЛЯ<br>И ЕГО РОЛИ В СТИМУЛИРОВАНИИ ПРОДАЖ .....                                                                          | 256 |
| <b>THE IMPACT OF ANALYZING THE HOTEL'S MARKETING STRATEGY<br/>AND ITS ROLE IN STIMULATING SALES.....</b>                                                                                    | 256 |

|                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Анастасия Валентиновна Полторако</b><br>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ AR ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГА<br>ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИИ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ..... | 258 |
| <b>Anastasia V. Poltorako</b><br>USING ELEMENTS OF AR DIGITAL MARKETING<br>TO FORM COMMUNICATION WITH THE CONSUMER.....                        | 258 |

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС**

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Татевик Ашотовна Галоян</b><br>АНАЛИЗ ПЕРЕДОВЫХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....                                                          | 262 |
| <b>Tatevik A. Galoyan</b><br>ANALYSIS OF BEST PRACTICES OF PERSONNEL MANAGEMENT<br>IN INTERNATIONAL CONSULTING ORGANIZATIONS.....                                                              | 262 |
| <b>Анастасия Максимовна Кременецкая, Марина Хажисмелевна Кушхова</b><br>СТАРТАП: МЕНЕДЖМЕНТ В МОЛОДЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....                                                                        | 266 |
| <b>Anastasia M. Kremenetskaya, Marina H. Kushkhova</b><br>START-UP: MANAGEMENT OF A YOUNG ORGANIZATION.....                                                                                    | 266 |
| <b>Никита Дмитриевич Карпачев</b><br>ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ..270                                                                                              |     |
| <b>Nikita D. Karpachev</b><br>FEATURES OF MANAGEMENT IN MULTINATIONAL CORPORATIONS .....                                                                                                       | 270 |
| <b>Дарья Сергеевна Ламанова</b><br>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АМЕРИКАНСКОЙ, ЕВРОПЕЙСКОЙ<br>И ЯПОНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТИ<br>ИХ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ РОССИЙСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ..... | 273 |
| <b>Daria S. Lamanova</b><br>COMPARATIVE ANALYSIS OF AMERICAN, EUROPEAN AND JAPANESE<br>MANAGEMENT MODELS AND THE POSSIBILITY OF THEIR APPLICATION<br>BY MODERN RUSSIAN ORGANIZATIONS .....     | 273 |
| <b>Ксения Сергеевна Любко</b><br>ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТАМОЖЕННО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРИМЕНЕНИЕ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ.....                                                     | 276 |
| <b>Ksenia S. Lyubko</b><br>DIGITAL TECHNOLOGIES IN CUSTOMS AND LOGISTICS ACTIVITIES:<br>APPLICATION, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES.....                                                         | 276 |

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ЛИДЕРСТВО

|                                                                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Алена Сергеевна Берус</b><br>РАЗИНКИНА ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА ТРАНСФОРМАЦИЯ<br>ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В ПЕРИОД КОВИДНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ<br>И ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ.....                          | 281 |
| <b>Alena S. Berus, Irina V. Razinkina</b><br>MANAGER FUNCTIONS TRANSFORMATION DURING COVID<br>AND REMOTE WORK .....                                                                   | 281 |
| <b>Ксения Олеговна Ведмицкая</b><br>РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ РАБОТОЙ КОМАНД .....                                                                                                     | 284 |
| <b>Ksenia O. Vedmickaya</b><br>THE ROLE OF THE LEADER IN MANAGING THE WORK OF TEAMS.....                                                                                              | 284 |
| <b>Елизавета Николаевна Волкова</b><br>ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ .....                                                                                 | 287 |
| <b>Elizaveta N. Volkova</b><br>LEADERSHIP AS A FACTOR OF CONFLICT RESOLUTION<br>IN THE ORGANIZATION .....                                                                             | 287 |
| <b>Анна Леонидовна Кириченко</b><br>ЭФФЕКТИВНЫЕ ШАГИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ<br>В МЕДИАИНДУСТРИИ (НА ПРИМЕРЕ СТУДИИ «СОЮЗМУЛЬТФИЛЬМ») .....                                          | 290 |
| <b>Anna L. Kirichenko</b><br>EFFECTIVE STEPS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE MEDIA INDUSTRY<br>(USING THE EXAMPLE OF «SOYUZMULTFILM»).....                                                | 290 |
| <b>Анна Сергеевна Ларина, Мария Владимировна Шишкина</b><br>OPEN SPACE КАК ИННОВАЦИОННАЯ ПРАКТИКА ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ<br>В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ.....                                 | 293 |
| <b>Anna S. Larina, Maria V. Shishkina</b><br>OPEN SPACE AS AN INNOVATIVE DECISION MAKING PRACTICE<br>IN MODERN COMPANIES .....                                                        | 293 |
| <b>Лаура Маратовна Матевосян</b><br>МОДЕЛЬ ARCS ДЖ. КЕЛЛЕРА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ<br>ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД<br>ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....                             | 298 |
| <b>Laura M. Matevosyan</b><br>JOHN KELLER'S ARCS MODEL AS A WAY TO INCREASE EMPLOYEE<br>ENGAGEMENT DURING ORGANIZATIONAL CHANGES.....                                                 | 298 |
| <b>Дарья Алексеевна Новикова, Анастасия Сергеевна Разорёнова</b><br>ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ Р. ДАФТА К АНАЛИЗУ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ<br>ИЗМЕНЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ ..... | 302 |
| <b>Darya A. Novikova, Anastasia S. Razoryonova</b><br>APPLICATION OF R. DAFT'S MODEL TO THE ANALYSIS<br>OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE RUSSIAN SUPERMARKET<br>RETAIL CHAIN.....     | 302 |

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Яна Владимировна Тяп</b><br>КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА .....                                                                                                           | 305 |
| <b>Yana V. Tyap</b><br>COMMUNITY MANAGEMENT AS A LEADERSHIP MODEL .....                                                                                                                  | 305 |
| <b>Полина Валерьевна Новикова, Мария Максимовна Федорова</b><br>ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ<br>ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br>РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ..... | 309 |
| <b>Polina V. Novikova, Maria M. Fyodorova</b><br>APPLICATION OF MODERN METHODS OF DESIGNING ORGANIZATIONAL<br>STRUCTURES IN THE ACTIVITIES OF RUSSIAN ENTERPRISES.....                   | 39  |
| <b>Мария Андреевна Фоломеева</b><br>ЭФФЕКТИВНОЕ ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ С ПОМОЩЬЮ ЭННЕАГРАММЫ .....                                                                                           | 312 |
| <b>Maria A. Folomeeva</b><br>EFFECTIVE TEAM BUILDING VIA AN ENNEAGRAM .....                                                                                                              | 312 |
| <b>Евгения Валентиновна Чиркунова</b><br>РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ МОЛОДЕЖИ В ОБЩЕСТВЕННЫХ<br>ОРГАНИЗАЦИЯХ .....                                                                        | 314 |
| <b>Evgeniya V. Chirkunova</b><br>DEVELOPMENT OF YOUTH LEADERSHIP IN PUBLIC ORGANIZATIONS .....                                                                                           | 314 |

**ОПЕРАЦИОННЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**



**Алексей Михайлович Братчиков**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
a.bratchikov22@gmail.com

Научный руководитель: **Павел Владимирович Трифонов**  
К.э.н., доцент, департамент менеджмента  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
tpv2005@mail.ru

## Как применить технологии Scrumban и их эффект в IT-отрасли

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы, связанные с влиянием набирающей популярность методологии Scrumban на индустрию IT-разработок. Проводится сравнение со Scrum- и Kanban-методами, посредством сравнения и поиска сходств, изучается влияние развития методологии на эти методы. Проведен анализ и поиск их различий. Подведены итоги по их точкам различия и эффективности на текущий момент.

**Ключевые слова:** Scrumban, Kanban, Scrum, IT, метод.

**Alexey M. Bratchikov**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
a.bratchikov22@gmail.com

Scientific Adviser: **Pavel V. Trifonov**  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
tpv2005@mail.ru

## How to apply Scrumban technologies and their effect in the IT industry

**Abstract.** This article explores the impact of the fashionable new Scrumban methodology on the IT development industry. A comparison is made with Scrum and Kanban methods, by comparing and searching for similarities, the impact of the evolution of the methodology on these methods and transformation into a new hybrid. The analysis and search for their differences are carried out. And a summary is made on their points of difference and effectiveness at the moment.

**Keywords:** Scrumban, Kanban, Scrum, IT, method.

В настоящей работе был рассмотрен новый гибридный метод управления проектами на основе Agile под названием Scrumban. Метод применяется в основном при управлении IT-проектами. Гибридные методы появились не так давно, в феврале 2001 года. Все они призваны сделать процесс простым, удобным и прозрачным. Их цель схожая, но с прикладной стороны есть явные различия. Многие исследователи отмечают, что Scrumban собрал в себе все плюсы Scrum и Kanban.

Эта тема часто раскрывалась в научных работах, на которые опирается статья. Работа [1] говорит о том, что Scrum выделяется своей быстротой и приспособленностью практически к любой задаче. Виден эмпирический характер метода при работе над любым проектом. В Kanban нет артефактов, но есть практики, а в Scrum существует три артефакта, которые обязаны присутствовать в каждом проекте. Но в Kanban, в свою очередь, смешаны принципы Agile-методологии и Lean-мышления [3], тут нет правил, как в Scrum, но есть принципы, на которые нужно опираться. Командная задача в Kanban проходит через последовательность состояний, которые рассмотрены в работе [5].

Автор статьи уделяет особое внимание методологии управления проектами Agile; проводит сравнительный анализ гибридов Scrum и Kanban с методологией Scrumban. В целях оценки эффективности Scrumban использованы существующие исследования русскоязычных и англоязычных авторов и сопоставлены их результаты. После анализа особенностей Scrum и Kanban становится очевидным тот факт, что они схожи с особенностями Scrumban. Методы выполненного исследования содержат теоретическую и эмпирическую часть.

Явное различие заметно уже на этапе разделения ролей. В Scrum идет более четкое разделение по функционалу элементов, чем в Kanban. В Kanban нет четких ролей, иногда в команде по разработке принимает участие тренер с Agile. Scrumban в этом плане заимствует опыт Scrum.

По методике Scrum команда делит процесс на спринты, продолжительность которых составляет одну-две недели, и в конце каждого выводится инкремент, который будет вспомогательным для следующего спринта. Работа в Kanban представляет собой непрерывный процесс, который разделен на циклы. Кроме этого, Scrum делает упор на скорость взаимодействия и выполнения работы, а Kanban – на продолжительность цикла. Аналогичная ситуация и в Scrumban.

Scrumban способствует четкому определению целей и осторожному детальному планированию. Количество задач ограничено [2], задачи команды постоянно анонсируются на стендах, которые проходят ежедневно в течение примерно 15 минут.

Kanban взаимодействует внутри спринтов, использующихся в Scrum. Приоритеты работы благодаря этому сохраняют свою гибкость, и их можно менять.

Самой главной отличительной чертой Kanban от Scrum является наличие таблицы, к которой команда всегда может обратиться при необходимости. Такая же таблица присутствует в Scrumban, что способствует оперативности и скорости восприятия информации командой.

Как уже известно, из Scrum заимствованы роли и спринты фиксированной длительности, а из Kanban берется ориентация на время цикла и лимиты незавершенной работы.

Названные заимствования делают Scrumban эффективнее и удобнее для работы, они также видны в работе [4], где также дан пример приведения на одном предприятии. Можно выделить следующие плюсы: есть четкое определение размеров итерации; задачи планируются с учетом всех возможных проблем; ставится приоритет для каждой задачи; есть ограничение на количество задач, но можно добавлять новые каждый день; есть конкретные роли в команде и возможность добавлять новые при необходимости; плотный контакт с командой посредством стендапов.

Scrumban будет эффективно работать, если команда уже знакома как со Scrum-, так и с Kanban-методами (похожая рекомендация дана в [6]), поэтому сразу перейти и начать эффективно работать на Scrumban не получится.

#### **Список использованных источников**

1. *Андреева Р.Н.* Scrum: гибкость в жестких рамках // Вестник ГУУ. 2018. №2.
2. *Мощенко И.Н.* К выбору оценочной шкалы в методе анализа иерархий // ИВД. 2017. №4(47).
3. *Юхимец В.И.* Применение Kanban для современных ИТ-проектов. Скиф, 2020.
4. *Banijamali R.* Empirical investigation of scrumban in global software development // Communications in Computer and Information Science. 2017.
5. *David J.A.* Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press, 2010.
6. *Ladas C.* Essays on Kanban systems for Lean software development. Seattle, WA: Modus Cooperandi Press, 2009.

**Алия Ирековна Валиева**

Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 valieva.aliya@mail.ru

**Хадизат Ахмедовна Ибрагимова**

Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 ibragimovahadizhat@yandex.ru

**Научный руководитель: Павел Владимирович Трифонов**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 trp2005@mail.ru

## Бережливые технологии в образовательной системе

**Аннотация.** Сегодня бережливое производство внедряется как во многих промышленных отраслях, так и в образовательной системе. Lean-технологии создают сбалансированную и эффективную образовательную и учебную программу и позволяют студентам добиться успеха в обучении, обеспечивая повышенную производительность. Цель исследования - показать, как бережливое производство будет эффективно внедряться в систему образования. При подготовке статьи использовались методы анализа результатов, теоретического обобщения научного и практического опыта.

**Ключевые слова:** бережливое производство, эффективное обучение, инновации в образовании, образовательная система.

**Aliya I. Valieva**

«Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 valieva.aliya@mail.ru, ibragimovahadizhat@yandex.ru

**Khadizhat A. Ibragimova**

«Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 valieva.aliya@mail.ru, ibragimovahadizhat@yandex.ru

**Scientific Adviser: Pavel V. Trifonov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
 Department of Management and Innovation  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 trp2005@mail.ru

## Lean technologies in the educational system

**Abstract.** Currently, lean manufacturing is being implemented in many industrial sectors and in the educational system. Lean technologies create a balanced and effective educational and curriculum and enable students to succeed in learning, ensuring increased productivity. The purpose

of this study is to show how Lean Manufacturing will be effectively implemented in the education system. In preparing the article, the methods of analysis of results, theoretical generalization of scientific and practical experience were used.

**Keywords:** Lean manufacturing, effective learning, innovation in education, educational system.

Lean-технологии, используемые для снижения потерь, оптимизации процессов, увеличения производительности, могут широко использоваться и в образовательном секторе. Lean в системе образования повышает качество, эффективность и удовлетворенность всех сотрудников и студентов, сокращает операционные затраты.

В качестве подхода к устранению потерь Lean демонстрирует свою эффективность в процессах развития образования, а также в инновациях, которые он внедрил в другие процессы развития промышленности. Область образования в этом контексте является новой и актуальной, и практика показала, что она может создавать ценность благодаря поддержанию системы организации на высоком уровне, снижению затрат на обучение, сокращению времени на подготовку и устранению потерь [8].

На основе анализа позиций разных авторов мы смогли показать, какие уникальные особенности и изменения могут быть в системе образования при помощи внедрения Lean-технологий. Так, иностранные авторы уделяют большее внимание системе 5S, тенденциям бережливого мышления, культуре бережливого производства, балансировке нагрузки и самое главное – человеческим ресурсам. Отечественные исследования демонстрируют внедрение Lean как источник повышения эффективности и качества образования, увеличения производительности рабочих процессов и снижения операционных издержек, а также повышения мотивации к обучению студентов и работе преподавателей.

Чтобы объяснить описательную методологию исследования, следует отметить, что этот метод исследования направлен на сбор информации о существующем явлении. Другими словами, основная цель этого метода – представить текущую ситуацию в полной ясности. Также этот метод исследования требует гибкого подхода к текущей ситуации, чтобы он позволял проводить дальнейшие исследования, если в процессе возникнут новые вопросы.

Первый компонент, который необходимо внедрить на практике в образовательных учреждениях, – это бережливое мышление. Благодаря бережливому мышлению преподаватели и студенты легко определяют требования к обучению на высшем уровне и будут эффективно использовать бережливое мышление, чтобы успевать за учебным планом, не теряя времени на достижение этой цели. Чтобы понять бережливое мышление, необходимо понять пять принципов бережливого образования.

1. Определение ценности. Как только ценности для каждого образования или учебной программы будут четко определены, необходимо рассмотреть вопрос о том, когда, как и почему мероприятия в учебной программе проводятся для достижения этих целей.

2. Поток создания ценности. Непрерывное обучение должно продолжаться между студентами, преподавателями и вспомогательным персоналом. Наиболее эффективное обучение – это то, которое обеспечивает непрерывность.

3. Непрерывный поток. Логическое упорядочение событий в потоке создания ценности от одного к другому.

4. Тяговая система. В бережливой системе производство в соответствии с потребностями клиентов называется вытягиванием. Студенты имеют индивидуальные и дополнительные возможности для обучения в соответствии с их личностными характеристиками и способностями, а также могут вносить свои предложения по разработке и изменению учебной программы в соответствии со своими потребностями.

5. Совершенство. Необходимость реализации вышеперечисленных принципов [7].

Вторым компонентом является культура бережливого производства. Бережливая культура основана на уважении к людям благодаря их работе и существенному вкладу личности в учреждение [6].

Следующим компонентом бережливого образования является балансировка нагрузки. Одним из методов бережливого производства, которые необходимо использовать при построении плана балансировки нагрузки, является система 5S: Сортировка, Соблюдение порядка, Соблюдение чистоты, Стандартизация, Совершенствование. Модель 5S использует последовательность шагов, которую можно описать как метод организации любого рабочего места, чтобы возобновить встроенную схему, активировать способность эффективно работать, устраняя несогласованность, установить логическое место для каждого действия и создать систему [9] (табл. 1).

Таблица 1. Структура системы 5S

| Структура 5S       | Актуальные потери в системе образования | Применение                                                                                   | Действие в образовательной системе                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сортировка         | Избыток запасов                         | Используется для удаления ненужных материалов из окружающей среды и разделения их на группы  | Отделение нужных предметов от ненужных и удаление последних из рабочей зоны                                     |
| Соблюдение порядка | Излишняя или неправильная обработка     | Используется для приведения классифицированных материалов в логический порядок использования | Нужные предметы содержатся так, чтобы ими можно было легко воспользоваться                                      |
| Соблюдение чистоты | Лишние передвижения                     | Используется для очистки материалов или поддержания их в надлежащем рабочем состоянии        | Содержание рабочего пространства в чистоте и порядке                                                            |
| Стандартизация     | Излишняя сложность процессов            | Используется для защиты бортовой системы до тех пор, пока в изменении нет необходимости      | Состояние, посредством которого мы поддерживаем результаты, достигнутые вследствие внедрения первых трех этапов |
| Совершенствование  | Дефекты                                 | Используется для выполнения необходимых действий по поддержанию встроенной системы           | Превращение выполнения установленных правил и процедур в привычку                                               |

В заключение следует отметить, что балансировка нагрузки рассматривается как средство обеспечения сбалансированности преподавания учебной программы, которая может быть предоставлена в течение периода обучения.

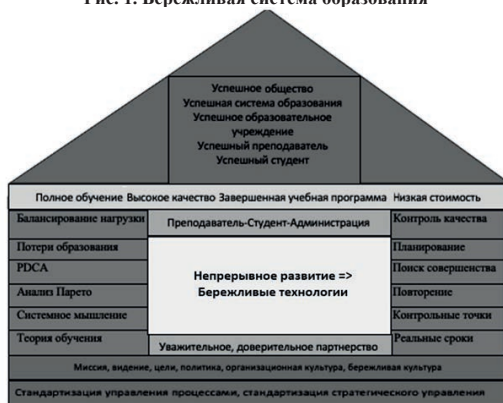
Применение системы 5S благоприятно отражается на эффективности работы организаций разных сфер деятельности. Ее внедрение в университетах позволит перейти системе образования на абсолютно новый уровень, увеличивая общую эффективность и повышая качество обучения и адаптированность всех сотрудников и студентов.

Одним из важнейших процессов в управлении бережливым образованием является контроль качества образования. Однако контроля недостаточно для своевременного определения недостатков в обучении.

Во время обучения работа основывается на целостности процесса. Если у студента нет необходимой учебной программы на первых курсах, у него будут трудности с успеваемостью [7]. Студент начинает следующий год, не изучив темы, которые необходимо было освоить раньше, и он оказывается в бесконечном порочном круге. Система бережливого образования позволяет студентам и преподавателям выйти из этой ситуации, используя необходимые инструменты и методы бережливого производства.

В исследовании сформулирована форма идеальной бережливой системы (рис. 1).

Рис. 1. Бережливая система образования



Источник: составлено авторами.

Многие проблемы, возникающие в этом процессе, можно уменьшить или устранить. В связи с этим образовательный процесс экономичен и многие студенты могут получить образование наиболее эффективным способом. Бережливая программа вносит большой вклад в систему образования за счет стандартизации учебного заведения.

Самый ценный актив в области бережливого образования – это человеческие ресурсы. Необходимо свести к минимуму потери времени. Перечислим потери в учебном процессе:

- студенты, которые не сдали экзамены;
- студенты, окончившие учебные заведения с намерением найти хорошую работу, но не обладающие способностью к обучению на протяжении всей жизни;
- материал, не используемый студентами в их профессиональной жизни;
- ошибки в планировании учебных программ;
- проблемы качества, стоимости и планирования при разработке учебных материалов [5].

Образовательные учреждения, желающие применить бережливую систему, должны сначала оценить впустую потраченное пространство, задействованное в образовании. Они могут использовать следующие стратегии для эффективной работы:

- организация образовательных зон и утилизация ненужных материалов;
- организация офисов и рабочих зон;
- стандартизация расположения инструментов, файлов и учебного оборудования;
- предотвращение проблем, которые могут возникнуть в результате загрязнения окружающей среды;
- дисциплинированное соблюдение этих четырех принципов [4].

Таким образом, основная цель бережливого образования – реализовать философию личного или запланированного развития, выраженную в приверженности непрерывному развитию. Когда методы бережливого образования будут внедрены на практике, учебная программа сможет быть улучшена, а средние показатели успеваемости на экзаменах вырастут в результате применения принципа предотвращения потерь бережливого метода.

#### **Список использованных источников**

1. Бурнашева Э.П. Использование инструментов бережливого производства в проектировании образовательного процесса // ИТС. 2016. № 1(82). <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-instrumentov-berezhlivogo-proizvodstva-v-proektirovanii-obrazovatel'nogo-protsessa>.
2. Грошев А.Р., Каратаева Г.Е. Лин-технологии как ресурс модернизации образования // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 5. С. 30–36. <https://cyberleninka.ru/article/n/lin-tehnologii-kak-resurs-modernizatsii-obrazovaniya>.
3. Трачук А.В. Операционный менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2020.
4. Dahlgaard J.J., Ostergaard P. TQM and lean thinking in higher education // The Best on Quality: Targets, Improvements, Systems. 2000. No 11. P. 203–226.
5. Eaker R., DuFour R. Getting started: Reculturing schools to become professional learning communities. 2015.
6. Flinchbaugh J., Carlino A. The hitchhiker's guide to Lean: Lessons from the road. Dearborn, MI: Society of Manufacturing Engineers, 2006.
7. Jenkins L. Improving student learning: Applying Deming's quality principles in classrooms. 2003.
8. Womack J.P., Jones D.T. Beyond Toyota: How to rootoutwaste and pursueperfection // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. No 5. P. 140–158.
9. Ziskovsky B., Ziskovsky J. Optimizing student learning: A Lean systems approach to improving K-12 education. 2010.



Эмилия Габилловна Гаджиева  
Государственный университет управления  
Москва, Россия

Научный руководитель: Наталья Юрьевна Баркова  
К.э.н., доцент, Государственный университет управления  
Москва, Россия  
nybarkova@fa.ru

## Причины возвратов товара в интернет-магазины и способы решения данной проблемы

**Аннотация.** Данная статья посвящена основной проблеме интернет-магазинов, а именно проблеме возвратов приобретенных онлайн товаров покупателями. В статье содержится анализ данной проблематики и способы решения проблемы возвратов товара, в том числе рассмотрены решения, связанные с уценкой планируемых к возврату товара, виртуальной примеркой товара и некоторые другие решения.

**Ключевые слова:** товар, брак, возврат, логистика, интернет-магазин, качество.

Emilia G. Gadzhieva  
State University of Management  
Moscow, Russia

Scientific Adviser: Natalia Yu. Barkova  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
State University of Management  
Moscow, Russia  
nybarkova@fa.ru

## Reasons for returning goods to online stores and ways to solve this problem

**Abstract.** This article is devoted to the main problem of online stores, namely the problem of returns of purchased online goods by buyers. The article contains an analysis of this problem and ways to solve the problems of returns of goods, including solutions related to the markdown of goods planned for return, virtual fitting of goods and some other solutions.

**Keywords:** product, marriage, return, logistics, online store, quality.

В настоящее время люди все большее количество времени проводят в интернете, социальных сетях, на сайтах – ведь не выходя из дома можно сделать многое, например заказать продукты, технику, а также купить другой необходимый товар онлайн. Нажав кнопку, потенциальный покупатель может увидеть весь ассортимент товаров, выбрать необходимый и через несколько дней получить его. Однако в интернет-логистике возникают свои проблемы. Одна из них – это возврат купленных онлайн товаров.

Существует несколько основных причин возврата товаров обратно на склад интернет-магазина. Основной проблемой является брак или некачественный товар. Но это не всегда проблема отправителей, ведь логистические компании тоже играют важную роль в данном вопросе: товар может быть разбит или поврежден во время перевозки или выполнения других логистических операций [1].

Например, покупатель заказал кружку ко дню рождения дочери, заказа был совершен накануне. Покупатель, получив посылку и открыв ее, обнаружил разбитую кружку, хотя

со склада кружку брали в целости и сохранности, качественно упаковали и отдали перевозчику. В таком случае перевозчик не справился со своей основной задачей – доставить качественный товар в надлежащем виде в пункт назначения. Эта проблема и способствовала ухудшению отзывов о компании и ее рейтинга. Однако можно сократить количество таких претензий: например, организовав отдельную доставку именно для ценных и хрупких товаров, таких как кружки, тарелки, украшения.

Вторая распространенная проблема – доставка не того заказа и/или не на тот адрес. Во время обработки заказа покупатели указывают адрес доставки, но при передаче заказа перевозчику может возникнуть недопонимание, перевозчик может не обратить внимание на мелкие, но важные детали в адресе. Чтобы не происходило таких случаев и, соответственно, возвратов, важно требовать от клиентов при оформлении заказа указывать все реквизиты, необходимые логистическим компаниям для организации точной и быстрой доставки товара клиенту. Например, клиенту необходимо указывать индекс, чтобы заказ пришел вовремя и по указанному адресу.

В-третьих, можно сказать о стоимости возврата изделия. Ведь иногда стоимость транспортировки может превышать стоимость самого товара. В таких случаях, если это уместно, можно проводить существенную уценку товара, чтобы товар остался у клиента и обратной его доставки в интернет-магазин не потребовалось. В случае высокой стоимости возврата товара транспортная компания может утилизировать товар [2].

Возврат товара может происходить из-за его неактуальности или несвоевременной доставки [4]. На многих сайтах интернет-магазинов указан примерный срок доставки, чтобы покупатели могли видеть, успевают ли они получить товар к определенному дню и смогут ли они забрать заказ. Например, один из негативных отзывов интернет-магазин «Wildberries» возник тогда, когда покупательница не успела получить купальник до дня ее отлета на отдых [5]. Заказ задержался на складе, и покупательница, которая не получила его вовремя, осталась недовольна. После приезда она вернула заказ по причине того, что данная покупка стала для нее неактуальной: ведь отпуск уже прошел, а купальник нужен был ей именно на отдыхе. Подобные проблемы возникают достаточно часто, судя по отзывам на сайте интернет-магазина. Основная причина – в несвоевременной организации транспортировки товара логистическими компаниями.

Как правило, возврат происходит не просто так, всегда существует какая-то причина. Часто эти причины выявляются уже после вскрытия упаковки – не подошел цвет, обнаружен дефект. Этой проблемы не избежать совсем, но можно предотвратить частично. Для этого многие бренды одежды стали предлагать функцию бесплатной виртуальной примерки одежды. В таком случае клиент имеет возможность отсканировать свою фигуру на гаджете и «примерить» понравившееся изделие.

М. Димитров, основатель интернет-магазина домашней одежды futujama.ru, предлагает ретейлерам вместе развивать возвратную логистику – инвестировать в развитие сети пунктов приема или в курьерскую доставку посылок. Он считает, что в ближайшие три-четыре года возможна революция на рынке возврата товара, купленного онлайн, и может возникнуть совсем новый рынок возврата изделий.

#### **Список использованных источников**

1. Аникин Б.А., Родкина Т.А. Основы логистики. М., 2021.
2. Информация о возвратной логистике. <https://www.shopolog.ru/metodichka/logistics/sostoyanie-s-vozvratnoy-logistikoy-v-rossii/>.
3. Официальный сайт «Лабиринт». <https://www.labyrinth.ru/help/?Cardhelp=144>.
4. Официальный сайт phpsop. [https://www.phpshop.ru/info/ID\\_vozvrat\\_tovara\\_v\\_internetmagazin\\_prichiny\\_i\\_sposobyiresheniya\\_.html](https://www.phpshop.ru/info/ID_vozvrat_tovara_v_internetmagazin_prichiny_i_sposobyiresheniya_.html).
5. Официальный сайт WILDBERRIES. <https://www.wildberries.ru/>.

**Лейла Вагифовна Гидаятова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
gid\_leila@mail.ru

**Вячеслав Николаевич Колев**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
Kolev10@yandex.ru

Научный руководитель: **Павел Владимирович Трифонов**

К.э.н., доцент департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
tpv2005@mail.ru

## Бережливое производство в сервисе

**Аннотация.** Статья затрагивает теоретические аспекты концепции бережливого производства: кратко рассмотрены цели, принципы, инструменты и особенности. Отмечено, что применение данной концепции возможно в любой сфере деятельности при условии ее адаптации к реалиям конкретной рассматриваемой организации. Указана также проблема в области применения бережливого производства в России: сложности связаны с малым количеством успешного опыта и информации по применению концепции на территории страны, а также спецификой потребителей сервиса.

**Ключевые слова:** бережливое производство, сервис, производство, производительность труда, потери.

**Leila V. Gidayatova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
gid\_leila@mail.com

**Kolev V. Nikolaevich**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
Kolev10@yandex.ru

Scientific Adviser: **Pavel V. Trifonov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
tpv2005@mail.ru

## Lean production in service

**Abstract.** This article touches on the theoretical aspects of the concept of lean production: the goals, principles, tools and features are briefly considered. It is noted that the application of this concept is possible in any field of activity, only if it is adapted to the realities of a particular organization under consideration. The problem in the field of application of lean production in Russia is also indicated: difficulties are associated with a small amount of successful experience and, in general, information about the application of the concept on the territory of the country, as well as the specifics of the service consumers.

**Keywords:** lean production, service, production, labor productivity, losses.

В настоящее время сервис является основой современной экономики, включает в себя предприятия муниципальных и государственных администраций, а также организаций, предоставляющих населению основные бытовые услуги. Управление бизнесом в данной сфере обычно напрямую связано с традиционным подходом в ведении деятельности, тогда как специфика сервиса редко принимается во внимание – в результате удовлетворенность клиентов снижается. И в большей степени это связано со стереотипом, засевшим в сознании потребителя российского сервиса, из-за которого труд компании, предлагающей услуги, считается менее полезным и важным для социума, чем, к примеру, какое-либо производство.

Основной функцией любой производственной системы является непрерывное развитие «потока ценностей» среди потребителей. Он основан на грамотном сочетании производственных процессов, что позволяет производить продукцию с минимальными затратами труда, и такой подход положительно влияет на экономические показатели и результаты деятельности компании. Всем позитивным результатам как раз и способствует данная концепция производства.

Бережливое производство – это четко сформулированная концепция управления, в основе которой лежит предположение, что производительность работы можно повысить за счет сокращения потерь. Следует отметить, что все, что негативно влияет на эффективность производства, может рассматриваться как убыток. Самыми распространенными типами таких убытков можно считать:

- необоснованные перемещения со стороны сотрудников и оборудования, которые приводят к остановке и браку;
- недостатки в технологии, вопреки которым продукт не удовлетворяет всех требований потребителя;
- избытки при производстве – неиспользованный товар, за хранение и учет которого все равно необходимо платить;
- различного рода ущерб, вызывающий лишние расходы;
- запасы – чрезмерное количество готовой продукции и т.д. (рис. 1).

Рис. 1. Потери на карте текущего состояния формирования ценностей



Система бережного производства появилась в 80–90-х годах прошлого века в японской компании Toyota, инженеры которой стремились избавиться от деятельности, не придающей ценности продукту. Речь идет не только о технологии, но и о целой концепции управления, максимально ориентированной на рынок.

Им удалось не только сформулировать концепцию, но и определить и четко разграничить основные цели бережливого производства.

1. Сокращение всевозможных затрат в особенности, связанных с человеческим трудом.
2. Сокращение времени на создание нового продукта.
3. Гарантия получения продукта заказчиком.

Практика использования концепции, а также отдельных ее элементов показала эффективность и перспективность бережливого производства, поэтому сегодня этот подход может быть применен во многих областях. В настоящее время его легко найти в других сферах, например в торговле, образовании, сервисе, логистике, информационных технологиях и т.д.

Что касается сервисной сферы, здесь степень взаимодействия с клиентом равна количеству точек соприкосновения и соотношением времени контакта с этим клиентом с общим временем обслуживания (в наибольшей степени это пассажирские перевозки, в наименьшей – почтовые и интернет-услуги). Следует отметить, что чем дольше контакт, тем сложнее задачи управления сервисным персоналом при создании быстро адаптируемого штаба сотрудников. Если увеличивается степень контакта, неизбежно происходит увеличение требований к качеству обслуживания со стороны клиента, а при небольшом контакте – к качеству материальных компонентов предоставленной услуги.

Но независимо от специфики применения с помощью бережливого производства достигается высокая производительность труда при минимальных потерях. При этом не стоит забывать, что рассматриваемую систему необходимо адаптировать к условиям конкретной компании. Предприятия, работа которых основана на данной концепции, в том числе и сервисные, должны четко оперировать ее инструментами и осознавать свои отличия от иных организаций.

1. Работники – основной фактор в производственном процессе. Персонал выступает в роли организующей силы, в то время как технологии – лишь способ решения задачи. Таким образом, принято считать, что даже лучшие планы и технологии не способны привести компанию к успеху, это под силу только людям с интеллектуальными и творческими способностями.
2. Цель производственных систем – исключительно устранение максимальных потерь и их постоянное улучшение. Каждый сотрудник организации – от обычного работника до руководства – обязан принимать участие в достижении общей цели.
3. В процессе нахождения нужного решения руководству необходимо в большей степени обращать внимание на перспективы дальнейшего развития, а не только на финансовую точку стороны. Управленцы не участвуют в бесполезных административных кампаниях, запрещен слишком строгий контроль и оценка сотрудников с большим количеством показателей.

Систему бережливого производства невозможно внедрить без внедрения ее принципов и наличия навыков работы с инструментами. Раскроем понятие принципов.

1. Выявить ценность продукта с точки зрения его конечного потребителя для исключения ситуаций, когда компания выполнять множество манипуляций, не несущих ценности для клиента. Определить, чего хочет потребитель, – тогда придет понимание того, какие процессы для него ценны, а какие бесполезны.

2. Выделить в рабочей цепочке необходимые меры и отбросить те, которые связаны с потерями, – благодаря этому компания сможет понять, как оптимизировать работу.

3. Исключить время ожидания/остановки между операциями.

4. Делать то, что точно нужно конечному потребителю, то есть производить продукты и объемы, которые действительно необходимы клиентам.

5. Стремиться к совершенству, постоянно исключая бесполезные действия. Одноразовое применение бережливого производства невозможно: если компания решила применить этот принцип, она должна постоянно совершенствовать свои процессы.

Инструменты бережливого производства следующие:

1. Создание карты потока ценностей, иначе – четкой графической схемы, отражающей материальные и информационные процессы компании, с помощью которой станут понятны слабые места и удастся выявить и решить проблемы.

2. Поточное вытягивающее производство – количество продукции, произведенной на одном этапе, должно зависеть от потребностей следующих этапов, соответственно, в данной цепочке действия каждого отношения вышестоящего уровня связаны с деятельностью более низкого.

3. Канбан – информирование персонала о непосредственном начале изготовления товара или изъятии некоторого его объема.

4. Кайдзен – непрерывное совершенствование процесса создания ценностей, направленное на повышение самой ценности и снижение затрат.

5. 5S – метод из пяти элементов организации рабочего места для оптимизации работы: сортировка, чистота, порядок, привычка и стандартизация.

6. Just-In-Time («строго вовремя») – способ эксплуатации сырья, при котором компоненты, необходимые для определенного этапа производства, поставляются вовремя, но не раньше, что позволяет избежать переполненности складов и скопления незавершенного товара.

7. Total Productive Maintenance («комплексное обслуживание оборудования») – представляет собой методику наилучшего обслуживания оборудования. Первостепенная задача – своевременное обнаружение и ликвидация сбоев до их возникновения.

После детального рассмотрения сущности, целей, принципов и инструментов бережливого производства можно убедиться в том, насколько оно необходимо и эффективно для успешного функционирования буквально каждой компании. Преимущество данного подхода заключается именно в том, что система в своей основе состоит из организационных мер, в то время как финансовые затраты в технологии производства составляют лишь малую часть.

Грамотное применение бережливого производства даст компании возможность повысить свою эффективность, производительность труда и конкурентоспособность без финансовых вложений.

Необходимой частью успешного функционирования системы является тщательный анализ опыта отечественных, зарубежных, а также иностранных предприятий, которые активно используют данную систему. Объединение принципов концепции бережливого производства даст не только колоссальные результаты в ходе деятельности компании, но также сэкономит финансовые затраты, человеческие ресурсы, а также времени руководства, которое ранее тратилось на принятие необходимых решений в ходе деятельности компании.

В этой связи можно сформулировать вывод о том, что для успешного внедрения и функционирования системы руководство компании должно ставить перед собой четкие целевые задачи, постоянно улучшая и совершенствуя используемые аспекты в производстве.

Достаточно долго бытовало мнение, что бережливое производство – это удел промышленных предприятий или глобальных компаний вроде Toyota, и действительно, первыми отечественными компаниями, успешно применившими у себя систему бережливого производства, стали «АвтоВАЗ» и «Камаз».

Но тем не менее, как и другие развитые страны, Россия ведет постоянную работу по внедрению технологий бережливого производства во многие другие сферы производства, в частности в сервис. Внедрение новых методов позволяет повысить конкурентоспособность предприятия, улучшить ключевые компетенции персонала, установить устойчивые связи с поставщиками и заказчиками [1, с. 225].

Чтобы решить проблемы сервиса, эту технологию необходимо внедрять путем организации работы небольших команд по разработке производственной системы, используя концепцию во всей компании, а не в отдельных ее офисах. В области новых технологий следует проводить постоянную работу по обучению персонала и привлекать заинтересованные стороны к разъяснению особенностей технологии бережливого производства. Перспективы развития концепции бережливого производства и системы бережливого производства ограничены. Тем не менее Россия находится на пути внедрения бережливого производства в сервис [2, с. 131].

Важно понимать, что принцип бережливого производства заключается не в снижении затрат, что в будущем может привести к ухудшению качества продаваемых товаров, а наоборот – в сокращении потерь, которые могут оказаться на многих рабочих местах.

Для достижения этой цели должна быть создана культура производства, где первостепенным критерием является ценность продукта для бизнеса и вовлечение всех сотрудников в создание этой ценности.

Подводя итог, важно отметить, что концепция бережливого производства, которое взяло свое начало с концепции производителей автомобилей Toyota, заполучила своих последователей в различных сферах деятельности, в особенности ее успех можно заметить в сервисной сфере. Предпосылки эффективного производства в основном связаны с работой руководителей. Сама концепция обретет успешное функционирование только в том случае, если элементы оптимизации будут применены в ходе работы на практике.

#### **Список использованных источников**

1. *Калинина К.Р.* Бережливое производство как инструмент организации управления производством // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. № 11. С. 224–226.
2. *Маркова Н.А., Марков Д.А.* Особенности процесса обучения в бережливом производстве // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. № 5. С. 129–141.

**Владимир Владимирович Гусев**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
gvv310702@gmail.com

**Гагик Саргисович Пенерджян**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
penerjyan18@gmail.com

Научный руководитель: **Павел Владимирович Трифонов**

К.э.н., доцент департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
tpv2005@mail.ru

## **Использование цифровых двойников в российском производстве**

**Аннотация.** На сегодняшний день актуализируются вопросы цифровизации современного производства, что вызвано интенсивно развивающимися и повсеместно интегрируемыми информационными технологиями. Интеграция информационных технологий на предприятиях способна на качественном уровне повысить эффективность деятельности и рациональность использования ресурсов. Представленная работа посвящена актуальной теме, связанной с использованием цифровых двойников в российском производстве.

**Ключевые слова:** цифровой двойник, информационные технологии, производство, платформа, инновации.

**Vladimir V. Gusev**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
gvv310702@gmail.com

**Gagik S. Penedjyan**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
penerjyan18@gmail.com

Scientific Adviser: **Pavel V. Trifonov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
tpv2005@mail.ru



## The use of digital doubles in Russian production

**Abstract.** To date, the issues of digitalization of modern production are being updated, which is caused by intensively developing and universally integrated information technologies. The integration of information technologies in enterprises is capable of improving the efficiency of work and the rational use of resources at a qualitative level. The presented work is devoted to an urgent topic related to the use of digital doubles in Russian production.

**Keywords:** Digital twin; information technology; production; platform; innovations.

Одним из наиболее актуальных направлений современного технологического прогресса является развитие цифровых и информационных технологий. Именно на основе этих средств современные предприятия приобретают возможность для автоматизации и рационализации своей деятельности, что необходимо для повышения эффективности работы в целом. Одной из наиболее перспективных технологий из области ИТ является концепция цифровых двойников. В течение последних лет наметился качественный скачок в развитии и интеграции этой технологии на современных предприятиях [2].

В настоящее время проводится много исследований, направленных на разработку и анализ интеграции цифровых двойников на производстве. Часть научных материалов посвящена методическому изучению актуальности, эффективности и перспектив интеграции цифровых технологий, включая технологию цифровых двойников, на предприятиях.

Так, авторами [2] был изучен вопрос о цифровизации производства, одним из ключевых факторов которого является внедрение цифровых двойников. В [1] исследовались вопросы организации производства в условиях цифровой экономики. Помимо этих исследований в представленной работе используются научные материалы и других авторов.

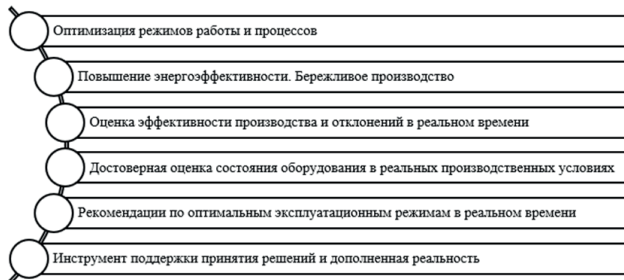
Авторами проводится анализ текущего состояния области использования цифровых двойников на производстве. Анализируются положительные аспекты интеграции этих технологий, а также их влияние на технологический процесс. Изучаются преимущества, возможности, особенности и другие аспекты технологии цифровых двойников, касающиеся темы представленного исследования. Таким образом, авторами используются теоретические и эмпирические методы исследования.

Современные решения, предоставляющие услуги по интеграции цифровых двойников, берут свою основу в промышленном интернете вещей (IIoT) с целью повышения точности диагностики промышленного оборудования, а также устранения неполадок при эксплуатации технологических объектов. Каждая из компаний, предоставляющих услуги по внедрению цифровых двойников, используют индивидуальные методологии и современные программные решения, в том числе моделирование, искусственный интеллект, трехмерное численное моделирование и др. [1].

Основное отличие технологии цифровых двойников от стандартных автоматизированных систем управления заключается в том, что она не только производит сбор и передачу данных, но и обеспечивает их обработку с целью прогнозирования состояния технологического оборудования и выработки рекомендаций по оптимальным режимам.

На рис. 1 отмечены основные преимущества, которые достигаются при использовании цифровых двойников на российском производстве.

Рис. 1. Преимущества использования цифровых двойников



Интеграция в российском производстве цифровых двойников предоставляет возможности оценки текущего состояния оборудования, определения оптимальных режимов работы, а также анализа изменений и прогнозирования остаточного ресурса. Основными особенностями этих технологий является их прозрачность, масштабируемость, индивидуальность, длительный срок службы, кросс-платформенность и др. [3].

Таким образом, основной целью представленной работы являлось изучение использования цифровых двойников в российском производстве. В заключение необходимо отметить, что цифровой двойник предприятия должен быть смоделирован с учетом всех факторов, начиная от расположения оборудования и заканчивая реакцией приборов на изменение показателей. Только в таком случае цифровой двойник позволит подобрать наиболее адекватные сценарии технологических процессов, что необходимо с целью недопущения сбоев и нештатных ситуаций.

#### Список использованных источников

1. *Амелин С.В., Щетинина И.В.* Организация производства в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2018.
2. *Курганова Н.В., Филлин М.А., Черняев Д.С., Шаклеин А.Г., Намиот Д.Е.* Внедрение цифровых двойников как одно из ключевых направлений цифровизации производства // International Journal of Open Information Technologies. 2019.
3. *Kokorev D.S., Posmakov N.P.* The use of digital doubles in production processes // Colloquium Journal. 2019.

**Алексей Андреевич Львов**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Alexey1729@mail.ru

**Ульяна Сергеевна Лагизова**

Факультет «Высшая школа управления»,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Lagizova2000@mail.ru

Научный руководитель: **Павел Владимирович Трифонов**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Trpv2005@mail.ru

## Тренды развития ERP-систем

**Аннотация.** В статье рассмотрена история выхода ERP-систем на рынок, а также основные плюсы и минусы таких систем. Помимо исторических справок приведено сравнение существующих систем и Lean ERP для лучшего иллюстрирования возможностей и предназначения последней. После анализа сделан вывод, что попытки непроизводственных компаний ввести ERP-системы были обречены на провал.

**Ключевые слова:** 1C, Lean ERP, цифровизация, облачные системы.

**Alexey A. Lvov**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Alexey1729@mail.ru

**Ulyana S. Lagizova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Lagizova2000@mail.ru

Scientific Adviser: **Pavel V. Trifonov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of Management and Innovation

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Trpv2005@mail.ru

## Trends in the development of erp systems

**Abstract.** In this article, we have reviewed the history of ERP systems entering the market, as well as the main pros and cons of such systems. In addition to historical references, a comparison of existing systems and Lean ERP is given to better illustrate the capabilities and purpose of the latter. After analysis, we came to the conclusion that attempts by non-manufacturing companies

to run ERP systems were doomed to failure and the current market situation is what it should have been initially.

**Keywords:** IC, Lean ERP, digitalization, cloud systems.

В статье мы рассмотрим основные предпосылки создания ERP-систем, историю их внедрения, а также проанализируем, для чего конкретно они были созданы. Будет проведено сравнение стандартной ERP-системы и Lean ERP. Так как большая часть информации о ходе разработок и внедрения этих систем конфиденциальна, в открытых источниках не так уж и много материалов на эту тему.

ERP – система, помогающая планировать, управлять спросом, контролировать и управлять производством. Фактически это усовершенствованный и заточенный под определенные нужды Excel, что помогает систематизировать и упростить восприятие данных управленцу.

Система ERP включает в себя западные и отечественные методы и поддерживает индустриальные модели как для распределенных производств, так и для кооперационного взаимодействия.

Основной принцип этой системы – простота в использовании и быстрая визуализация для предпринимателя. В этой системе ядро разработано так, чтобы максимально быстро создать удобный инструмент для построения и поддержки ПС конкретного предприятия.

Однако чем конкретно отличается Lean ERP от обычного ERP? Ответ на этот вопрос лежит в понимании принципов Lean – бережливого производства. Основопологающими моментами в этой концепции выступают сокращение издержек производства и максимизация отдачи как от сотрудников, так и от ресурсов. Особое место в ней занимает информация, а именно ее непрерывный поток. Важно так же представить ее в доступной потребителю форме, чтобы тот смог принять своевременное решение. Внедрение этой концепции в ERP-системы и явило на свет такое сочетание, как Lean ERP. Если обычная ERP-система выступала достаточно медленным и неповоротливым инструментом, при помощи которого компании вели записи и лишь отчасти управляли имеющимися ресурсами, то Lean ERP позволяет моментально принимать решения на основе самой свежей информации о состоянии продукта и его статусе.

Несмотря на то что Lean ERP уже совершенствует и упрощает работу с информацией, концепции есть куда расти. Использование облачных технологий и внедрение в единую ИТ-экосистему компании является следующим шагом, по мнению авторов.

Многие государственные компании запустили процесс перехода с зарубежного ПО на российское. Это связано, в частности, с геополитической ситуацией и введением более усовершенствованных технологий национального рынка.

Широкие интеграционные возможности ERP-систем позволяют реализовывать проекты как совмещение нескольких модулей, различных микросервисов, а также других интеграций с компонентами ИТ-экосистемы предприятия (таких как хранилища данных, аналитические системы, RPA, системы оптимизации и прогнозирования, сервисы ML/AI). Следует также ожидать расширения возможностей ERP-систем за счет интеграции с искусственным интеллектом. Эти системы называют iERP (Intelligent ERP), и их использование позволяет автоматизировать сложные бизнес-процессы с помощью интеллектуальных методов обработки данных.

Подводя итоги, отметим, что спад спроса и ошибки при интегрировании ERP-системы не были следствием качества самой системы. Скорее, рынок изначально не понял, что именно ему предложили и, образно говоря, забивал молотком шурупы, пытаясь применить производственные системы в компаниях по оказанию услуг.

Развитие систем не остановилось. Любая ИТ-технология сейчас получает гораздо больше обновлений, чем нецифровые аналоги. Не исключено, что в дальнейшем будет найден способ создать систему настолько удобную и функциональную, что она подойдет всем компаниям, вне зависимости от их рода деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. <https://soware.ru/products/lean-erp-scmo>.
2. <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/sra>.
3. [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Райтстеп\\_СП](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Райтстеп_СП).
4. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Главные\\_тенд](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Главные_тенд).

**Макар Александрович Скорняков**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
mskornyakov02@mail.ru

**Валерия Евгеньевна Шилович**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
lflayer@ramler.ru

Научный руководитель: **Павел Владимирович Трифонов**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
tpv2005@mail.ru

## Цифровизация промышленности

**Аннотация.** Большое количество компаний разрабатывают средства цифровизации для оптимизации эффективности бизнеса. Статья посвящена актуальной на сегодняшний день теме – использованию цифровых технологий в промышленности. Выявлены наиболее перспективные тренды цифровизации промышленности на основе качественного анализа статей, данных аналитического агентства Tadvise и иностранных интернет-источников.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровой двойник, building information model, BIM.

**Makar A. Skornyakov**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
mskornyakov02@mail.ru

**Valeria E. Shilovich**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
lflayer@ramler.ru

Scientific Adviser: **Pavel V. Trifonov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
tpv2005@mail.ru

## Digitalization of industry

**Abstract.** Many companies are developing digitalization tools to optimize business efficiency. The article is devoted to the current topic: the use of digital technology in industry. The most promising trends in digitalization of industry, based on a qualitative analysis of data from the analytical agency Tadvise and foreign Internet sources are identified.

**Keywords:** digital economy, digital transformation, digital twin, building information model, BIM.

Построение новой экономической цифровой платформы в отраслях промышленности представляет собой миссию реалити XXI века. Внедрение технологий в промышленность включает в себя сокращение физического труда для человека, организацию и контроль экономических процессов предприятий. Цифровизация позволяет повысить производительность труда промышленной организаций путем повышения уровня инноваций и эффективности нововведений.

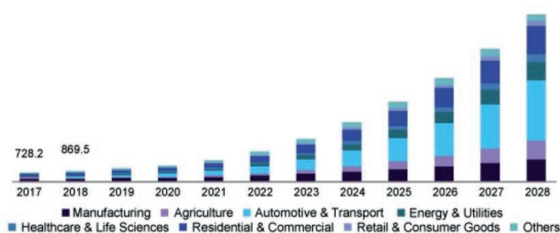
Для исследования были использованы следующие методы: анализ рынка IT-технологий, обобщение трендов цифровизации промышленности, обзор иностранных интернет-источников, сбор информации путем прочтения статей и просмотра конференции американской компании IBM.

В ходе анализа совокупности цифровых технологий выяснилось: цифровые двойники, киберфизические системы, технология BIM, технология использования 3D печати – самые перспективные тренды цифровизации промышленности.

Технология BIM – интеллектуальный процесс, основанный на моделях и объединяющий профессионалов АЕС, чтобы они могли более эффективно проектировать здания с помощью BIM или информационного моделирования. Возможность совместно работать над согласованными моделями позволяет лучше понять, как работа вписывается в общий проект, позволяет повысить эффективность. Достоинства технологии: улучшение совместной работы и коммуникации на месте, визуализация проектов на этапе подготовки к строительству, снижение рисков и уменьшение затрат, улучшенное составление графиков.

Digital twin – возможность получить виртуальное представление об элементах и динамике работы устройств интернета вещей. Эта технология может использоваться во многих отраслях промышленности: машиностроении, гражданском строительстве, судостроении. Ожидается, что рынок будет расти со среднегодовым темпом роста (CAGR) 42,7% (рис. 1).

Рис. 1. Среднегодовой темп роста рынка



Киберфизические системы – компьютерные системы, в которых механизм управляется и контролируется компьютерными алгоритмами. В этих системах физические и программные компоненты глубоко переплетены, они могут работать в различных пространственных и временных масштабах, демонстрировать многочисленные формы поведения и взаимодействовать друг с другом способами, изменяющимися в зависимости от контекста. Одним из примеров киберфизических систем являются умные города.

Технология 3D печати – создание трехмерного объекта на основе цифровой 3D-модели позволяет изготавливать сложные формы, используя меньше материала, чем при традиционных методах производства.

Без перечисленных в статье технологий не сможет существовать и развиваться в будущем промышленность. Сегодня эти технологии применяются как на производствах, так

и во многих других сферах, включая даже образование. Технологии цифрового моделирования помогают создавать имитации реальных событий и ситуаций. Большое влияние цифровые двойники, киберфизические системы, технология BIM и технология 3D-печати окажут на развитие сферы энергетики, например при создании виртуальных ветряных электростанций, так как они позволяют точно подобрать параметры для любого ветрогенератора, учитывая местность и время года. В сфере машиностроения внедрение этих технологий позволит обеспечить сокращение сроков вывода на рынок новых продуктов до пяти лет с момента формирования технического задания.

#### **Список использованных источников**

1. *Зоидов К.Х., Пономарева С.В., Симонова Е.А., Юрьева А.А.* Перспективы развития цифровой экономики в России // Cyberleninka. 2018.
2. *Иванов Д.* Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case // Elsevier. 2020.
3. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. [https://imi.hse.ru/pr2017\\_1](https://imi.hse.ru/pr2017_1).



**Любовь Тимофеевна Гужеченко**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

guzhechenko.lubov@gmail.com

**Татьяна Александровна Федорова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Tanyafedorova182@yandex.ru

Научный руководитель: **Иван Владимирович Трифонов**

Д.т.н., профессор, департамент менеджмента и инноваций

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ivan91169@mail.ru

## Сущность концепции бережливого производства

**Аннотация.** В статье описывается метод бережливого производства как концепции управления производственной системы организации, основанной на постоянном повышении качества за счет устранения всех видов потерь. Методологическая основа бережливого производства заключается в оценке ценности продукта для конечного потребителя на каждом этапе его производства. Другими словами, данная концепция, или Lean, предполагает устранения потерь в производственном цикле, которые не несут ценности для потребителя.

**Ключевые слова:** бережливое производство, система 5С, устранение потерь, повышение качества, концепция 6 сигм, кайдзен, принципы бережливого производства, Lean.

**Lubov T. Guzhechenko**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

guzhechenko.lubov@gmail.com

**Tatyana A. Fedorova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Tanyafedorova182@yandex.ru

Scientific Advisor: **Ivan V. Trifonov**

Dr. Sci. (Tech.), Professor

Department of Management and Innovation

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ivan91169@mail.ru

## The essence of the Lean manufacturing concept

**Abstract.** This article describes the method of lean production as a management concept of the production system of the organization, based on continuous quality improvement by eliminating all types of losses. The methodological basis of lean manufacturing is to assess the value of the product for the end user at each stage of its production. In other words, this concept, or it is also called Lean, involves eliminating losses in the production cycle that do not carry value for the consumer.

**Keywords:** lean manufacturing, 5C system, elimination of losses, quality improvement, 6 sigma concept, kaizen, principles of lean manufacturing, lean.

Бережливое производство – философия, которую в последнее время начали называть Lean. На основе информации из открытых источников по теме «Сущность концепции бережливого производства» можно сделать вывод, что многие крупные компании внедряют на своем производстве концепцию Lean. Уверены, ее следует внедрять многим, а может, и всем компаниям для достижения высоких результатов. Ведь цель бережливого производства – создать ценность, сокращая расходы на производство. Бережливое производство – это ключ к экономии ресурсов и получению наилучших результатов.

Концепция не имеет никакого отношения к методологии, следовательно, нет никаких четко установленных правил и приемов, которые помогли бы извлечь пользу. Временные и ресурсные затраты должны быть изменены и оптимизированы или устранены. Задачей руководителя компании является «удешевление» самой процессной деятельности.

Целью работы является изучение принципов Lean, истории возникновения, а также специфики применения концепции.

Родоначальник концептуального подхода бережливого производства был японский предприниматель Тайити Оно, окончивший машиностроительное отделение Высшей технической школы. С 1975 года он являлся исполнительным вице-президентом завода Toyota Motor Corporation.

Изначально у компании Toyota Motor Corporation были серьезные проблемы с продажами автомобилей в связи со сложной экономической ситуацией. Однако это было не самая главная проблема: достаточно крупные суммы денег компании уходили на ненужную работу. Таким образом, стандартные методы никак не исправили бы ситуацию, поэтому руководителю компании ничего не оставалось, как кардинально поменять подход к производству.

Тайити Оно выявил следующую закономерность: нужно не просто увеличивать количество производимых автомобилей – следует улучшать их качество и сроки поставки, но главное – сократить расходы на производство. Это было началом зарождения и внедрения концепции бережливого производства. Именно эта концепция принесла множество положительных моментов, например сокращение времени производства, повышение качества товара и увеличение прибыли.

Ключевой задачей бережливого производства является сокращение времени процессов.

Здесь следует вспомнить слова отца-основателя производственной системы Тайити Оно: «Все, что мы делаем, – это анализируем время от момента размещения заказа клиентом до получения оплаты. И мы сокращаем этот промежуток, избегая лишних затрат и потерь, не добавляющих ценность».

Если внимательно понаблюдать за работой любого сотрудника от генерального директора до рабочего на конвейере, можно увидеть, что трудовое время делится на время:

- когда человек работает и создает ценность – время, создающее ценность;
- когда человек не работает или работает неэффективно – время, не создающее ценность.

То есть ускорение процессов или же поток создания потребительской ценности происходит не за счет использования новых технологий, таких как автоматизация, модернизация, компьютеризация, а за счет выявления и сокращения времени, которое не создает ценности.

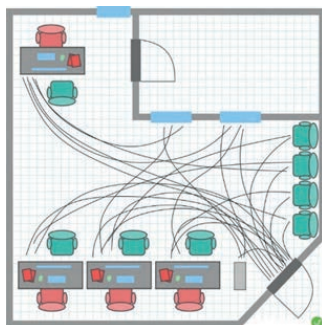
Когда мы отслеживаем время, которое не создает ценность, мы находим восемь скрытых, или замаскированных, потерь.

1. **Перепроизводство.** Оно возникает тогда, когда сотрудник осуществляет работу, которая никогда не понадобится. Например, компания Z произвела мобильный телефон, который так и не удалось продать. Но для того чтобы произвести телефоны, предприятие потратило свои деньги на материалы, человеческий труд, интеллектуальные силы и т.д. Такой вид скрытых потерь ведет к другим видам потерь – необходимости их транспортировки, запасам готовой продукции, ожиданию изделий на складе.
2. **Ожидание.** Это один из самых распространенных видов потерь. Это простаивание, которое происходит по следующим причинам:
  - нехватка материалов,
  - поломка станков,
  - низкая квалификация работников,
  - отсутствие нужной информации.

Например, работник компании ждет недостающую деталь с предыдущей операции.

3. **Излишнее перемещение (движение).** Это любые движения человека, которые не приносят ценности производству (рис. 1).

Рис. 1. Демонстрация излишнего передвижения сотрудников



Источник: [8].

Например, сотрудник банка в open space ходит по кабинету туда-сюда, чтобы согласовать с коллегами проект, а также подписать его. Перемещение сотрудника по кабинету, к сожалению, ничего ценного в дело не привносит.

К этой категории можно отнести и лишние манипуляции сотрудников. Этот процесс сложнее анализировать. Приходится скрупулезно наблюдать за действиями сотрудников. Например, оператор собирает из заготовок узел. Комплект деталей, крепежный материал у него находятся в разных местах вокруг рабочей зоны. Все его манипуляции (нерациональные движения) не создают никакой ценности.

4. **Излишняя транспортировка.** Это перемещение (передвижение) материалов, полуфабрикатов или готовых изделий, которые также не добавляют ценности продукту или услуге. Например, транспортировка готовых изделий в ОТК или перемещение товара, оборудования из одного цеха на другой.
5. **Дефекты, ошибки, брак и время их устранения.** Этот вид потерь часто отслеживают на предприятии, но очень редко – сквозь призму времени. Это изготовление товаров или же предоставление услуг, не соответствующих требованиям потребителя, а также комплекс мероприятий по устранению данных

дефектов. Например, брак продукции, отклонение от спецификации, отклонение от заявленных требований.

Рис. 2. Взаимосвязь излишней обработки и дефектов



Для предотвращения дефектов на предприятиях часто приходят к излишней обработке продукции (рис. 2). Но есть и обратная сторона медали: излишняя обработка может повлечь за собой сам дефект.

6. **Запасы.** К этому виду относятся материалы, полуфабрикаты и готовая продукция в объеме, превышающем необходимый для осуществления процесса. Ни материалы, лежащие на складе, ни готовая продукция, которая ждет отгрузки, ни незавершенное производство, ожидающее дальнейшей обработки, не создают ценности производству.
7. **Излишняя обработка.** Это процесс выполнения операций, которые не добавляют ценности продукту/услуге с точки зрения потребителя. Для устранения излишней обработки нужно провести глубокий полноценный анализ клиента, использования им товара или услуги. Практика показывает, что зачастую предприятие делает то, что клиенту не нужно, расходуя на это силы и деньги. Пример излишней обработки на производстве: многочисленные проверки и тестирование продукта.
8. **Менеджмент ресурсов, или потеря творческого потенциала.** Данный вид отличается от всех остальных и является самым главным видом потерь. Каждый человек обладает большим количеством полезных идей. Не воспользоваться идеями своих сотрудников или вовсе не дать им высказаться означает потерять самое ценное – потерять потенциал своего сотрудника. Пример потерь человеческого потенциала: поиск внешних кандидатов на руководящие должности вместо развития кадрового резерва.

В 2019 году Toyota Motor Corporation выпускала самые дорогие автомобили. В табл. 1 приведен оценочный показатель, по данным Best Global Brands 2019 года.

Таблица 1. Оценочный показатель по данным Best Global Brands

|  AUTOMOTIVE |           |           |                       |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------|--------------|
| Brand                                                                                        | Rank 2019 | Rank 2018 | Value 2019 (\$ USD m) | Value Growth |
| <b>Toyota</b>                                                                                | 7         | 7         | 56,246                | 5%           |
| <b>Mercedes-Benz</b>                                                                         | 8         | 8         | 50,832                | 5%           |
| <b>BMW</b>                                                                                   | 11        | (13)      | 41,440                | 1%           |
| <b>Honda</b>                                                                                 | 21        | (20)      | 24,422                | 3%           |
| <b>Ford</b>                                                                                  | 35        | 35        | 14,325                | 2%           |
| <b>Hyundai</b>                                                                               | 36        | 36        | 14,156                | 5%           |
| <b>Volkswagen</b>                                                                            | 40        | (41)      | 12,921                | 6%           |
| <b>Audi</b>                                                                                  | 42        | 42        | 12,689                | 4%           |
| <b>Porsche</b>                                                                               | 50        | (52)      | 11,652                | 9%           |
| <b>Nissan</b>                                                                                | 52        | (40)      | 11,502                | -6%          |
| <b>Ferrari</b>                                                                               | 77        | (80)      | 6,458                 | 12%          |
| <b>Kia</b>                                                                                   | 78        | (71)      | 6,428                 | -7%          |
| <b>Land Rover</b>                                                                            | 85        | (78)      | 5,855                 | -6%          |
| <b>MINI</b>                                                                                  | 90        | 90        | 5,532                 | 5%           |
| <b>Harley-Davidson</b>                                                                       | 99        | (93)      | 4,793                 | -7%          |

Источник: [3].

Опыт Toyota начали активно изучать в США 1980–1990-е годы. Toyota Motor Corporation демонстрировала показатели, которые очень сильно отличались от других компаний. Прибыль у Toyota в среднем по рынку была выше в 8 раз. Она была больше, чем совокупная прибыль лидеров автопрома GM + Ford + Chrysler. Следует учитывать, все эти компании по отдельности производили автомобилей больше, чем одна Toyota, но показатель производительности в Toyota составлял 36 автомобилей на 1 работника, в то время как в GM – всего 7.

При этом базовые технологии Toyota существенно не отличались от других. Главным отличием был метод управления людьми.

1. Главной задачей руководителя, внедряющего бережливое производство, сделать так, чтобы сотрудникам ничто не мешало работать.

В Toyota руководители не просто давали распоряжения – они очень много времени проводили в цехах, наблюдая за процессом. Основатель уникальной системы Toyota Тайити Оно использовал такой метод: он приходил в цех, очерчивал вокруг себя круг и стоял в нем, наблюдая за работой, чтобы увидеть все потери, которые происходили в процессе создания ценности. Это принцип «генти генбуцу», который в переводе означает «иди и смотри».

2. Руководитель выдвигает условия, чтобы люди открыто говорили о проблемах и предлагали идеи по улучшению своей работы.

Существует специальный принцип «кайзен», который состоит из двух иероглифов: изменение и хорошо (к лучшему). Этот принцип означает непрерывность в производстве. Небольшими шагами каждый день улучшать свою работу. Задача бережливого производства – раскрыть потенциал сотрудников. Над чем работает руководитель и команда, улучшающая свою работу? Они внедряют кайзен-идею, ищут потери (или же по-японски – муда), то есть действия, не создающие ценность. Руководитель должен внимательно наблюдать за людьми и выявлять муда.

На рис. 3 представлен анализ трех операций: заготовки, обработки, сборки. За 12 часов рабочие собирают некий прибор.

Рис. 3. Анализ трех операций



Если проанализировать процессы, можно увидеть, что не все время занимает работа, создающая ценность. В процессе есть потери. Например, сотрудник ожидал, пока ему принесут необходимые документы для начала работы, час времени; два часа он ждал, чтобы исправили брак; еще час ушел на излишние перемещения.

Бережливое производство позволяет устранить эти потери, и прибор будет производиться не за 12 часов, а за 8 часов.

Скорость процессов – это ключевой результат бережливого производства.

Для того чтобы устранить муда, в бережливом производстве есть свой особенный, уникальный набор инструментов:

- картирование потока создания ценности,
- 5С,
- быстрая переналадка,
- дзидока (встроенное качество),
- канбан,
- производственный инструктаж и т.д.

Эти инструменты внедряются и на многих российских предприятиях в совершенно разных отраслях: в банках, строительных компаниях, государственных учреждениях, поликлиниках. Бережливое производство применяется как в малых компаниях, так и в крупных холдингах. В настоящее время появляются бережливые школы.

Предприятия, внедрившие бережливое производство достигают, поистине высокие результаты. Например, они повышают производительность труда минимум на 20%, сокращают брак более чем в 1,5 раза

**Принципы бережливого производства.** Чаще всего считают, что бережливое производство – это борьба с потерями. Это важно, но не в полной мере отражает сути концепции бережливого производства. В основном бережливое производство ассоциируется с устранением/сокращением потерь.

Легко объяснить, почему люди концентрируются именно на этом аспекте: сокращая потери, предприятие снижает себестоимость; снижая себестоимость – увеличивает прибыль. Ну а сама прибыль – основополагающий фактор для любой компании. Большинство компаний ориентируется на принципе сокращения потерь, к сожалению, упуская два других, не менее важных.

Ключевые принципы бережливого производства:

- Создание ценности для клиентов.
- Сокращение потерь в бизнес-системе.
- Постоянное совершенствование бизнеса – производственной системы, отдельных процессов, людей в компании.

Бережливое производство – подход к организации по строению, управления и развитию производственными системами.

Ключевым, на наш взгляд, принципом является создание ценности для клиента, непосредственно связанной с потребностями клиента.

Потребности можно классифицировать следующим образом:

- социализация,
- комфорт,
- самовыражение и т.д.

Для выполнения первого принципа по созданию ценности предприятие должно очень хорошо понимать своих клиентов и их потребности (иначе не получится на должном уровне производить для них ценность). Эту ценность организации реализуют за счет производства и поставки клиентам своих продуктов.

Не важно, что производит компания: товары или услуги. Продукт – это нечто большее. К его основным составляющим, на наш взгляд, можно отнести:

1. Качество: упаковка, сервис (начиная с этапов продажи и постпродажного сопровождения, утилизации, обслуживания), информация (всевозможные инструкции, сертификаты).

Клиент, приобретающий продукт, всегда с вниманием относится к качеству. Но не менее важна и цена.

2. Цена, как и качество, – понятие комплексное и не сводится только к денежному выражению, хотя деньги составляют существенную составляющую цены.

Для клиентов также важно время, которое они тратят на покупку, поиск, выбор, ожидание товара, на его настройку, распаковку.

Важный смысл и значение имеет бренд. Бренд может значительно усилить ощущение качества и, соответственно, ощущение ценности, получаемый через продукт. Таким образом бренд может повлиять на статус человека, его эмоции, снизить риски (взаимодействуя с известным брендом, покупатель понимает, что риски будут минимальным и в плане качества, и в плане покупки, надежности продуктов).

Итак, важно понимать покупателя с точки зрения:

- его потребностей;
- его ценностей.

Важным является умение четко сформировать требования к качеству продукта и тем самым соотношение качества и цены.

Каждый человек как потребитель старается выбрать продукт с наилучшим соотношением качества и цены: минимальная цена и максимальное качество. Понимая потребности и ценности клиента, компания может сформировать требования к продукту и его качеству.

Все важные, критические для качества продукта параметры объединяют в дерево СТQ. Это позволяет четко понять и прописать параметры качества продукта.

В бизнес-системе существует огромное количество потерь, и они классифицированы на 7 видов: перепроизводство, ожидания, дефекты/брак, транспортировка, передвижение, запасы, излишняя обработка.

**Концепция управления проектами на производстве 6 сигм.** Данная концепция является революционной, она способна за короткие сроки улучшить финансовое состояние компании и существенно снизить процент некачественной продукции. Автором концепции был инженер Билл Смит.

Он придумал 6 сигм в 1980-х годах, когда работал в компании Motorola. В то время компания несла убытки из-за брака на производстве, и решением проблемы стала идея Смита. Стоит напомнить, что Motorola была одним из основателей систем мобильной связи и занимала одно из лидирующих мест на рынке.

В концепции 6 сигм главное – клиенты как ключевой элемент. Именно клиенты определяют качество продукции, поскольку ее пользуют. От клиентов зависит прибыль. Сре-

ди принципов 6 сигм важным является истинный интерес к потребителю, внимание к его потребностям.

Главная ценность принципа 6 сигм в том, что процессы, которые не приносят пользы/ценности потребителю, должны устраниться.

Очень важным элементом также является командная работа. Каждый сотрудник компании должен быть заинтересован в общем деле, он должен вносить свой вклад в него. Для этого даже были разработаны специальные ранги и звания для каждого сотрудника.

Концепция направлена на улучшение рабочих процессов. Она позволяет совершенствовать все сферы деятельности, менять подход и добиваться результата.

Для того чтобы внедрить 6 сигм в производство, существует алгоритм DMAIC:

- 1) определение проблемы (ответ на вопросы, что именно нужно сделать, каковы цели компании и какие ресурсы можно использовать);
- 2) измерение (сбор данных о состоянии в текущий момент времени, изучение информации о проблеме, которую нужно решить);
- 3) анализ (анализ процесса, выявление проблемы, решение ее);
- 4) совершенствование (предложение мероприятий по улучшению процессов, отслеживание динамики улучшений);
- 5) контроль (контроль выполнения стандартов, проверка результатов и поддержка процессов на должном уровне).

Подводя итоги, хотим обратить внимание, что любой бизнес создает ценности, то есть продукты или услуги. Ценность продукта определяют пожелания конечного потребителя. Задача Lean состоит в оптимизации процесса производства, чтобы при создании ценности уменьшались издержки. Слово «бережливый» в термине «бережливое производство» означает отсутствие излишеств, поэтому бережливое производство можно перевести как производство с минимальными затратами.

Процессы, которые создают ценность – это все, что ведет к нужному результату. Абсолютно любой процесс, участвующий в создании быстрого и лучшего продукта, должен постоянно совершенствоваться. А процессы, которые тормозят производство или влияют неблагоприятным образом на качество, не несут в себе пользы и ценности, следует сократить до минимума или же полностью исключить.

#### **Список использованных источников**

1. Проектный менеджмент: базовый курс: учебник / под ред. С.А. Полевого. М.: КноРус, 2021.
2. Управление производством. <https://up-pro.ru/encyclopedia/six-sigma/>.
3. Autocar professional. <https://www.autocarpro.in/news-international/automotive-dominates-2019-best-global-brands-study--toyota-and-mercedes-in-top-10-44394?amp=1>.
4. CLLC. [https://expert-logistic.com/uslugi/vnedrenie\\_berezhlivogo\\_proizvodstva?utm\\_term=бережливое%20производство&matchtype=e&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=6.\\_\\_\\_%22Vnedrenie\\_berezhlivogo\\_proizvodstva\\_Moskva\\_i\\_oblast](https://expert-logistic.com/uslugi/vnedrenie_berezhlivogo_proizvodstva?utm_term=бережливое%20производство&matchtype=e&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=6.___%22Vnedrenie_berezhlivogo_proizvodstva_Moskva_i_oblast).
5. KPMS. [https://www.kpms.ru/General\\_info/Lean\\_Production.htm](https://www.kpms.ru/General_info/Lean_Production.htm).
6. Leaninfo.ru. <http://www.leaninfo.ru/people/taiichi-ohno/>.
7. SixSigma. <http://sixsigmaonline.ru/baza-znaniy/8-vidov-poter-opisanie-primery-illyustracii>.
8. ws блог. <https://worksection.com/blog/u-shaped-conveyor-cells.html>.



# **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА**

**Вадим Александрович Андрианов**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

andrianov\_v15@mail.ru

**Илья Юрьевич Серебrenников**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

serebro588@gmail.com

Научный руководитель: **Екатерина Валерьевна Разумова**

Преподаватель

Кафедра «Государственное и муниципальное управление»

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

katrine.razumova@gmail.com

## **Развитие сферы применения возобновляемых источников энергии в региональной экономике (на примере Ульяновской области)**

**Аннотация.** С каждым годом необходимость перехода к зеленым источникам энергии становится все более очевидной. Однако на данный момент развитие сферы возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в РФ находится на начальном этапе, в связи с чем высшим органам власти предстоит проделать серьезную работу по внедрению ВИЭ. В статье проведен анализ применения ВИЭ в Ульяновской области и сделаны выводы относительно перспективности дальнейшего использования ВИЭ в масштабах страны.

**Ключевые слова:** ВИЭ, Ульяновская область, Россия, государственное управление, развитие.

**Vadim A. Andrianov**

«State and Municipal Administration» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

andrianov\_v15@mail.ru

**Ilya Yu. Serebrennikov**

«State and Municipal Administration» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

serebro588@gmail.com

Scientific Adviser: **Ekaterina V. Razumova**

Lecturer

«State and Municipal Administration» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

katrine.razumova@gmail.com

## **Development of the sphere of renewable energy sources in the regional economy (on the example of the Ulyanovsk region)**

**Abstract.** Every year the need to switch to green energy sources becomes more and more obvious. However, at the moment, the development of the renewable energy sector in the Russian Federation is at an initial stage, and therefore the highest authorities have to do serious work on the introduction of renewable energy. This article will analyze the use of renewable energy in the Ulyanovsk region and draw conclusions about the prospects for further use of renewable energy across the country.

**Keywords:** RES, Ulyanovsk region, Russia, public administration, development.

На протяжении долгого времени истории возобновляемые источники служили основными источниками энергии, однако в процессе промышленной революции были заменены на уголь, нефть и газ. В современном мире развитию применения ВИЭ уделяется много внимания, что прежде всего связано с обострением проблем экологического характера. По сравнению с другими странами Россия довольно поздно начала энергетический переход на возобновляемые источники [1].

В настоящее время проблемам развития ВИЭ уделяется недостаточно много внимания. Вопросам использования ВИЭ посвящены труды отдельных авторов, таких как П.П. Безруких, В.В. Елистратов, С.М. Карабанов. В нормативном правовом поле основополагающие принципы развития программ, связанных с ВИЭ, закреплены в Распоряжении Правительства РФ от 08.01.2009 № 1-р [4]. В Постановлении Правительства РФ от 28.05.2013 № 449 изложены основные способы стимулирования инвестиций в развитие ВИЭ. Кроме того, правовое регулирование развития ВИЭ осуществляется и на региональном уровне. Например, в Ульяновской области действует Указ губернатора Ульяновской области от 17.04.2020 № 65 «Об утверждении схемы и программы перспективного развития электроэнергетики Ульяновской области на 2021–2025 годы» [7].

С целью анализа текущей ситуации развития ВИЭ в Ульяновской области были использованы методы экстраполяции, анализа и прогнозирования, а также метод индуктивного умозаключения.

Результаты проведенного анализа уровня развития ВИЭ в Ульяновской области показывают, что этот регион является одним из флагманов в области зеленой энергетики. Органы государственной власти субъекта применяют различные инструменты в данной сфере (табл. 1).

**Таблица 1. Инструменты развития сферы ВИЭ в Ульяновской области**

| Группа инструментов | Форма реализации                                                                                                                                                                      | Содержание                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правовые            | Указ Губернатора Ульяновской области от 17.04.2020 № 65 Указ губернатора Ульяновской области от 23.04.2021 № 43                                                                       | Правовая регламентация схемы развития отрасли ВИЭ в регионе и регулирования инвестиционных потоков                                                                                                                                      |
| Организационные     | 1) Проектный офис по развитию возобновляемой энергетики<br>2) Региональный приоритетный проект «Развитие электроэнергетики на основе использования возобновляемых источников энергии» | 1) Подготовка кадров, производство компонентов, реализация проектов и обеспечение участия субъекта в федеральных программах в сфере ВИЭ<br>2) Закрепление направлений развития возобновляемых источников энергии на период до 2025 года |
| Инвестиционные      | 1) Соглашение с российской компанией ООО «Солар Системс»<br>2) Соглашение с российской компанией ГК «Вершина»                                                                         | 1) Строительство солнечных электростанций мощностью 19,6 МВт<br>2) Ввод в эксплуатацию активного энергетического комплекса на территории промышленного парка «Заволжье»                                                                 |

*Источник:* составлено авторами на основе [3; 6].

Главным препятствием развития ВИЭ в России является экономическая неконкурентоспособность солнечной и ветряной электроэнергетики. Однако в последнее время генерация возобновляемой энергетики стала значительно дешевле. За последние 10 лет сто-

имость оборудования для солнечных и ветряных электростанций снизилась на 60 и 40% соответственно [2].

Подводя итог, можно отметить, что пример отдельных регионов, таких как Ульяновская область, доказывает, что в России есть достаточный потенциал для развития сферы применения ВИЭ. Такая практика уже способствует значительному сокращению выбросов углекислого газа в регионе на сотни тысяч тонн ежегодно. Таким образом, положительный опыт Ульяновской области возможно и целесообразно использовать в других субъектах РФ, что полностью будет соотноситься с повесткой, озвученной Президентом РФ В.В. Путиным в ходе пленарного заседания международного форума «Российская энергетическая неделя», «Россия на практике будет добиваться углеродной нейтральности своей экономики... не позднее 2060 года» [5].

#### **Список использованных источников**

1. Ветер, солнце и вода – история зеленой энергетики // [greenpeace.ru. https://greenpeace.ru/stories/2021/08/11/veter-solnce-i-voda-istorija-zeljonoj-jenergetiki/](https://greenpeace.ru/stories/2021/08/11/veter-solnce-i-voda-istorija-zeljonoj-jenergetiki/).
2. Зеленая энергия в России вскоре может стать дешевле традиционной // Ведомости. <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/05/26/831097-zelenaya-energiya-v-rossii-vskore-mozhet-stat-deshevle-traditsionnoi>.
3. К 2025 году объем генерации от возобновляемых источников энергии в Ульяновской области достигнет 30% // Губернатор и правительство Ульяновской области. <https://ulgov.ru/news/index/permlink/id/59047/>.
4. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Основных направлений государственной политики в сфере повышения энергетической эффективности электроэнергетики на основе использования возобновляемых источников энергии на период до 2035 года (с изменениями на 1 июня 2021 года)» от 08.01.2009 № 1-п // Собрание законодательства Российской Федерации. 2009 г. № 4. Ст. 515 с изм. и допол. в ред. от 1.06.2021.
5. РФ планирует достичь углеродной нейтральности экономики к 2060 году // Интерфакс. <https://www.interfax.ru/business/797029>.
6. Указ губернатора Ульяновской области «Об утверждении схемы и программы перспективного развития электроэнергетики Ульяновской области на 2022–2026 годы» от 23.04.2021 № 43 // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru/>.
7. Указ губернатора Ульяновской области «О внесении изменений в Указ губернатора Ульяновской области от 17.04.2020 № 65» от 23.07.2020 № 124 // Ульяновская правда. 2020. № 54 (24328).

**Надежда Юрьевна Хацкевич**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olinuschka@yandex.ru

**Дарья Ивановна Антошкина**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
dashaantoshkinaa@yandex.ru

Научный руководитель: **Михаил Анатольевич Данилькевич**

К.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
MADanilkevich@fa.ru

## Генезис российского федерализма в исторической ретроспективе

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные этапы формирования российского федерализма, а также исторические особенности его возникновения. Авторы анализируют генезис федеративных отношений России от периода регулирования национальных отношений в Российской империи до социалистического федерализма и современного государственно-территориального устройства нашей страны. Авторы делают выводы об объективности сложившихся особенностей современного российского федерализма.

**Ключевые слова:** российский федерализм, централизованный федерализм, социалистический федерализм, национальные отношения, этнополитические процессы.

**Nadezhda Yu. Khatskevich**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olinuschka@yandex.ru

**Darya I. Antoshkina**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
dashaantoshkinaa@yandex.ru

Scientific Adviser: **Mikhail A. Danilkevich**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of State and Municipal Administration  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
MADanilkevich@fa.ru

## The genesis of Russian federalism in historical retrospect

**Abstract.** This article discusses the main stages of the formation of Russian federalism, as well as the historical features of its emergence. The authors analyze the genesis of federal relations in Russia from the period of regulation of national relations in the Russian Empire to socialist

federalism and the modern state-territorial structure of our country. The authors draw conclusions about the objectivity of the prevailing features of modern Russian federalism.

**Keywords:** russian federalism, centralized federalism, socialist federalism, national relations, ethnopolitical processes.

Российское государство исторически сложилось как уникальный многонациональный конгломерат. Предпосылки к складыванию российского федерализма возникли естественным путем, который был предопределен природно-географическим фактором интеграции культурно-экономического пространства народов, населяющих большую часть Евразии. Опыт Российской империи, в которой мирно уживались различные народы, показал пример добровольного объединения этносов без тенденции к ассимиляции и национальной дискриминации.

В данном исследовании используется научная литература советской и современной школы отечественных исследователей в области исторических особенностей федеративного устройства России. За основу взяты труд советского специалиста П.И. Савельева «Имперский строй России в региональном измерении», исследование Э. Д'Анкосса «Евразийская империя» и работа Р.Г. Абдулатипова «Федерализм в истории России».

Изучение эволюции любого социально-политического и правового феномена требует использования четкого категориально-понятийного аппарата. В отечественной политико-правовой науке принято определять федерализм как отличительную характеристику государственно-территориального устройства, связанную с наделением широкими полномочиями субъектов государства. Западной науке присуще понимание федерализма как определенной доктрины, включающей в себя принципы и формы взаимодействия различных уровней государственной власти. В нашем исследовании используется комплексная методология, включающая категории отечественной и западной наук, а также учитывается историческая обусловленность в изучении процесса формирования российских федеративных отношений.

Со времен зарождения русской государственности ее сила заключалась в этническом разнообразии населения. Более 90% народов вошло в состав Российской империи добровольно, и в конце XIX века внутри страны насчитывалось порядка 190 народов и национальностей. Царское правительство использовало дифференцированный подход к проведению национальной политики. Так, характер взаимоотношений между национальными окраинами и центром определялся сохранением местных традиций и порядков автономного управления определенных национальных территорий, таких как Бессарабия, воссоединившая в себе все молдавские земли, Бухарский эмират и Хивинское царство, Кавказ и др. Что касается мусульман Средней Азии, правительством не допускалось вмешательство в вопросы местной культуры, а система их местного управления состояла в большей степени из местных выборных представителей.

Однако высший слой чиновников во главе с монархом понимал возможность нарастания межэтнических конфликтов и ментальной неприязни в случае замкнутости отдельных территорий. Поэтому государственное административно-территориальное деление на губернии, области и уезды было устроено так, чтобы не позволить провести идею мононациональности конкретных территорий. В Российской империи национальные отношения не сводились к модели «метрополия – провинция» и присоединенные территории не становились экономическим придатком центра. Напротив, правительство стремилось сохранить сложившиеся институты самоуправления и национально-религиозные особенности. Именно поэтому вхождение в состав России имело прогрессивное значение.

Российская империя всегда преследовала цель обеспечения безопасности своих территорий. Даже самый малочисленный присоединенный народ не исчез как этническая общность, избегнув угрозы порабощения соседними государствами. Кроме того, народы, входившие в состав России, получали возможность вовлечения в пространство всероссийского рынка и в сферу мировой торговли, что существенно повышало уровень социально-экономиче-

ского развития этносов. В целом опыт Российской империи доказал возможность мирного сосуществования множества народов и национальностей без порабощения одной общности другой и заложил основы и принципы развития российского федерализма.

Федерализм в советских партийных кругах изначально рассматривался исключительно как временная форма устройства, необходимая для разрешения национальных противоречий. «Декларация об образовании СССР» и «Договор об образовании СССР» легли в основу Конституции 1924 года, которая закрепила структуру органов государственной власти, разграничение предметов ведения и гарантии прав различных народов. Однако стоит отметить, что плано-административная система управления породила яркий формализм в декларируемых федеративных отношениях. В части разграничения полномочий между центром и субъектами и в области механизма выхода из состава СССР отсутствовала четкость, что давало очевидное преимущество органам центральной власти. Советский опыт стал примером особого централизованного федерализма, при котором регионы служат интересам центра. Причем система автономий различных масштабов на уровне субъектов была выстроена по этническим и культурным особенностям народов, что отражает преемственность советского пути развития по отношению к имперскому периоду.

Необходимо отметить, что в практическом смысле складывание федеративных отношений было предопределено исторически множеством факторов, однако формально федерализм зародился путем его провозглашения верховной властью. Что касается проблемы выхода субъектов из состава России, то ни политико-правовая система империи, ни советское законодательство не оставляло такой возможности. Эта особенность сохранилась и в Российской Федерации. В соответствии с историческим опытом реализации федерализма в современной России присущи территориальный и этнический принципы формирования субъектов и сферы их полномочий, что, по определению, делает нашу страну асимметричной федерацией. При этом в условиях развития рыночного механизма появляется проблема дотационных субъектов и высокой степени региональной социально-экономической дифференциации.

Российский федерализм сформировался как централизованный механизм управления регионами, которые, как ни парадоксально, имеют широкие полномочия в соответствии с располагаемыми материальными и этнокультурными ресурсами. Нельзя назвать российское государство «тюрьмой народов»: ведь, как мы видим, центральная власть всегда способствовала обеспечению безопасности своих народов и сохранению их национальной и культурной самобытности.

#### **Список использованных источников**

1. *Абдулатипов Р.Г.* Федерализм в истории России: в 3 кн. М., 2006.
2. *Д'Анкокс Э.* Евразийская империя. М., 2007.
3. *Лукьянова Е.А.* Российская государственность и конституционное законодательство в России (1917–1993 гг.). М., 2000.
4. *Мамычев А.Ю., Тимофеева А.А., Филиппова М.К.* Проблемы теории и истории российской государственности. М., 2017.
5. *Национальная идея России: в 6 т.* М., 2002.
6. *Савельев П.И.* Имперский строй России в региональном измерении. М., 1977.
7. *Станкевич З.А.* Историко-правовые аспекты распада Союза ССР: дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2002.
8. *Тишков В.А.* Этнонационализм и новая Россия // Свободная мысль. 1992. № 4.
9. *Черепанов В.А.* Теория российского федерализма. М., 2005.

**Эльвин Азадович Бабаев**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
elvin.babaev@list.ru

**Алексей Андреевич Ватутин**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
vatutin.al@bk.ru

Научный руководитель: **Наталья Сергеевна Сергиенко**

К.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
nssergienko@mail.ru

## **Административные штрафы: индикатор управления или мера принуждения?**

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы в сфере административного правового регулирования и взимания административных штрафов в целях пополнения доходов местных бюджетов РФ. С использованием математических и аналитических методик выполнен анализ динамики состава и структуры поступлений административных штрафов в местные бюджеты в 2018-2020 годах. На основании полученных данных была выявлена неэффективность организации мобилизации административных штрафов как элемента пополнения доходов местных бюджетов РФ.

**Ключевые слова:** административные штрафы, местные бюджеты, органы местного самоуправления, административные правонарушения, правовое регулирование.

**Elvin A. Babaev**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
elvin.babaev@list.ru

**Alexey A. Vatutin**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
vatutin.al@bk.ru

Scientific Adviser: **Natalia S. Sergienko**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of State and Municipal Administration  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
nssergienko@mail.ru



## Administrative fines: A control indicator or a coercive measure?

**Abstract.** The article deals with topical issues in the field of administrative legal regulation and the collection of administrative fines, in order to replenish the revenues of local budgets of the Russian Federation. The analysis of the dynamics of the composition and structure of receipts of administrative fines to local budgets in 2018-2020 was carried out using mathematical and analytical methods. Based on the data obtained, the inefficiency of organizing the mobilization of administrative fines as an element of replenishing the revenues of local budgets of the Russian Federation was revealed.

**Keywords:** administrative fines, local budgets, local self-government bodies, administrative offenses, legal regulation.

Научная работа посвящена комплексному анализу поступлений административных штрафов в местные бюджеты РФ за период 2018–2020 годов. В качестве предмета исследования выступают финансово-организационные отношения по поводу мобилизации административных штрафов в целях правового регулирования вопросов местного значения. Объектом исследования является совокупность административных штрафов, взыскиваемых или налагаемых органами местного самоуправления. Цель исследования – выявить закономерности в процессе взыскания и мобилизации в бюджет административных штрафов в рамках реализации полномочий местного самоуправления.

Для целей исследования были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть механизм взыскания административных платежей в рамках полномочий органов местного самоуправления;
- провести анализ поступлений административных штрафов в местные бюджеты РФ за период 2018–2020 годов;
- выявить проблемы и сделать предложения по совершенствованию организации мобилизации административных штрафов на муниципальном уровне.

Гипотеза исследования состоит в том, что в период пандемии COVID-19 органы местного самоуправления активно реализовывали функцию контроля в рамках Административного кодекса РФ и объем мобилизованных доходов от административных штрафов вырос.

Для рассмотрения исследуемой проблемы были изучены основные понятия, связанные с административными штрафами, которые упоминаются в следующих источниках информации: Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, Постановление Правительства РФ от 23.06. 2016 № 574 и другие нормативно-правовые акты [1]. Кроме того, были проанализированы научные работы на исследуемую тематику А.А. Гараева, Ю.Н. Старилова, Л.Л. Попова [3].

Методологическую основу исследования составляет определенный комплекс приемов и способов рассмотрения изучаемого вопроса, среди которых использование математических и аналитических методов, регрессионного анализа, а также анализа статических данных за исследуемый период времени, связанных с поступлением административных штрафов в местные бюджеты РФ. Статический анализ был проведен на основе данных, составленных Федеральным казначейством РФ.

Анализируя данные динамики доходов местных бюджетов в период 2018–2020 годов, мы выявили тенденцию увеличения суммы поступлений в абсолютных значениях в местные бюджеты [2]. На примере муниципальных районов сумма поступлений за последние три года увеличилась примерно на 100 млрд руб. Такая же тенденция роста доходов наблюдается у остальных муниципальных образований. Что касается суммы штрафов в структуре доходов местных бюджетов, то они за период 2018–2020 годов имеют тенденцию к уменьшению [2]. В тех же самых муниципальных районах сумма от штрафов и санкций упала

более чем на 2 млрд руб. В условиях пандемии наиболее неочевидным оказалось падение суммы штрафов за административные правонарушения, посягающие на здоровье, санитарно-эпидемиологическое благополучие населения и общественную нравственность. За 2019 год сумма от данного вида штрафов в муниципальных районах составила более 463 млн руб., а в «ковидный» 2020 год это сумма составила уже 62 млн руб., то есть уменьшилась более чем на 400 млн руб. Однако здесь стоит отметить, что в 2020 году штрафы за нарушения масочного режима (именно этот вид штрафов в период пандемии является наиболее распространенным) увеличились более чем на 160 млн руб. Однако даже этих поступлений не хватило, чтобы вернуться к аналогичному показателю в 2019 году, связанному со штрафами от нарушений санитарно-эпидемиологических правил.

**Таблица 1. Состав и структура доходов местных бюджетов в 2018–2020 годах**

| Показатель                                   | 2018             |            | 2019             |            | 2020             |            | 2020 к 2018, % | 2020 к 2019, % |
|----------------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|----------------|----------------|
|                                              | Сумма, млрд руб. | Уд. вес, % | Сумма, млрд руб. | Уд. вес, % | Сумма, млрд руб. | Уд. вес, % |                |                |
| Всего доходов                                | 12392,4          | 100        | 13572,3          | 100        | 14901,2          | 100        | 120,2          | 109,8          |
| В том числе налоговые и неналоговые, из них: | 10222,2          | 82,3       | 10992,9          | 81         | 10798,4          | 72,5       | 105,6          | 98,2           |
| городские округа                             | 2135,2           | 17,2       | 2478,9           | 18,3       | 2781,5           | 18,7       | 130,3          | 112,2          |
| городские округа с внутригородским делением  | 72,6             | 0,58       | 82,6             | 0,61       | 92,4             | 0,6        | 127,3          | 111,8          |
| муниципальные районы                         | 1646,2           | 13,3       | 1738,6           | 12,8       | 1749,7           | 11,7       | 106,3          | 100,6          |
| городские поселения                          | 154,4            | 1,2        | 165,3            | 1,2        | 159              | 1,1        | 103            | 96,2           |
| сельские поселения                           | 208,5            | 1,7        | 227,4            | 1,7        | 233,8            | 1,6        | 112            | 102,8          |

Источник: составлено автором.

**Таблица 2. Состав и структура поступлений административных штрафов в местные бюджеты в 2018–2020 годах**

| Показатель                                                    | 2020            |            | 2019            |            | 2018            |            | 2020 к 2018, % | 2020 к 2019, % |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|----------------|----------------|
|                                                               | Сумма, млн руб. | Уд. вес, % | Сумма, млн руб. | Уд. вес, % | Сумма, млн руб. | Уд. вес, % |                |                |
| Всего сумма штрафов, санкций, возмещения ущерба, в том числе: | 131564,4        | 100        | 140023          | 100        | 124206,7        | 100        | 105,9          | 94             |
| городские округа                                              | 11360,7         | 8,6        | 18904           | 13,5       | 16352,7         | 13,2       | 69,5           | 60,1           |
| городские округа с внутригородским делением                   | 284,9           | 0,2        | 720             | 0,5        | 619,2           | 0,5        | 46,0           | 39,6           |
| муниципальные районы                                          | 4865,6          | 3,7        | 7759,7          | 5,5        | 6960,7          | 5,6        | 69,9           | 62,7           |
| городские поселения                                           | 355             | 0,3        | 462,1           | 0,3        | 343             | 0,3        | 103,5          | 76,8           |
| сельские поселения                                            | 216             | 0,2        | 298,9           | 0,2        | 333,7           | 0,3        | 64,7           | 72,3           |

Источник: составлено автором.

Обобщая результаты исследования, можно прийти к выводу, что в целом система взимания штрафов оказалась неэффективной. Это показательно прослеживается на падении суммы штрафов от нарушения санитарных правил, которые в «ковидный» 2020 год должны были в значительной мере увеличить доходы местных бюджетов, но на деле наблюдался обратный эффект. Основными тенденциями в 2018–2020 годах стал рост количества штрафов, вместе с этим отстающим темпом росла общая сумма штрафов. В условиях усиления роли цифровизации в различных сферах государственного и муниципального управления органам местного самоуправления рекомендуется в целях повышения уровня поступления доходов от штрафов и санкций активно внедрять и расширять использование средств автоматизации для фиксации нарушений, а также нивелировать основные сдерживающие факторы на пути внедрения автоматизации.

#### **Список использованных источников**

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 07.02.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2017). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/).
2. Официальный сайт Федерального казначейства РФ. <https://roskazna.gov.ru/o-kaznachejstve/funkcii-fk/>.
3. *Старилов Ю.Н.* Административная юстиция. Теория, история, перспективы. М.: Юридическая литература, 2017.

**Кирилл Андреевич Загайнов**

Факультет «Международные экономические отношения»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 account.wd@icloud.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
 Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 olga\_borodina17@mail.ru

## Государственное управление и проблемы эффективности государственного сектора

**Аннотация.** Проблема эффективного управления в государственном секторе известна по опыту многих стран и сейчас крайне актуальна. В статье отмечается актуальность проблематики, а также приводится описание проблем и преимуществ эффективной системы преобразования государственного сектора.

**Ключевые слова:** государственное управление, эффективное управление, стратегии управления, стратегии развития государства, проблемы эффективности государственного сектора.

**Kirill A. Zagainov**

«International Economic Relations» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 account.wd@icloud.com

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
 Department of Management and Innovation  
 «Higher School of Management» Faculty  
 Finance University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 olga\_borodina17@mail.ru

## Public administration and problems of public sector efficiency

**Abstract.** The problem of good governance in the public sector is known from the experience of many countries and is now extremely relevant. This paper provides the relevance, as well as a description of the problems and benefits of an effective system, transformation of the public sector.

**Keywords:** public administration, effective management, management strategies, state development strategies, problems of public sector efficiency.

Государственное управление – процесс контроля, регулирования взаимодействия субъектов внутри общества, общества с государством, что возможно благодаря распределению власти между различными ветвями и уровнями управления государством.

Актуальным становится государственный менеджмент. Основываясь на рыночных взаимоотношениях, контрактный метод договоренностей повышает производительность, а также мотивирует использовать популярные в частном секторе методы в достижении лучшей системы управления в государстве.

Система управления государства – это максимальное на конкретном этапе развития государства налаженное взаимодействие компонентов государственного аппарата, институтов общества, а также функций и взаимоотношений, выстраивающихся в совокупность факторов, составляющих систему управления.

Эффективность выстроенной системы определяется тяжело, так как нет объективных и универсальных методов оценки. Тем не менее возрастание показателей эффективности отследить возможно. Они коррелируют с возрастанием и улучшением взаимоотношений общества и государственного аппарата, принципов управления, методов решения проблем, а также выстраиванием институтов.

Помимо классических примеров приватизации сфер управления из государственного сектора существуют направления деятельности, которые государства не привыкли приватизировать. Это министерства, направленные на обеспечение безопасности, здравоохранения, образования, контроля налоговых сборов и самого государственного управления.

Именно в этих сферах очень сложно устанавливать новые правила, нет простых рычагов быстрого и качественного управления, реструктуризации и реорганизации. Опыт частного сектора предоставляет возможности изменений, открыт огромный спектр инструментов. Закономерно, что на данный момент предоставление услуг в этих сферах дорогостоящее, неэффективное, кадры некомпетентны, а сама система не является гибкой. Это не влечет за собой критических последствий, потому что все проблемы решаемы. Для этого нужно определить то, какие существуют проблемы эффективности государственного сектора.

Отсутствие конкуренции, присущей частному сектору, не позволяет производить самоорганизацию, развиваться естественным образом и строить эффективные процессы. Поэтому возникает необходимость реформирования системы, что позволит организациям работать продуктивнее. Выстраивание новых структур и систем будет сопровождаться сложностями и проблемами.

Нежелание организаций меняться понятно - неэффективная работа на них не сказывается. Их устраивает эта ситуация, разросшийся аппарат, размытые обязанности, отсутствие потребности в улучшении и грамотного контроля. Все это ведет к серьезному сопротивлению изменениям. Сложность контроля эффективности является проблемой, когда организация осуществляет достаточно глобальную социальную, а не экономическую деятельность. Также улучшениям в государственных организациях будет сильно мешать существующая на данный момент низкая ротация кадров, их некомпетентность, а также отставание от современных технологий, вызванное косностью мышления старых сотрудников в совокупности с отсутствием поступления свежих кадров.

#### Список использованных источников

1. *Гаман-Голутвина О.М.* Проблемы повышения эффективности государственного управления в Российской Федерации. [https://mgimo.ru/files/2/z05\\_2013/gaman\\_golutvina.pdf](https://mgimo.ru/files/2/z05_2013/gaman_golutvina.pdf).
2. *Охотский Е.В.* Государственное управление: на пути к современной модели государственного менеджмента. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2014-3-36-115-127>.
3. *Ревкуц А.В.* Трансформация государственного сектора и эффективность его функционирования в национальной экономике. <https://clck.ru/YEvtN>.
4. *Смешко О.Г.* Государственное управление: на пути построения эффективной системы. <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-na-puti-postroeniya-effektivnoy-sistemy/viewer>.

**Софья Васильевна Шаповалова**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
sofya.shapovalova.03@mail.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Методы повышения эффективности бюджетных расходов в современной России**

**Аннотация.** В работе рассмотрены перспективные и реализуемые методы повышения эффективности бюджетных расходов. В России они постоянно оптимизируются различными способами, однако не всегда это позволяет говорить о повышении эффективности в работе отраслей, оптимизированных бюджетом. Показатели эффективности позволяют ориентироваться на наиболее спланированное достижение государственных целей.

**Ключевые слова:** федеральный бюджет, государственный бюджет, эффективность бюджетных расходов, министерство финансов, бюджетная политика.

**Sofya V. Shapovalova**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
sofya.shapovalova.03@mail.ru

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
«Higher School of Management» Faculty  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Methods to increase the efficiency of budget expenditure in modern Russia**

**Abstract.** This paper examines promising and feasible methods for improving the efficiency of budget expenditures. The Russian Federation is constantly optimizing in various ways, but this does not always translate into improved efficiency in the performance of budget-optimized sectors. Efficiency indicators allow to focus on the most planned achievement of public goals.

**Keywords:** federal budget, state budget, efficiency of budget expenditures, Ministry of Finance, budget policy.

Эффективное расходование бюджетных средств является одной из основных задач государства. Перераспределение средств как в рамках различных направлений, государственных программ и отраслей, так и в рамках бюджетов различных уровней позволяет осуществлять

постоянную циркуляцию средств. Кроме того, циклическая экономика связана с периодическими кризисными явлениями, которые оказывают непосредственное влияние на бюджетную сферу. В таких случаях бюджет перераспределяется, скорее, с целью уменьшения потенциальных потерь, однако различные способы повышения эффективности бюджетных расходов также позволяют быстрее справиться с кризисами.

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2019 № 117-р содержит в себе план повышения эффективности расходов страны в перспективе до 2024 года. Он определяет как план развития существующих мер повышения эффективности бюджетной политики, так и инновационные перспективные методы. Появилась такая мера операционного характера, как обзоры бюджетных расходов. Такие обзоры направлены на создание возможных условий для перераспределения средств в другие отрасли. Важная роль отведена повышению эффективности в рамках реализации уже установленных государственных программ. Они определяют план действий относительно формирования бюджета. Однако план необходимо напрямую связывать с реализуемыми на практике действиями государственных структур. Только это повысит эффективность их бюджетирования. В целях повышения эффективности и уменьшения влияния кризисных явлений бюджетирование некоторых государственных программ, а также отраслей сократилось. Так, расходы социальной сферы сокращаются. Государственная программа «Информационное общество» в 2021–2022 годах сокращается на 12,5%, а в 2023-м – на 21,8%, таким образом, наблюдается серьезное урезание бюджетирования. Государственная программа «Развитие атомного энергопромышленного комплекса» в 2021 году теряет 2,5%, а уже в 2023-м лишается 61% бюджетных средств. Также Министерство финансов РФ предложило оптимизировать количественный аппарат, расходы силовых структур. Изучение различных обзоров показывают существование целевого субсидирования конкретной компании. Такие субсидии понижают конкурентность рынка. Существует необходимость повышения прозрачности субсидирования.

При выполнении исследования был проведен анализ государственных программ и бюджетных планов. Были оценены перспективы повышения эффективности бюджетного планирования.

Последние годы бюджет Российской Федерации являлся профицитным, однако кризис, с которым столкнулось государство в период пандемии COVID-19, повлиял на бюджет страны. Дефицит бюджета за 2020 году превысил 4% ВВП. Согласно планам, к 2023 году дефицит сократится до 1,1%. Исходя из этого становится понятно, что одним из основных способов сокращения последствий кризисных явлений в экономике станет повышение эффективности расходующих средств.

#### **Список использованных источников**

1. Государственные программы РФ. <https://spending.gov.ru/gp/>.
2. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики. [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/docs/budpol\\_taxpol/](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/docs/budpol_taxpol/).
3. Распоряжение Правительства РФ от 31.01.2019 № 117-р «Об утверждении концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 годах». <https://rulaws.ru/government/Rasporuyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-31.01.2019-N-117-r/>.
4. Федеральный закон от 08.12.2020 № 385-ФЗ «О федеральном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов». <https://base.garant.ru/75018021/>.

**Милена Андреевна Гнедкова**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
milenagnedkova@yandex.ru

Научный руководитель: **Юрий Николаевич Шедько**

Д.э.н., доцент, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
YNShedko@fa.ru

## **Анализ и оценка стратегических целей и задач федерального казначейства России**

**Аннотация.** В статье анализируются стратегические цели и задачи Федерального казначейства, выявляются особенности стратегического планирования Казначейства России. В соответствии с принципами стратегического планирования формируются рекомендации по совершенствованию стратегического менеджмента в данном органе власти.

**Ключевые слова:** Федеральное казначейство, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.

**Milena A. Gnedkova**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
milenagnedkova@yandex.ru

Scientific Adviser: **Yuri N. Shedko**

Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor  
Department of State and Municipal Management  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
YNShedko@fa.ru

## **Analysis and evaluation of the strategic goals and objectives of the federal treasury of Russia**

**Abstract.** The article analyzes the strategic goals and objectives of the Federal Treasury, identifies the features of strategic planning of the Treasury of Russia. In accordance with the principles of strategic planning, recommendations are formed to improve strategic management in this authority.

**Keywords:** Federal Treasury, strategic planning, strategic management.

Функционал Федерального казначейства России включает обеспечение и кассовое обслуживание исполнения федерального бюджета, осуществление контроля над проведением операций со средствами федерального бюджета. Эффективность управления общественными финансами, как и экономический рост, во многом зависит от результативности функционирования казначейской системы. На данный момент в деятельности Федерального казначейства значительную роль занимает стратегический менеджмент, включающий в себя постановку



и корректировку стратегических целей и задач, осуществление с помощью конкретных показателей оценки и контроля над деятельностью данного органа власти.

В 2010 году С.Е. Прокофьев писал о важности внедрения стратегического управления в деятельность Федерального казначейства [5]. Особое внимание уделялось вопросу реализации Стратегической карты Казначейства России на 2010-2015 годы. В качестве перспективных направлений развития были отмечены функции комплаенс-контроля и контроллинга. В работе 2020 года Прокофьев акцентирует внимание на использовании в стратегическом планировании Казначейства России рискориентированного подхода, основанного на ранжировании клиентских документов и разработке чек-листов для санкционирования операций в зависимости от уровня риска [4].

В настоящее время в Федеральном казначействе функционирует 8 стратегических карт, направленных на развитие транзакционной, учетной и контрольной систем, управление финансовыми ресурсами и закупками, а также цифровизацию деятельности данного органа власти. Всего в рамках реализации стратегических карт поставлены 22 стратегические задачи и сформулированы 63 конкретных результата к 2024 году. Стоит отметить, что в 2021 году часть результатов уже достигнута, например бесперебойно функционирует система казначейских платежей.

Стратегические карты – это лишь один элемент системы планирования в Федеральном казначействе. Данная система включает государственные программы и план их реализации, план деятельности, стратегическую карту и мероприятия по ее реализации, а также планы деятельности подразделений и сотрудников. Система взаимосвязана с миссией, целями и задачами Федерального казначейства и является одной из лучших практик стратегического управления с применением рискориентированного подхода [2].

К особенностям системы стратегического планирования Федерального казначейства относится дублирование задач в стратегических картах, которое может оказать негативное влияние на распределение ответственности и осуществление контроля. Например, работы по совершенствованию ГИИС «Электронный бюджет» являются составными частями одновременно трех стратегических задач. Кроме того, на сайте Федерального казначейства отсутствует полная информация о достигнутых результатах, включающая отчеты о проведенных мероприятиях, показатели оценки эффективности и роль в реализации стратегической карты. Д.В. Бриль в своем исследовании подчеркивает, что стратегические цели Казначейства России не в полной мере соответствуют целям государственных программ и национальных проектов, а система оценки эффективности деятельности Федерального казначейства не во всех случаях взаимосвязана с реализацией указанных документов стратегического планирования [1].

Таким образом, целесообразно пересмотреть стратегические цели Казначейства России с учетом целей государственных программ и национальных проектов. Необходимо продолжать работу по комплексному развитию системы стратегического планирования, фокусируясь на контроле конкретных результатов. При подготовке стратегических карт стоит уделить внимание отсутствию дублирования и наличию четкой последовательности предлагаемых мероприятий, формированию количественных показателей оценки их эффективности, а в процессе реализации стратегических карт – наглядному отражению роли конкретного результата в достижении стратегических целей и «пройденному пути» на текущий период времени.

#### **Список использованных источников**

1. *Бриль Д.В. Методы построения системы стратегического управления эффективностью в Казначействе России // Сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России». 2020.*

2. Обмен лучшими практиками применения рискориентированного подхода и оценки эффективности в контрольно-надзорной деятельности. Аналитическая записка Совета Федерации ФС РФ. <http://council.gov.ru/media/files/gtkIAMYBViAJpDC7062HYNsALJK3plAx.pdf>.
3. Официальный сайт Казначейства России. <https://roskazna.gov.ru/>.
4. Прокофьев С.Е. Система казначейских платежей и другие новации расходно-операционного блока Федерального казначейства в 2020 г. // Финансы. 2020. № 5.
5. Прокофьев С.Е. Стратегический менеджмент в Казначействе России // Государственная служба. 2010. №3.
6. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).

**Элина Самвеловна Айрапетян**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
elinaairapetian@yandex.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамента менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## Проблема экономической эффективности государственного сектора

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы в государственном секторе экономики, проведен анализ системы работы национализированных предприятий, представлены результаты опроса, направленного на выявление актуальности работы в государственном секторе для потенциальных сотрудников.

**Ключевые слова:** государство, управление, эффективность, организация, экономика.

**Elina S. Airapetian**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
elinaairapetian@yandex.ru

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
«Higher School of Management» Faculty  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## The problem of economic efficiency of the public sector

**Abstract.** The article examines the problems in the public sector of the economy, analyzes the system of work of nationalized enterprises, presents the results of a survey aimed at identifying the relevance of work in the public sector for potential employees.

**Keywords:** state, management, efficiency, organization, economy.

Социальные функции государства обязывают обеспечивать общество определенными благами, необходимыми для стабильного, а самое главное – относительно равного процесса жизнедеятельности среди населения. Конструкция, в которой выражается данная необходимость, воплощается в государственном секторе в экономике, а именно в государственных учреждениях (больницах, школах и т.д.).

Среди проблем эффективности государственного сектора можно выделить следующие:

- отсутствие инновационных внедрений, заставляющих эволюционировать государственный сектор;

- проблема монополизации рынка, поскольку национализированные государством предприятия представляют с собой жизненно необходимые организации со сложной структурой;
- кадры, стремящиеся работать в государственном секторе, основываются скорее на желании стабильности, нежели на финансовых предпочтениях, это ставит под вопрос качество выполняемой работы.

Чтобы выяснить, совпадают ли данные предположения с реальностью, был проведен опрос среди нынешних студентов.

В опросе участвовали 100 студентов различных высших учебных заведений, в том числе и Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Суть опроса заключалась в том, чтобы выяснить актуальность работы в государственном секторе среди потенциальных будущих работников, которые будут выбирать учреждения для своей деятельности.

Результаты опроса говорят о том, что 47,2% респондентов не хотят работать в государственном секторе. Основным фактором нежелания работать в государственном секторе среди молодежи является отсутствие перспектив и возможностей для дальнейшего развития, то есть частные организации, по их мнению, предоставляют более широкий спектр вариантов для дальнейшего роста.

Более 50% респондентов отмечают факт того, что готовы работать в сфере государственного сектора. Ключевой причиной этого желания студенты отмечают стабильность данной работы и уверенность в ней.

63% опрошенных отмечают неэффективность государственного сектора. Основной причиной неэффективности государственного сектора молодежь отмечает коррупцию в этой сфере и полную стагнацию, отсутствие развития и стимула у работников. Тем не менее 96,3% опрошенных указывают на необходимость существования государственного сектора. Причиной этого, по мнению молодежи, является факт того, что государственные учреждения выполняют определенный общественный заказ, который частные организации не способны обеспечить.

Результаты исследования показывают, что современное поколение готово дать развитие государственным учреждениям и не отрицает их актуальности в нынешнее время, несмотря на проблему неэффективности; более 95% уверены, что общество нуждается именно в государственном секторе в экономике. Однако нельзя отрицать того, что ключевой проблемой студенты называют коррупцию в национализированных предприятиях, что приводит к тому, что работники идут работать туда именно ради стабильности. Это, в свою очередь, отрицает инициативу и стимул и приводит к их стагнации.

Неэффективность государственных предприятий во многом можно объяснить стремлением руководителей государственных служб увеличить размеры своего бюджета. Еще одним фактором неэффективности является стремление избежать риска при принятии решений.

#### Список использованных источников

1. *Алехин Э.В., Атяшкин И.А.* Государственный сектор Российской Федерации как особый институт хозяйственной деятельности // Теория и практика общественного развития. 2017. № 1. С. 96–98.
2. *Курбатова М.В., Казан Е.С., Вишкова А.А.* Оценка масштабов государственного сектора регионов РФ и их взаимосвязи с уровнем экономического развития // JER. 2016. № 3. С. 6–19.
3. *Муравьев С.Р.* Государственный сектор российской экономики: оценка масштабов и эффективности производства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 7. С. 58.
4. *Чернопятов А.М., Ахметов Л.А., Джуряев Д.М.* Государственный сектор в экономике // Фундаментальные исследования. 2018. № 4. С. 138–145.

**Рузана Ашотовна Багдасарова**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
bagdasarova.ruzana@mail.ru

Научный руководитель: **Ольга Степановна Осипова**

Доктор социологических наук, профессор, департамент социологии  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
ososipova@fa.ru

## Совершенствование цифровой активности федеральных министерств РФ в интернет-пространстве

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования аудитории интернет-сообществ федеральных министерств в социальной сети «ВКонтакте». По результатам контент-анализа (включающего в себя автоматизированный сбор данных, фильтрацию страниц и содержательную обработку) определены демографические характеристики подписчиков цифровых пабликов, а также отмечены перспективные направления исследования в контексте совершенствования информационно-коммуникативного взаимодействия федеральных органов власти и общественных структур в цифровом сегменте.

**Ключевые слова:** федеральные министерства, пользователи, цифровая активность, интернет-сообщества, диалог «власть - общество», современные каналы коммуникации.

**Ruzana A. Bagdasarova**

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

Scientific Adviser: **Olga S. Osipova**

Dr. Sci. (Sociol.), Professor  
Department of Sociology  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
ososipova@fa.ru

## Improvement of the digital activity of federal ministries of the Russian Federation on the Internet

**Abstract.** The article presents the results of a study of the audience of the Internet community of federal ministries in the "VK" social network. Based on the results of content analysis (including automated data collection, page filtering and content processing), demographic characteristics of digital public subscribers were determined, and promising research directions were noted in the context of improving information and communication interaction between federal authorities and public structures in the digital segment.

**Keywords:** federal ministries, users, digital activity, internet communities, power-society dialogue, modern communication channels.

В современной социальной среде в условиях лавинообразного нарастания информационных потоков, стремительного развития цифрового пространства, перехода на активный формат удаленного взаимодействия проблематика использования государственными органами современных каналов коммуникации для взаимодействия с гражданским обществом и реализации общественно значимых функций получает все большую актуальность [4]. Вместе с тем пандемия коронавирусной инфекции и введенные эпидемиологические ограничения внесли довольно значимые изменения в структуру и содержание взаимоотношений общества и властных структур, показав усилившийся тренд на более интенсивное цифровое взаимодействие.

Последние работы в области изучения медиапотребления показывают устойчивый рост пользовательской активности россиян. Так, результаты недавних социологических исследований, полученные Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), демонстрируют, что наиболее популярными способами коммуникации, а также источниками получения информации среди россиян являются социальные сети и мессенджеры (WhatsApp, YouTube, «ВКонтакте», Instagram и Telegram). Кроме того, наибольший интерес аудитории в интернете вызывают новости о событиях в стране и мире (49%), а также политика (42%) [1].

Несмотря на значительное число теоретических и прикладных работ по данной тематике, вопросам исследования аудитории цифровых сообществ и аккаунтов органов публичной власти не придается должного внимания [3]. В то же время выявление портрета целевой аудитории потребляемого контента (особенностей подписчиков сообществ), а также сегментирование пользователей по социально-экономическим (уровень дохода, образование, социальный статус), демографическим (возраст, пол, семейное положение) и географическим признакам (разделение по регионам, городам) выступает исходной точкой формирования успешной системы цифровых коммуникаций.

Эти утверждения свидетельствуют о важности дополнительного внимания государственных структур к совершенствованию своей цифровой активности в интернет-пространстве, повышению информационной открытости и налаживанию эффективного диалога с обществом в онлайн-среде по новым направлениям в условиях актуальной политической конъюнктуры, поскольку знание характеристик вовлеченных россиян позволяет понимать систему координат целевых групп, организовывать оперативную обратную связь и точечное взаимодействие с каждым пользователем [2].

Методика исследования базируется на контент-анализе как одном из важных методов социально-политических наук в целях изучения содержания текстовых массивов и выявления количественных закономерностей [5]. Инструментом исследования выступил программный интерфейс приложения API, предоставляемый социальной сетью «ВКонтакте». Эмпирической базой исследования послужили открытые пользовательские страницы подписчиков цифровых сообществ федеральных министерств в социальной сети «ВКонтакте» (были осуществлены автоматизированный сбор данных, фильтрация страниц и содержательная обработка). Представленный объект исследования был выбран исходя из его важности в текущих социальных реалиях: Правительство РФ и, в частности, федеральные министерства получили решающую роль в контексте принятия решений в период развития коронавирусной инфекции. Выборка составила 16 верифицированных публичных групп федеральных министерств РФ с совокупной аудиторией более 1 млн 775 тыс. чел. Из 21 федерального министерства РФ не были охвачены данные пользователей сообществ 5 министерств ввиду недоступности информации (Минтранс РФ – скрытый список участников группы по решению руководства паблика; отсутствие верифицированных групп у Минюста РФ, Минприроды РФ и Минцифры РФ; отсутствие верификации и «заброшенность» группы Минвостокразвития РФ с 13 ноября 2020 г.).

Благодаря выбранному инструменту исследования был получен пул данных, ограниченных следующими пользовательскими характеристиками: пол, возраст, образование, место проживания; в некоторой степени были охвачены такие параметры, как семейное положение

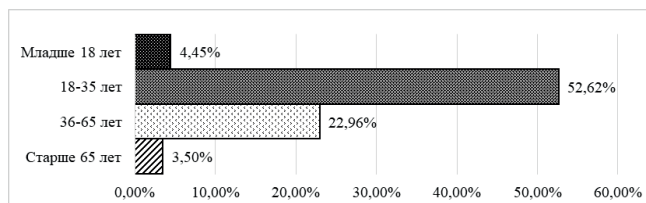
ние, профессиональные и личные интересы. Так, было зафиксировано незначительное доминирование мужской аудитории в составе пользователей верифицированных сообществ федеральных министерств Российской Федерации (52,7%). Наибольшая доля пользователей мужского пола была выявлена в пабликах Минобороны РФ, МЧС РФ, Минэнерго РФ, Минпромторга РФ. Отклонения от среднего показателя составили +25,6, +24,6, +18,2 и +17,9% соответственно. Стоит отметить крайне низкую пользовательскую популярность Министерства энергетики РФ на фоне других министерств (217 подписчиков). Гендерный паритет с небольшим отклонением в сторону пользователей женского пола выявлен у подписчиков Минэкономразвития России и Минстроя РФ. Преобладание женской аудитории обнаружено в составе сообществ социального блока Правительства РФ: в цифровых группах Минтруда России, Минпросвещения РФ и Минздрава РФ (табл. 1). Отклонения от среднего показателя составили +37,2, +26,87, +24,24% соответственно. В большей степени это связано с профессиональными характеристиками вовлеченных подписчиков (высоким процентом работников этих сфер на рынке труда).

**Таблица 1. Отклонение мужской и женской аудитории от среднего показателя (%)**

| №                                                           | Название цифрового сообщества                    | Отклонение от среднего показателя |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Положительное отклонение в сторону мужской аудитории</b> |                                                  |                                   |
| 1                                                           | Минобороны России                                | 25,6                              |
| 2                                                           | МЧС России                                       | 24,6                              |
| 3                                                           | Министерство энергетики Российской Федерации     | 18,2                              |
| 4                                                           | Министерство промышленности и торговли РФ        | 17,9                              |
| 5                                                           | Министерство спорта Российской Федерации         | 12,55                             |
| 6                                                           | Министерство внутренних дел Российской Федерации | 12                                |
| 7                                                           | МИД России                                       | 10,4                              |
| 8                                                           | Минсельхоз России                                | 4,65                              |
| <b>Положительное отклонение в сторону женской аудитории</b> |                                                  |                                   |
| 9                                                           | Минэкономразвития России                         | 0,6                               |
| 10                                                          | Минстрой России                                  | 0,85                              |
| 11                                                          | Минфин России                                    | 9                                 |
| 12                                                          | Минобрнауки России                               | 9,15                              |
| 13                                                          | Министерство культуры Российской Федерации       | 13,4                              |
| 14                                                          | Минздрав России                                  | 24,24                             |
| 15                                                          | Министерство просвещения Российской Федерации    | 26,87                             |
| 16                                                          | Минтруд России                                   | 37,2                              |

Анализ возраста пользователей цифровых групп министерств показал преобладание молодежи в составе участников публичных групп (аудитория совершеннолетней молодой аудитории 18–35 лет) (рис. 1), что в целом соответствует общим возрастным характеристикам пользователей «ВКонтакте», а также работе федеральных властей в интернет-пространстве с акцентом на молодежный сегмент.

**Рис. 1. Средний возраст аудитории цифровых сообществ федеральных министерств (%)**



Полученные результаты позволяют сделать вывод о неоднородности аудитории различных цифровых сообществ федеральных министерств и необходимости работы государственных органов власти с учетом специфики подписчиков тех или иных публичных групп. Перспективными направлениями исследования могут в дальнейшем выступить оценка соответствия публикуемого контента пользователям сообществ, пересечение пользователей пабликов и выявление характерных социально-экономических параметров пользователей с целью составления программы рекомендаций по совершенствованию цифровой активности федеральных органов власти в социальных сетях.

#### **Список использованных источников**

1. Аналитический обзор ВЦИОМ «Медиапотребление и активность в интернете». <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/mediapotrebienie-i-aktivnost-v-internete>.
2. Багдасарова Р.А. Министерство культуры РФ в системе открытого государства: достижения и проблемы // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов студенческих секций 8-й Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. СПб., 2021. С. 17–19.
3. Лукушин В.А. Перспективы направления оценки информационной открытости органов исполнительной власти // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов студенческих секций 8-й Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. СПб., 2021. С. 34–36.
4. Осипова О.С., Багдасарова Р.А., Лукушин В.А. Современные медиа как инструмент совершенствования диалога власти и общества // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021. Т. 11. № 1. С. 20–28. DOI: 10.26794/2226-7867-2021-11-1-20-28.
5. Осипова О.С., Неткачева А.В. Использование контент-анализа для проведения интегрированных исследований вторичного уровня в области управления человеческими ресурсами // Стратегии бизнеса. 2014. №1. С. 4–8.



**Ярослав Александрович Ворошилин**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
Slavka-2010@mail.ru

**Алина Витальевна Лушкина**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
alinalushkina2002@gmail.com

Научный руководитель: **Михаил Анатольевич Данилькевич**  
К.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления Факультета «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
MADanilkevich@fa.ru

## **Проблемы эффективности и мотивации сотрудников государственной службы в социально-экономическом развитии регионов России**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные проблемы эффективности и мотивации сотрудников государственной службы в социально-экономическом развитии регионов, вытекающие из проблем российского федерализма. Проведен анализ зарубежного опыта повышения эффективности госслужащих, а также были разработаны перспективы по улучшению укоренившихся проблем.

**Ключевые слова:** федерализм, российский федерализм, госслужба, эффективность госслужащих, мотивация госслужащих, социально-экономическое развитие, проблема регионов.

**Yaroslav A. Voroshilin**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
Slavka-2010@mail.ru

**Alina V. Lushkina**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
alinalushkina2002@gmail.com

Scientific Adviser: **Mikhail A. Danilkevich**  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of State and Municipal Administration  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
MADanilkevich@fa.ru

## Problems of efficiency and motivation of civil service employees in the socio-economic development of Russian regions

**Abstract.** This article discusses the main problems of efficiency and motivation of civil service employees in the socio-economic development of regions arising from the problems of Russian federalism. The analysis of foreign experience in improving the efficiency of civil servants was carried out, and prospects for improving entrenched problems were developed.

**Keywords:** federalism, Russian federalism, civil service, efficiency of civil servants, motivation of civil servants, socio-economic development, the problem of regions.

Проблемы эффективности и мотивации государственных служащих в социально-экономическом развитии регионов на сегодняшний день являются актуальными, как никогда. Медленный рост экономически развитых регионов, а также стагнация регионов экономически не развитых ведет к замедленному росту экономической ситуации страны в целом. Социальная политика непосредственно зависит от экономического благополучия субъекта, в связи с этим мы можем наблюдать тенденцию к все ухудшающейся ситуации в социальной политике отдельных регионов, так как экономических ресурсов банально не хватает для поддержания там социальной политики.

В условиях современной асимметричности федеративного устройства России существует острая социально-экономическая проблема развития субъектов России, связанная в том числе с политическим курсом, направленным на непосредственную централизацию власти и все большее уменьшение полномочий субъектов.

Нереализованный потенциал федерализма сдерживает развитие страны. Неспособность своевременно провести продуманную модернизацию приводит к тому, что наряду с позитивными тенденциями, проявляющимися в независимости субъектов Российской Федерации и децентрализации государственной власти, есть негативные тенденции в виде стремления к политическому и экономическому разделению отдельных республик и регионов, иногда открытый сепаратизм, угрожающий единству и целостности России.

Более того, на протяжении всего развития российского федерализма возникали сомнения относительно оптимальности для России выбора федеральной формы правления в качестве наиболее адекватной политическим и правовым реалиям, традициям и менталитету.

Эти проблемы вызывают разнонаправленные действия государства в стремлении централизовать власть, что приводит к стагнации субъектов, миграции населения в более развитые регионы, а именно в ЦФО и ПФО (об этом свидетельствует статистика Росстата), и снижению ВРП регионов.

В условиях централизации власти и неменяющегося политического курса страны огромное количество государственных служащих направляются в регионы для более продуктивного управления на местах. Безусловно, у этой тенденции есть свои плюсы, но также и минусы, одним из которых является принятие управленческих решений, выгодных центру, а не регионам, и направленных на улучшение социально-экономического положения субъекта. В связи с этим у большего числа госслужащих просто нет мотивации в развитии региона.

В работе государственных служащих, кроме материальной заинтересованности, могут присутствовать не менее важные мотивы и стимулы. Но в субъектах материальная заинтересованность государственных служащих намного ниже, чем в центре, из-за этого мотивированность госслужащих в регионах тоже ниже, чем в центре, из-за этого происходит миграция кадров из регионов в центр, а в центре из-за переизбытка кадров госслужащие снова отправляются в субъекты, где многие ждут, когда освободится более вакантное место в центре. Следует отметить закономерность, при которой нематериальные стимулы играют более важную роль в креативных и сложных работах, чем в работах рутинных. В связи

с этим регионам стоит развивать более эффективные и справедливые системы мотивации, стимулирования, вознаграждения и нормирования труда государственных служащих, необходимо активнее использовать методы профессиографирования и психографирования конкретных должностей и трудовых постов с учетом особенностей конкретных учреждений в субъектах. Это повысит естественный, а не принудительный прирост кадров в регионы, ориентированный больше не на материальные выгоды.

Проблема эффективности и мотивации государственных служащих есть не только в России, но и в зарубежных странах. Там используются следующие методы регулирования этого вопроса.

Первый заключается в централизации стимулирования и мотивации государственных лиц. Такая методика используется в ряде стран, где развивается директивная система, назначаемые управляющие отделениями в государственном секторе не имеют возможности самостоятельно регулировать мотивацию и эффективность работы сотрудников. Яркие примеры таких стран – Китай, Германия, Испания, Бразилия.

Второй метод заключается в децентрализованной системе. Он характерен для государств, где властные органы в регионах страны обладают полномочиями по регулированию и формированию плана денежных выплат для государственных служащих. К таким странам относятся Австралия и Великобритания.

Третий метод – смешанный. Такое политическое направление присуще странам, где государственные служащие имеют свободу в планировании и реализации программы повышения эффективности работы сотрудников отдела и подчиняются общим законам в этом вопросе. Такой методики придерживаются Япония, США, скандинавские страны.

Таким образом, опыт зарубежных стран можно рассматривать как один из способов повышения эффективности государственных служащих в России.

В перечень повышения эффективности и мотивации государственных служащих в субъектах РФ по утверждению Министерства труда и социальной защиты на период с января 2021 года до 2024 года вошли такие способы, как стимулирование сотрудников в государственном секторе за счет социальных и правовых гарантий; использование цифровых технологий для повышения кадровой политики, быстрого реагирования государственного сектора в субъектах РФ; улучшение механизмов и инструментов государственного регулирования; разработка оценки деятельности государственных служащих; оптимизация государственных расходов в субъектах РФ.

Для этого Правительство РФ и местные государственные власти с должностными лицами должны обеспечить ряд мероприятий, которые благоприятно повлияют на реализацию программы, учесть результаты комплексной работы за предыдущие года и особенности регионов России.

В условиях федеративного устройства Россия имеет ряд проблем в управлении социально-экономического развития, которые должны быть решены. Значимый вопрос стоит в плане эффективности и развития мотивации у государственных служащих, которые стараются уехать в более развитые регионы центральной части России. Многие субъекты РФ остаются без квалифицированных специалистов. Для решения такой проблемы можно воспользоваться зарубежным опытом стран. Реализация мероприятий по повышению эффективности работы государственных служащих требует оперативных действий от органов исполнительной власти и местных властей. Именно от них будет зависеть решение проблемы эффективности и мотивации сотрудников государственного сектора в субъектах РФ.

#### **Список использованных источников**

1. *Лексин И.* Новые субъекты в составе Российской Федерации: проблемы теории, законодательства и практики его реализации // *Федерализм*. 2014. С. 51–62.
2. *Махмадиев Р.* Особенности федерализма в России сквозь призму проблематики разграничения предметов ведения и полномочий между РФ и ее субъектами. М.: Закон, 2020.
3. *Стахеева А.* Подготовка государственных гражданских служащих: российский опыт и практика зарубежных стран // *Материалы VI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 27–28 апреля 2020 г.)*. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. Т. 2. С. 111–115.
4. *Трофимова А.М.* Анализ зарубежного опыта профессионального развития служащих в органах государственной власти // *Экономика и предпринимательство*. 2016. Т. 1. С. 512–514.
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // СПС КонсультантПлюс.
6. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс.

**Александра Денисовна Кадирова**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
akadirova0902@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Проблематика развития иностранных инвестиций Узбекистана после принятия независимости**

**Аннотация.** В работе рассматривается история развития экономики Узбекистана, негативные стороны сохранения модели советской экономики. Также рассмотрен вопрос проблематики инвестиционных потоков в Узбекистан и плюсы государства от привлечения иностранных инвесторов.

**Ключевые слова:** иностранные инвестиции, экономика страны, инновационные действия, государство, инвестор.

**Alexandra D. Kadirova**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
akadirova0902@gmail.com

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Problems of development of foreign investments of Uzbekistan after independence**

**Abstract.** This paper examines the history of the development of the economy of Uzbekistan, the negative aspects of preserving the model of the Soviet economy. The paper will also consider the issue of the problems of investment flows to Uzbekistan and the advantages of the state for attracting foreign investors.

**Keyword:** foreign investments, the country's economy, innovative actions, state, investor.

Для того чтобы к государству был проявлен интерес со стороны иностранных инвесторов, власть обязана привлекать их своими инновационными идеями и действиями во всех отраслях экономики.

Сообщения государственного комитета по статистике Республики Узбекистан позволило проанализировать развитие страны в инвестиционной сфере. Указы президента республики дали представление о дальнейших действиях страны в сфере развития экономики и рынка.

В работе проведен анализ стратегий развития Узбекистана в сфере экономики и их эффективность, рассмотрены результаты проведения различных инновационных действий власти страны в сфере развития максимальной открытости и снижения государственного присутствия в экономике, в связи с чем автором была сформулирована основная проблема привлечения иностранных инвестиций в страну в постсоветское время.

После принятия независимости Узбекистан выбрал путь советской экономики, сохранив контроль государства. Начало развития Узбекистана как независимой страны характеризовалось как изоляционное и имело характер инвестиционно-сберегательный. После смены власти в 2016 году государство поменяло стратегию развития и продвигает позицию максимальной открытости, а также постепенного снижения государственного присутствия в экономике через приватизацию государственных активов. Тем самым государство привлекает инвесторов.

В свою очередь, большую роль играет демографический фактор. Начиная с 2016 года Узбекистан стал реализовывать различные программы развития экономики, которые также повлияли на статистику инвестиционных потоков. Статистика показывает объем освоенных иностранных инвестиций в экономику Узбекистана на 2020 год около 10 млрд долл.

На данный момент для привлечения крупного потока иностранных инвестиций Узбекистан принял серьезные меры по изменению формата развития экономики, что позитивно повлияло на экономику, инвестиции и статус страны на мировой арене.

По итогам анализа можно сказать, что страна привлекает к себе значительно большее количество иностранных инвестиций по сравнению с 1990-ми годами. В случае развития данной экономической стратегии Узбекистан может увеличить количество инвесторов и попасть в список стран, привлекательных для инвестиций, что положительно повлияет на дальнейший прогресс слаборазвитых предприятий страны.

#### **Список использованных источников**

1. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. <https://stat.uz/ru/>.
2. *Отбекжонов Р.О.* Внешнеполитическая деятельность Республики Узбекистан // Молодой ученый. 2020. № 36(326). С. 94-96. <https://moluch.ru/archive/326/73422/>.
3. Указ президента Республики Узбекистан от 07.02.2017 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан». <https://president.uz/ru/lists/view/231>.
4. *Целовальникова И.Ю.* Правовое регулирование инвестиционной деятельности. М.: Юридический ин-т МИИТа, 2013.

**Мария Александровна Суворова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

suvor0vamariya@yandex.ru

Научный руководитель: **Алексей Сергеевич Сибиряев**

К.п.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

## Электронное голосование как инструмент цифрового правительства

**Аннотация.** В статье раскрывается сущность дистанционного голосования, рассматриваемого в рамках национального проекта «Цифровая экономика». Особое внимание уделяется положительным и отрицательным аспектам цифровизации волеизъявления избирателей, указываются причины его постепенного внедрения. Автором предложены возможные пути решения затронутых вопросов.

**Ключевые слова:** национальный проект, цифровые технологии, электронное голосование, государственное управление, цифровизация.

**Maria A. Suvorova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

suvor0vamariya@yandex.ru

**Alexey S. Sibiryayev**

Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor

Department of State Medical University

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

## Electronic voting as a digital government tool

**Abstract.** The article reveals the essence of remote voting, is considered within the framework of the national project “Digital Economy”. Particular attention is paid to the positive and negative aspects of digitalization of voters’ will, the reasons for its gradual implementation are indicated. The author proposes possible ways of solving the issues raised.

**Keywords:** national project, digital technologies, electronic voting, public administration, digitalization.

Национальные проекты России были установлены указом Президента РФ В. В. Путина в день его инаугурации 7 мая 2018 года. Появление этих проектов означало инновационный прорыв в развитии страны. Направлениями национальных проектов стали: «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура», «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Жилье и городская среда», «Экология», «Наука», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Цифровая экономика», «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная

кооперация и экспорт». На основе национальных проектов сформировались федеральные проекты. Так, одним из федеральных проектов «Цифровой экономики» стало «Цифровое государственное управление», национальные цели которого определены пунктом 1 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Задачей этого проекта является ускоренное внедрение цифровых технологий в социально-экономическую сферу благодаря модернизации платформ оказания услуг в сферах государственного управления. Целью национальной программы «Цифровое государственное управление» является формирования канала электронного взаимодействия государства и общества. «В частности, будет реализована реестровая модель, экстерриториальность и механизм проактивности при предоставлении государственных и муниципальных услуг в электронной форме, сформированы механизмы обратной связи с гражданами и организациями, юридически значимый документооборот станет по преимуществу электронным» [3].

В частности, внедрение электронного голосования позволит реализовать взаимодействия органов государственной власти с гражданами. Председатель ЦИК России Э. Памфилова заявила, что цифровизация всей территории – это главный шаг к внедрению дистанционного голосования. Открытым вопросом при этом остается обеспечение тайны голосования, защита процесса волеизъявления граждан от кибератак [4]. Ранее в рамках национальной программы «Цифровая экономика» в единый день голосования на выборах в Мосгордуму в 3 из 45 одномандатных округов прошло экспериментальное дистанционное интернет-голосование. В онлайн-режиме могли проголосовать более 11,2 тыс. чел. Итоговая явка на электронном голосовании 8 сентября составила 92,3% [5]. Дистанционное голосование – это сервис, который позволяет проголосовать гражданам, не приходя на избирательные участки. Проведение голосования в подобном формате особенно актуально на сегодняшний день, так как не требует личного присутствия голосующего и снижает риск заболевания коронавирусной инфекцией. Кроме того что электронное голосование повысит явку избирателей, оно еще и ускорит процесс голосования, улучшит точность подсчета голосов, подведения итогов и оглашения результатов голосования.

В наше время в мире уже активно работают над национальными проектами интернет-голосования. Эстония первой использовала подобный формат голосования на республиканских выборах. Эстонскую идентификационную карту [7], идентичную будущему электронному паспорту россиян, используют не один раз. Приоритетно она является государственным документом, удостоверяющим личность. Уже к марту 2007 года было зарегистрировано 1,04 млн карт (при численности населения около 1,32 млн чел.) [6]. Она же выполняет функцию смарт-карты. В нее встроены электронный чип, который обеспечивается инфраструктурой открытого ключа, уполномоченной безопасной удаленной аутентификацией и обязательной цифровой подписью.

В России постепенно начинают внедрение дистанционного голосования. Уже в 2019 году выборы в Мосгордуму проводились путем электронного голосования. На онлайн-выборах явка составила 92%, а в общей сложности – 21,77% (то есть больше, чем на выборах депутатов Мосгордумы предыдущего созыва) [2]. Исходя из увеличения явки на выборы, можно говорить и об увеличении доверия к институту выборов в целом. УИК предоставляет доступ к электронному списку участников онлайн-голосования. В случае если избиратель предпочтет традиционный способ голосования, председатель УИК сможет заблокировать выдачу его бюллетеня для онлайн-голосования. В 2019 году взломать систему электронного голосования и повлиять на ее результат никому не удалось, а в электронных выборах именно это считается главным риском. Внедрение электронного голосования делает участие в демократических процессах проще и доступнее для избирателей, что существенно повышает явку на выборах. В отличие от традиционных выборов продолжительность от 16 до 24 часов, процедуры электронного голосования предоставляют избирателям более широкий временной интервал. Более того, расходы на электронное голосование всегда будут



намного ниже, чем при голосовании в традиционной форме, учитывая то, что возможность сократить членов избирательной комиссии.

К сожалению, процесс дистанционного голосования содержит в себе и определенные риски. Если электронная система голосования не обеспечивает достаточного уровня гарантий информационной безопасности, существует угроза голосования дважды с одного IP-адреса или создания фиктивного адреса с целью вброса дополнительных голосов, а также отсутствия достаточно высокого уровня идентификации человека в момент голосования. Более того, регистрационные данные избирателей могут быть расшифрованы специалистами, управляющими процессом голосования. Следовательно, в таких случаях проблематично обеспечение полной конфиденциальности голосования. Остается риск уязвимости перед кибер-атаками.

Одна из основных проблем электронного голосования – двойное голосование, суть которого заключается в том, что один избиратель может проголосовать дважды: воспользовавшись порталом государственных услуг и бюллетенем на избирательном участке. Можно предложить следующие способы решения двойного голосования. Внедрение фронтальной камеры в процесс голосования для идентификации избирателя. Биометрия необходима для сокращения затрат на документооборот, сотрудников, содержание отделений. Но для этого необходимо вводить определенные изменения в законодательство и избирательное право. Необходимо отказаться от бумажных носителей, в которых фиксируется явка избирателей, и создать единую базу избирателей, благодаря которой организаторы на избирательных участках смогут быстро определить факт голосования избирателя. Таким оборудованием государство должно обеспечить каждый избирательный участок, так же как в период коронавирусной инфекции выделили компьютеры малообеспеченным семьям.

Таким образом, проблема введения электронного голосования актуальна на сегодняшний день. При электронном голосовании также будут снижены риски заболевания COVID-19 благодаря сокращению прямого контакта избирателей. Единственное, что остается сделать, – это внести соответствующие поправки в законодательство, в том числе в избирательное право.

#### **Список использованных источников**

1. Антифинансовая политика государства // elibrary. <http://elibrary.ru/>.
2. В Москве подвели итоги эксперимента с электронным голосованием. <https://rg.ru/2019/09/09/rg-cfo/v-moskve-podveli-itogi-eksperimenta-s-elektronnym-golosovaniem.html>.
3. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9). <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf>.
4. Председатель ЦИК России Элла Памфилова: Каждый выбирает по себе // Вестник ЦИК РФ. <http://vestnik.cikrf.ru/vestnik/publications/opinions/44575.html>.
5. ЦИК: электронное голосование в 2020 году станет доступно для новых регионов. <https://digital.ac.gov.ru/news/1337/>.
6. ID.ee. <https://www.id.ee/ru/>.
7. Politei – ja Piirivalveamet. <https://www.politei.ee/>.

**Эльвин Азадович Бабаев**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

elvin.babaev@list.ru

Научный руководитель: **Наталья Сергеевна Сергиенко**

К.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

nssergienko@mail.ru

## Анализ практики управления федеральной собственностью

**Аннотация.** В статье проведен комплексный анализ поступлений доходов в федеральный бюджет от использования федеральной собственности. Для полноценной оценки ситуации с доходами от федерального имущества проведено всестороннее рассмотрение проблем, влияющих и препятствующих полной мобилизации указанных доходов в федеральный бюджет, а также предложены некоторые меры по решению обозначенных проблем.

**Ключевые слова:** федеральная собственность, доходы от собственности, показатели деятельности, проблемы управления собственностью, меры по улучшению практики управления собственностью.

**Elvin A. Babaev**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

elvin.babaev@list.ru

Scientific Adviser: **Natalia S. Sergienko**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of State and Municipal Administration

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

nssergienko@mail.ru

## Analysis of federal property management practices

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of revenue receipts to the federal budget from the use of federal property. In addition, in order to fully assess the situation with federal property revenues, a comprehensive review of the problems affecting and hindering the full mobilization of these revenues to the federal budget has been conducted, and some measures have been proposed to address these problems.

**Keywords:** federal property, income from property, performance indicators, problems of property management, measures to improve the practice of property management.

Работа посвящена анализу практики управления государственной собственностью. Целью исследования является формирование представлений о существующей ситуации в области управления федеральной собственностью. Задачами работы являются выявление основных тенденций и проблем в секторе управления государственной собственностью. Объект исследования представляет собой существующие отношения в области управления

государственной собственностью, предметом исследования является сложившаяся практика получения доходов в федеральный бюджет от использования федеральной собственности.

В российском законодательстве понятие государственной собственности упоминается в Конституции, Гражданском кодексе и иных нормативных актах. Вопросы управления государственной собственностью рассмотрены в работах Н. Абдуллаева, Э.Х. Браевой, С.Е. Прокофьева, С.Г. Еремина, Н.Л. Красюковой и др. Э.В. Талапина акцентирует внимание на управленческих аспектах регулирования взимания доходов от собственности, работы А. Бизаге касаются деятельности государственных предприятий, оценки их эффективности для мобилизации прибыли в бюджет от предприятий с государственным участием. Заслуживает внимания разработанная Е. Кулешовым классификация объектов государственной собственности с точки зрения правомочий владения и распоряжения публичным имуществом.

Методологическую основу настоящей работы составляет полноценная оценка ситуации с доходами от федерального имущества с помощью использования математических и аналитических методов, регрессионного анализа, а также экстраполяции.

Для оценки эффективности использования федеральной собственности автором был проведен анализ динамики доходов федерального бюджета от использования имущества в 2018–2020 гг. [2]. Изучение динамики поступлений от доходов позволило сделать вывод о положительной тенденции показателя доходов от использования имущества, находящегося в федеральной и муниципальной собственности. В абсолютных значениях это составляет более 551 млрд руб. за 2018 год, более 826 млрд руб. за 2019 год и более 1 трлн руб. за 2020 год. Однако в этом контексте стоит обратить внимание именно на относительные значения по отношению ко всем доходам федерального бюджета. Они составляют 2,8, 4,1 и 5,7% соответственно. Тут прежде всего стоит отметить причины роста, а именно выяснить, чем он обусловлен: оптимизацией деятельности Росимущества или же ключевую роль сыграли другие факторы.

Анализируя основной показатель роста доходов, связанный с получением дивидендов за счет доли государства в различных организациях, следует обратиться к математическому анализу, который в полной мере отразит сложившееся положение. За 2018, 2019 и 2020 годы этот показатель составил 312,5 млрд руб., 441,5 млрд руб. и 422,5 млрд руб. соответственно. За счет каких факторов возможен столь высокий объем поступлений в бюджет? Возможно, на это повлияла эффективная политика Росимущества, связанная с грамотным управлением федеральной собственностью? На самом деле столь высокий объем средств обеспечили всего три компании, самые крупные в РФ, – Газпром, Сбербанк и Роснефть. Контрольный пакет акций этих компаний находится в руках государства, в федеральной собственности, а значит, относится к ведению Росимущества. Эти три компании обеспечили доходами своих акционеров в 2020 году на суммы в размере 400 млрд руб., 190 млрд руб. и 355 млрд руб. Это значит, что федеральный бюджет (так как государство имеет в этих организациях около 50% акций) получил в общей сумме более 400 млрд руб. от этих компаний. Эта сумма практически равняется 422,5 млрд руб., полученным от всех других компаний, находящихся в ведении Росимущества. Очевидно, что деятельность агентства в области управления активами государства, которые должны приносить дивиденды, является неэффективной, так как всего три компании обеспечивают почти 100% всех доходов бюджета от компаний, долю в которых имеет государство.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность Росимущества недостаточно эффективна. Для повышения эффективности стоит создать единую систему сведений обо всех объектах имущества, которые находятся в федеральной собственности. Это позволит не только оперативно получать информацию о деятельности всех компаний, которые входят в состав активов федеральной казны и деятельность которых должна обеспечивать рост поступлений таких доходов в бюджет, но и обеспечить проведение в автоматизированном режиме анализа эффективности деятельности относительно конкретных объектов имущества, решая возникающие проблемы в кратчайшие сроки.

### **Список использованных источников**

1. *Еремин С.Г., Галкин А.И., Изотова Г.С.* Актуальные аспекты управления государственной и муниципальной собственностью. М., 2020.
2. Официальный сайт Федерального казначейства РФ. <https://roskazna.gov.ru/o-kaznachejstve/funkcii-fk/>.
3. *Прокофьев С.Е., Галкин А.И., Еремин С.Г., Красюкова Н.Л.* Управление государственной и муниципальной собственностью: Учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.Е. Прокофьева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт.

**Екатерина Олеговна Щур**

Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 ecaterinashur@gmail.com

**Анна Дмитриевна Заякина**

Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 anna.zayakina2000@gmail.com

Научный руководитель: **Михаил Петрович Лазарев**

К.ф.-м.н., доцент, департамент финансового и инвестиционного менеджмента  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 mp\_laz@mail.ru

## Сравнительный анализ господдержки в период пандемии в разных странах

**Аннотация.** В статье рассмотрены меры поддержки бизнеса в период пандемии в разных странах. Авторы провели сравнительный анализ внедренных мер с целью выявления общих и частных способов поддержки бизнеса.

**Ключевые слова:** пандемия, господдержка, сравнительный анализ, помощь, экономика.

**Ecaterina O. Shur**

«Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 ecaterinashur@gmail.com

**Anna D. Zayakina**

«Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 anna.zayakina2000@gmail.com

Scientific Adviser: **Mihail P. Lazarev**

Cand. Sci. (Phis.-Math.), Associate Professor  
 Department of Financial and Investment Management  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 mp\_laz@mail.ru

## Comparative analysis of state support during the pandemic in different countries

**Abstract.** The article describes the main measures to support business during the pandemic in different countries. The authors conducted a comparative analysis of the implemented measures in order to identify general and private ways to support business.

**Keywords:** pandemic, state backing, comparative analysis, support, economy.

Весной 2020 года компании разных стран мира столкнулись с проблемой невозможности ведения бизнеса в условиях локдауна и резкого сокращения доходов. Для сохранения экономического состояния правительствам необходимо было разработать и внедрить ряд мер поддержки бизнеса.

Авторы рассмотрели меры государственной поддержки в разных странах в период пандемии с целью нахождения общих векторов и уникальных решений. Вопрос господдержки в период пандемии находит отражение в работах различных авторов, таких как Н.М. Абдикеев, Ю.С. Богачев, О.И. Донцова, А.М. Балашов и др.

Работая над статьей, авторы рассматривали данные, представленные на официальных страницах Правительства и Президента РФ, сведения, опубликованные в СМИ и размещенный в свободных источниках.

В ходе исследования были изучены документы и литература по выбранной проблеме, проведен анализ мер поддержки, примененных в каждой стране, в отдельности. Также использовался метод сравнения с целью поиска схожих и различающихся мер поддержки. Кроме того, авторы проанализировали мнения различных экспертов относительно мер господдержки в анализируемых странах.

Для сравнительного анализа были выбраны Россия, Германия, США и Китай как представители разных культур государственной деятельности. Результаты анализа представлены в табл. 1.

**Таблица 1. Сравнительный анализ мер господдержки**

|                                                 | Россия | Америка | Китай | Германия |
|-------------------------------------------------|--------|---------|-------|----------|
| Арендные каникулы                               | +      |         |       | +        |
| Безвозмездные финансовые вливания               |        |         | +     | +        |
| Зарплатные субсидии                             | +      | +       |       |          |
| Инвестиции в акции страны                       |        |         |       | +        |
| Кредитные каникулы, отсрочки                    | +      |         | +     |          |
| Льготное кредитование под 0%                    | +      | +       |       |          |
| Отсрочка по налогам                             | +      |         |       |          |
| Повышение авансов по госконтрактам              | +      |         |       |          |
| Поддержка авиакомпаний                          | +      | +       |       |          |
| Продление срока уплаты штрафов                  | +      |         |       |          |
| Снижение ставки по кредитам                     | +      | +       | +     | +        |
| Снижение ставки страховых взносов               | +      |         |       |          |
| Снижение ставки по налогам                      | +      |         | +     |          |
| Единовременные выплаты населению                | +      | +       | +     | +        |
| Выплаты людям, потерявшим работу из-за пандемии | +      | +       |       |          |

Анализируя представленные данные, можно заметить, что во всех рассматриваемых странах была произведена сокращение ставки по кредитам, что позволило снизить долговую нагрузку компаний. Кроме того, в России и Китае бизнесу были предоставлены отсрочки по кредитным выплатам и/или кредитные каникулы.

Другой мерой господдержки, примененной во всех анализируемых странах, является единовременная выплата населению, в том числе работникам предприятий. Кроме того,

в России и Америке были предусмотрены выплаты пособий людям, потерявшим работу в связи с пандемией.

Широко распространенной практикой в период пандемии было снижение налоговых ставок вплоть до полного освобождения от налога на период локдауна, а также безвозмездные отсрочки по уплате налогов. Однако стоит отметить, что налоговые льготы не были применены в Америке и Германии. Интересно отметить, что Германия единственная среди стран, анализируемых в данной статье, применила такую меру поддержки бизнеса, как приобретение акций и иных ценных бумаг немецких компаний, что стало для них свидетельством защищенности.

Говоря о мерах, уникальных для России, можем отметить снижение ставки страховых взносов до 15% и повышение авансов по госконтрактам с 30 до 50%.

Таким образом, проведя анализ мер государственной поддержки бизнеса в разных странах, можно сделать вывод о том, что, несмотря на разность государственного вектора, основные направления государственной поддержки и помощи являются одинаковыми, однако метод внедрения и реализации разнится от страны к стране.

Кроме того, стоит отметить, что суммы, направленные государством на помощь бизнесу, являются несоразмерными. В то время как в России на помощь бизнесу было потрачено 3 трлн руб., что примерно равно 41 млрд долл., в Германии на эти меры было выделено 600 млрд евро (696 млрд долл.), а в США – 2,2 трлн долл.

У России был наиболее широкий спектр мер поддержки, что позволило обеспечить вариативность помощи и повысить количество компаний, получивших льготу.

Государственная поддержка однозначно сыграла важную роль в жизни предприятий во всех странах мира, позволив большому числу компаний удержаться на плаву, сохранить рабочие места и зарплаты. Кроме того, государственная поддержка бизнеса позволила поддержать на приемлемом уровне государственную экономику стран и не допустить мирового экономического кризиса.

#### Список использованных источников

1. Абдикеев Н.М., Богачев Ю.С., Донцова О.И. Поддержка промышленности и бизнеса в России в период пандемии COVID-19 // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2020. № 5. <https://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-promyshlennosti-i-biznesa-v-rossii-v-period-pandemii-COVID-19>.
2. Антикризисные меры: какую поддержку получают компании во время пандемии. 2020. 19 мая. <https://www.mos.ru/news/item/74202073/>.
3. Балашов А.М. Влияние пандемии COVID-19 на деятельность предприятий малого и среднего бизнеса и экономическую ситуацию в России // Индустриальная экономика. 2021. № 3. <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-COVID-19-na-deyatelnost-predpriyatiy-malogo-i-srednego-biznesa-i-ekonomicheskuyu-situatsiyu-v-rossii>.
4. Волкова Н.В., Деревянко А.В. Государственная поддержка малого предпринимательства в Соединенных Штатах Америки // Столыпинский вестник. 2021. № 3. <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-malogo-predprinimatelstva-v-soedinnnyh-shtatah-ameriki>.
5. Какие меры для поддержки экономики вводили в разных странах в связи с коронавирусом // ТАСС. 2020. 26 марта. <https://tass.ru/info/8088363>.
6. Ломская Т. Пандемия со скидкой: Россия выделила на помощь населению и бизнесу в 70 раз меньше Германии // Forbes. 2020. 1 апреля. <https://www.forbes.ru/biznes/396629-pandemiya-so-skidkoy-rossiya-vydelila-na-pomoshch-naseleniyu-i-biznesu-v-70-raz-menshe>.

7. *Мирошкина Е.* Что бизнес может получить от государства: список льгот с инструкциями // Тинькофф-журнал. <https://journal.tinkoff.ru/thank-you-russia/>.
8. Путин заявил о 3 трлн руб., потраченных на помощь населению и бизнесу. // РБК. 2021. 17 сентября. <https://www.rbc.ru/politics/17/09/2021/61444e059a7947f0a51c3ffa>.
9. *Рудницкая М.* 90 тысяч рублей каждому: как в других странах помогают людям во время пандемии // Тинькофф-журнал. 2020. 30 апреля. <https://journal.tinkoff.ru/list/save-business/>.
10. Сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации. <http://duma.gov.ru/news/COVID19/>.
11. Совещание по реализации мер поддержки экономики и социальной сферы. 2020. 19 мая. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63369>.
12. Bradsher K. While the World Spends on Coronavirus Bailouts // The New York Times. 2020. April 9. <https://www.nytimes.com/2020/04/09/business/economy/coronavirus-china-economy-stimulus.html?auth=login-facebook>.
13. Nienaber M. Germany launches 750 billion euro package to fight coronavirus // Reuters. 2020. March 23. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-germany-budget/germany-launches-750-billion-euro-package-to-fight-coronavirus-idUSKBN21A2XU>.



# **СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Зарема Виленовна Абдулганиева**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

zarema\_abdulganieva@mail.ru

Научный руководитель: **Денис Рашидович Ахматеев**

К.э.н., старший преподаватель

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

akhmadeevdenis@mail.ru

## Публичная нефинансовая отчетность: особенности применения в России на примере «группы ВТБ»

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются вопросы становления публичной нефинансовой отчетности в России, принятие ключевых решений по ней на законодательном уровне, отношение ПАО «ВТБ» к данному вопросу.

**Ключевые слова:** публичная нефинансовая отчетность, виды нефинансовых отчетов, банк «ВТБ».

**Zarema V. Abdulganieva**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

zarema\_abdulganieva@mail.ru

Scientific Adviser: **Denis R. Akhmadeev**

Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

akhmadeevdenis@mail.ru

## Public non-financial reporting: features of application in Russia on the example of VTB Group

**Abstract.** This article discusses the issue of the formation of public non-financial reporting in Russia. The adoption of key decisions on this issue at the legislative level. The attitude of PJSC VTB to this issue.

**Keywords.** Public non-financial reporting, types of non-financial reports, VTB Bank.

Публичная нефинансовая отчетность – довольно новый вид отчетности, зародившийся в Европе в середине XX века. В России она носит догоняющий характер: в современном понимании нефинансовая отчетность пришла к нам в конце XX – начале XXI века.

Для более полного понимания значимости публичной нефинансовой отчетности следует разобраться в причинах возникновения этого вида отчетности. Во-первых, повышение интереса инвесторов к нефинансовым показателям компании: ведь именно через публичную нефинансовую отчетность организация может продемонстрировать свою социальную, экологическую и благотворительную деятельность. Во-вторых, выход на международные рынки и контроль углеродного следа продукции (последний – очень важный показатель

в условиях глобальных экологических проблем). В-третьих, повышение эффективности управления: данный аспект является во многом определяющим при формировании внешних целей компании.

Особенностью публичной нефинансовой отчетности в России является ее догоняющий характер, что обусловлено историей становления российского государства. Требования со стороны иностранных контрагентов повлекли развитие публичной нефинансовой отчетности: желание выхода на международные рынки привело крупные компании к составлению данного вида отчетности, что положительно отразилось на деятельности многих крупных отечественных корпораций.

Несмотря на то что в России нефинансовая отчетность развита не в полную меру, многие компании стараются следовать международным стандартам – ведь именно это позволит выйти на международный рынок.

Банк «ВТБ» придерживается международных стандартов и ежегодно подводит итоги нефинансовой деятельности компании. Так, в 2019 году был составлен подробный «Отчет об устойчивом развитии», который отразил множество направлений взаимодействия компании и общества. В отчете рассказано о целях ООН в области устойчивого развития, ВТБ способствует реализации всех 17 ЦУР и при этом выделяет 8 наиболее важных:

- качественное образование;
- достойная работа и экономический рост;
- индустриализация, инновация и инфраструктура;
- уменьшение неравенства;
- устойчивые города и населенные пункты;
- ответственное потребление и производство;
- сохранение экосистем суши;
- партнерство в интересах устойчивого развития.

Кроме того, в отчете 2019 года была выведена матрица взаимодействий с заинтересованными сторонами, на примере которой можно четко понять, какие сферы общественной жизни являются приоритетными для банка. Вначале располагаются экологические вопросы, такие как управление отходами. Далее находятся вопросы социальной категории. Наиболее остро стоят вопросы экономические – ведь они составляют основную часть деятельности банка ВТБ.

ВТБ также ведет активную работу с органами государственной власти; множество форумов и конференций проходит при его поддержке; СМИ также являются неотъемлемой частью успешной деятельности компании.

Благодаря публичной нефинансовой отчетности компании приходят к пониманию своих истинных общественных целей: ведь крупные корпорации, помимо того что платят налоги, предоставляют рабочие места, создают определенные товары и услуги, еще и несут определенную долю ответственности за свой бизнес в социальном и экологическом планах.

#### **Список использованных источников**

1. Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии // ВТБ. Акционерам и инвесторам. <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>.
2. Зенкина И.В. Повышение информативной и аналитической ценности публичной нефинансовой отчетности. М.: 2019.
3. Публичная нефинансовая отчетность // Министерство экономического развития Российской Федерации. [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d20/publicnaya\\_nefinansovaya\\_otchetnost/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d20/publicnaya_nefinansovaya_otchetnost/).
4. Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов // Российский союз промышленников и предпринимателей. <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/>.

**Алена Андреевна Андреева**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
andreeva962010@mail.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Анализ состояния и пути улучшения корпоративной культуры авиакомпании «Аэрофлот – российские авиалинии»**

**Аннотация.** В статье раскрыто содержание корпоративной культуры с точки зрения научного термина, проведено исследование организационной политики авиакомпании «Аэрофлот» и предложены рекомендации для повышения ее качества.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, Аэрофлот, сотрудники, корпоративные ценности, мотивация, кадровый потенциал, международная компания.

**Alena A. Andreeva**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
andreeva962010@mail.ru

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Analysis of the status of the «Aeroflot – Russian Airlines» corporate culture and ways of improvement of it**

**Abstract.** The article reveals the content of corporate culture from the point of view of a scientific term, conducted a study of the organizational policy of «Aeroflot» and some recommendations for improving its quality.

**Keywords:** corporate culture, Aeroflot, employees, corporate values, motivation, human resources, international company.

В настоящее время кадровый потенциал является одним из ключевых элементов успеха топовой организации. Немало компаний ставят прибыль выше своих работников. Чаще всего это приводит к печальным последствиям, таким как убытки и отток персонала. Поэтому необходимо постоянно держать под контролем социальное взаимодействие в коллективе. Что позволяет успешным компаниям привлекать молодых специалистов на долгосрочное сотрудничество? Устойчивая, сформированная годами корпоративная культура. Более

того, корпоративная культура повышает эффективность труда и мотивацию сотрудников. Однако до сих пор существует ряд работников и руководителей, которые ставят знак равенства между организационной политикой и такими факторами, как гибкий график работы, дресс-код, хотя все это является ее следствием. Поэтому актуальность этой темы очевидна.

Теоретической основой данного исследования стало учебное пособие А.В. Колесникова «Корпоративная культура» и кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот».

Корпоративная культура авиакомпании «Аэрофлот» построена на таких основных принципах работы с персоналом, как доверие, взаимное уважение, сотрудничество, сплоченность, процесс найма на работу без дискриминации, командная работа и инновации. Кодекс корпоративной этики говорит о том, что работники – это основное конкурентное преимущество компании. Важным отличительным фактором успеха организации является форма бортпроводников, которая не раз была признана самой элегантной в мире. Такая репутация является результатом последовательной политики менеджмента по повышению качества сервиса и формированию доверительного имиджа сотрудников.

Чтобы оценить эффективность организационной культуры конкретной компании, нужно провести анализ динамики кадров, используя коэффициент текучести кадров. Согласно данным, опубликованным в годовом отчете авиакомпании за 2020 год, среднесписочное число сотрудников ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2020 года составило 36 634 человека, количество уволившихся/уволенных за этот же период достигло отметки в 7575 человек. Соответственно, среднее значение коэффициента текучести персонала составляет 6,6%, что для компании международного уровня является высоким результатом. Но пандемия COVID-19 наложила существенный отпечаток на мировую экономику, а также на сферу международных перевозок в связи с закрытием границ.

Корпоративная культура авиакомпании «Аэрофлот» является способом привлечения и удержания новых сотрудников, а также эффективным механизмом для экономического развития организации. Но при этом можно предложить некоторые рекомендации по ее улучшению. Во-первых, стоит организовывать встречи сотрудников с вышестоящим руководством на регулярной основе, хотя бы раз в три месяца, с высказыванием предложений и пожеланий по совершенствованию условий труда, – тем самым сотрудники и управленческий персонал будет на одной волне. Во-вторых, следует внедрить систему ежегодного анкетирования сотрудников, чтобы повысить эффективность использования человеческих ресурсов и улучшить работу разных департаментов. В-третьих, необходимо привлекать работников в обсуждение при принятии важных решений или документов, от которых будет зависеть изменения в работе. Так, у сотрудников будет больше доверия к начальству.

#### **Список использованных источников**

1. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот-российские авиалинии» за 2020 год. [https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/reports/annual\\_reports/ar2020\\_rus.pdf](https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/ar2020_rus.pdf).
2. Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот-российские авиалинии». [https://www.aeroflot.ru/media/affiles/docs/kodeks\\_korporativnoi\\_etiki\\_ri-gd-287a.pdf](https://www.aeroflot.ru/media/affiles/docs/kodeks_korporativnoi_etiki_ri-gd-287a.pdf).
3. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. <https://urait.ru/bcode/433846>.
4. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот-Российские авиалинии». [https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot\\_today/ourbrand](https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/ourbrand).

**Эмилия Азеровна Архафт**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
arkhaft@bk.ru

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Современные способы мотивации труда персонала

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие и суть мотивации, описываются современные концепции и их особенности. В рамках выполненного исследования обозначена проблема современной системы мотивации труда персонала. Приводятся примеры применяемых систем мотивации и итоги анализа степени удовлетворенности работой экспертов в России.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, современные методы, теории, исследования.

**Emilia A. Arkhaft**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
arkhaft@bk.ru

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## Modern ways to motivate staff

**Abstract.** This article discusses the concept and essence of motivation. The modern concepts and their features are described. Within the framework of the study, the problem of the modern system of staff labor motivation is outlined. Examples of applied motivation systems and the results of the analysis of the degree of satisfaction with the work of experts in Russia are given.

**Keywords:** motivation, staff, modern methods, theories, research.

Мотивация персонала сегодня имеет огромное значение для любой организации. Это очень важная функция менеджмента, которая представляет собой стимулирование работников к достижению целей организации. Цель статьи заключается в исследовании теоретических и практических аспектов системы мотивации на предприятии, а также в выработке предложений и методов по совершенствованию данной системы.

Рассмотрим процессуальную и содержательную концепции. Содержательная концепция предполагает осознание потребностей у человека и возникновение желания удовлетворить их. В рамках содержательной концепции существует три вида потребностей: власть, успех и причастность. Здесь уместно вспомнить теорию Абрахама Маслоу и его знаменитую пира-

мида потребностей. Наконец, в состав содержательной концепции входит теория Ф. Герцберга, в которой он разделил потребности на «мотивационные» и «гигиенические» [1; 2; 4].

Процессуальная концепция рассматривает восприятие ситуации, ожидания, оценку своих возможностей и последствия. В состав этой концепции входят теория ожидания Виктора Врума, теория постановки целей Эдвина Локка и, наконец, теория партисипативного управления [6; 7].

В процессе работы автором проведено исследование в ООО «Абрикос» [5]. В этой организации главным инструментом стимулирования работников является переменная часть заработной платы. Компания следует концепции Маслоу. Была проанализирована проблематика организации со стороны управленца и со стороны персонала. Директор считает, что качество работы регрессирует, работа не выполняется в установленные сроки, производительность на грани спада. Персонал считает, что главные проблемы заключаются в: недостатке информации, игнорировании предложений, невысокой зарплате и отсутствии справедливости.

В результате проведенного исследования автором сделан вывод, что необходимо изменить концепцию Маслоу на теорию партисипативного управления и соединить с концепцией ожидания, так как организация нуждается в тех методах, которые эти теории предлагают. Помимо пересмотра существующих методов, важно разработать новые для еще более эффективной работы организации.

Мотивация – это своеобразный механизм, который дает сотруднику проявить себя с профессиональной стороны или, наоборот, продемонстрировать полную непрофессиональность. Только верно подобранные методы позволят добиться максимальной отдачи от сотрудников компании.

#### **Список использованных источников**

1. *Егоришин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. М.: Инфра-М, 2014.
2. *Журавлев П.В.* Менеджмент персонала. М.: Экзамен, 2016.
3. *Иванова С.* Мотивация на 100%. М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. *Кузнецова И.Н.* Мотивация персонала // Молодой ученый. 2018. № 21(207). С. 258–259. <https://moluch.ru/archive/207/50827/>.
5. ООО «Абрикос». <https://spark-interfax.ru/>.
6. *Тузова А.А.* Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2016.
7. *Уайтли Ф.* Мотивация. – М.: Вильямс, 2015.
8. *Шмидт В.Р.* Проблемы и технологии оценки персонала. М.: Речь, 2016.

**Анна Михайловна Астапенко**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
astapenko.anuta@list.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Роль современных методов мотивации в российском менеджменте**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются вопросы актуальности и значимости современных методов мотивации в дальнейшем развитии российских компаний. Приведено сравнение западных и отечественных методов мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, методы мотивации, персонал, современные способы мотивации, развитие предприятий.

**Anna Mikhaylovna Astapenko**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
astapenko.anuta@list.ru

Scientific Adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## **Role of modern methods of motivation in Russian management**

**Abstract.** This article examines the relevance and importance of modern methods of motivation in the further development of Russian companies. A comparison of western and domestic methods of motivation is given.

**Keywords:** motivation, methods of motivation, personnel, modern methods of motivation, development of enterprises.

В условиях возрастающей конкуренции как на местном, так и на международном рынках основная цель отечественных предприятий состоит в удержании на нем лидирующих позиций. Главным ресурсом компании, позволяющим ей расти и развиваться, является рабочий персонал, качество деятельности которого напрямую зависит от уровня мотивации. То есть для того, чтобы компания успешно функционировала, ее работники должны быть замотивированы качественно выполнять поставленные перед ними задачи, ощущая при этом свою причастность к общему делу. Многие авторы теорий мотивации делают вывод, что мотиви-



рующие факторы и потребности сосуществуют вместе. Они не противоречат, а дополняют друг друга, при этом для каждого отдельно взятого работника они уникальны [1]. Однако заработная плата как единственное условие не мотивирует сотрудников. Для повышения их уровня вовлеченности в работу важное значение имеют нематериальные ценности [4].

Изучение системы мотивации сотрудников в западных странах показало, что она отличается большим разнообразием экономических инструментов, имеет гибкую систему налогообложения, поощряет работников к созданию и выпуску качественно новой продукции, способствует повышению квалификации рабочего персонала. В таких компаниях размер премии напрямую зависит от объема продаж. В развитых странах мотивационные модели персонала имеют свои особенности, опирающиеся на местный рынок и учитывающие особенности менталитета населения [3].

В таких крупных компаниях, как Google и Twitter, сотрудники могут самостоятельно разрабатывать план развития и функционирования компании и предлагать его своему руководству, в то время как в небольших отечественных предприятиях эту задачу выполняет исключительно начальство, а работники ожидают готовый план действий. Такое отношение к работе является бесперспективным. Сотрудники должны быть вовлечены в процесс работы, руководство должно обращать внимание на их идеи, и в случаях, если они хорошо прописаны и являются многообещающими, осуществлять их. Для того чтобы производительность труда была максимальной, необходимо уметь правильно сочетать материальные и нематериальные системы мотивации [5].

В России система мотивации персонала предприятий является малоэффективной. Отечественные менеджеры ориентируются в основном только на удовлетворение материальных потребностей персонала и результативность труда. Так теряются традиционные ценностные ориентиры в сфере труда, что приводит к тому, что многие работники не видят возможности получить блага, используя только честный труд, и предпочитают неформальными путями достигать благополучия. Поэтому зарубежный опыт мотивирования персонала на предприятиях может стать определенной базой для отечественных производителей [2].

Можно сделать вывод, что на сегодняшний день отечественные производители редко прибегают к современным методам мотивации персонала. Для дальнейшего развития российским компаниям необходимо усовершенствовать систему мотивации сотрудников, опираясь на современные методы мотивации, так как никакая управленческая деятельность не может существовать без целевых установок и понимания тех условий, в которых она должна быть реализована. Развитие и уровень доходов предприятия зависят от того, насколько качественно выполняют свою работу сотрудники, а это напрямую связано с уровнем мотивации рабочего персонала.

#### **Список использованных источников**

1. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018.
2. *Ильченко С.В.* Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1(21).
3. *Николаева И.И.* Зарубежный опыт мотивации персонала // Human progress. 2018. Т. 4. № 7.
4. *Руднева М.С.* Роль мотивации в повышении производительности труда // Молодой ученый. 2016. № 4.1(108.1). С. 67-69.
5. *Чагина А.Д., Орлова О., Кочеткова Н.В.* Современные способы мотивации в трудовой деятельности // Наука без границ. 2017. № 11(16). С. 48–52.

**Алиса Вячеславовна Героева**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
217886@edu.fa.ru

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Гибкие условия труда и возможности их применения современными организациями

**Аннотация.** Гибкие условия труда стремительно развиваются в современном мире и зачастую являются основным принципом управленческой структуры компаний. Однако какие негативные стороны они могут иметь и при каких условиях возможно успешное их внедрение в управление организацией? Эти и другие вопросы будут рассмотрены в данной статье.

**Ключевые слова:** гибкость, условия труда, эффективность, производительность, рынок труда, инновационная экономика, показатели.

**Alisa V. Geroeva**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
217886@edu.fa.ru

Scientific Adviser: **Razinkina Irina Vladimirovna**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## Flexible working conditions and the possibilities of their application by modern organisations

**Abstract.** Flexible working conditions are rapidly developing in the modern world and are often the main principle of the management structure of companies. However, what negative aspects can they have and under what conditions is it possible to successfully implement them in the management of the organisation? These and other issues will be discussed in this article.

**Keywords:** flexibility, working conditions, efficiency, effectiveness, labour/job market, innovative economy, indicators.

В эпоху технологического прогресса, интернет-революции, компьютеризации, развития цифровизации и глобализации происходят изменения во всех сферах жизни общества. Очевидно, это влияет и на экономику, а следовательно, и на управленческую структуру организаций. Некоторые из глобальных изменений приводят к повышению гибкости на рынке труда, которая может проявляться как со стороны работника, так и со стороны работодателя.

Говоря о гибкости условий труда, зачастую используется термин «нестандартная занятость», однако стоит понимать, что общепринятого и конкретного определения этого понятия не существует. В большинстве случаев оно служит для обозначения различий между «нестандартной занятостью» и «основной занятостью», которая представляет собой полный рабочий день по бессрочному контракту.

Различные факторы, будь то действия и мотивы со стороны работодателя или со стороны сотрудника, могут влиять на формирование гибкости на рабочем месте и при найме на работу. Она может относиться к числовому, пространственному или функциональному аспектам [3].

К плюсам гибких условий труда можно отнести возникновение более лояльной связи между работником и работодателем, укрепление трудовых и социальных взаимоотношений, снижение вероятности перехода сотрудника в другую компанию. Также компания может снизить затраты на содержание персонала, так как имеется возможность найма сотрудника на краткосрочный период для выполнения конкретных задач. Благодаря использованию гибких условий труда появляется возможность найма людей с ограниченными возможностями.

Для работника гибкость на рабочем месте может предоставить возможность гармоничного и успешного сочетания деятельности в профессиональной и семейной сферах, удовлетворения потребностей в отдыхе и саморазвитии.

Гибкость на рынке труда может нести положительные изменения в рабочей структуре компании, быть благотворной для рабочих условий и процесса работы сотрудников и работодателей, однако в той же степени может оказывать негативное воздействие на рабочее состояние работников и ухудшать рабочий темп организации. Оценка, позволяющая понять результативность гибкости в условиях конкретной корпорации, может зависеть от «добровольности гибкости» и определяться ее балансом с безопасностью.

Несмотря на многочисленные положительные аспекты, гибкие формы занятости имеют и негативные черты, которые требуют учета несоответствия между количеством рабочих часов, объемом работы, которое работник желал бы иметь, и фактическим рабочим временем, объемом задач на рабочем месте. Важным условием является обеспечение условий равенства сотрудников во всех планах, в том числе в плане доступа к социальным гарантиям.

Сотрудники, работающие по принципу неполного рабочего дня или с совмещением дистанционной работы с работой в офисе, испытывают ущемления в правах на социальную защиту [3].

1. Необходимо предоставлять поддержку работающим ограниченное количество часов или сотрудникам, не способным увеличить продолжительность рабочего времени.
2. Возможны срывы сроков выполнения каких-либо задач или проектов, некачественное выполнение своих обязанностей работниками из-за злоупотребления свободой.

Возможность внедрения гибких условий труда может определяться:

- специализацией компании;
- сложившейся структурой управления в организации (Теория Х и теория Y Дугласа МакГрегора). Теория Х характеризуется негативным взглядом руководителя на работника, при котором люди избегают работу и труд при любом удобном случае, стараются избавиться от ответственности. Для продуктивности работников необходимо использовать меры контроля, принуждения, угрозы наказания. Теория Y противоположна теории X, отождествляет труд с естественным процессом для человека, воспринимает рабочую деятельность как способ реализации человеком своих интересов, духовных и социальных потребностей [5];
- возможностью индивидуального подхода к использованию и обозначению гибкости в организации, разработки специфичных правил управления при данных условиях.

Таким образом, гибкие условия труда могут оказывать как положительное, так и негативное воздействие на продуктивность, эффективность организации и требуют тщательного осмысления и изучения перед их внедрением в управленческую структуру организации.

#### **Список использованных источников**

1. *Бобков В.Н.* Гибкая занятость путь к хаосу или новая модель устойчивости рынков труда? // Уровень жизни населения регионов России. 2018. № 3(209). <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkaya-zanyatost-put-k-haosu-ili-novaya-model-ustoychivosti-rynkov-truda>.
2. *Булатова Г.А.* Формирование гибкого рынка труда при переходе к инновационной экономике // Экономика. Профессия. Бизнес. 2015. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-gibkogo-rynka-truda-pri-perehode-k-innovatsionnoy-ekonomike>.
3. *Меркушева М.В.* Гибкие формы занятости: особенности применения в современных условиях // Экономика труда. 2020. Т. 7. № 5. С. 419-438. DOI: 10.18334/et.7.5.110071.
4. iTeam. [http://old.iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_3877](http://old.iteam.ru/publications/human/section_44/article_3877).
5. Grandas. <https://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html>.

**Ксения Сергеевна Козырева**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
218229@edu.fa.ru

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Влияние цифровизации на управление человеческими ресурсами

**Аннотация.** Цифровизация – внедрение современных цифровых технологий в различные сферы человеческой деятельности. Влияние цифровой трансформации охватывает как систему управления предприятием в целом, так и отдельных его частей. В статье рассмотрено влияние данного процесса на изменение в управлении человеческими ресурсами, новая роль человека как носителя информации и знания в современном производстве.

**Ключевые слова:** цифровизация, человеческие ресурсы, трансформация системы управления, цифровая экономика, развитие информационного общества.

**Ksenia S. Kozyreva**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
218229@edu.fa.ru

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## The impact of digitalization in human resources management

**Abstract.** A digitalization is the introduction of modern digital technologies into various spheres of human activity. The impact of digital transformation covers both the enterprise management system as a whole and its individual parts. This article will consider the impact of this process on the change in human resource management, the new role of man as a carrier of information and knowledge in modern production.

**Keywords:** digitalization, human resources, transformation of management system, digital economy, information society development.

Цифровой маркетинг – это такой маркетинг, который обеспечивает коммуникацию с клиентами, партнерами и внутри организации с помощью цифровых технологий.

Внедрение цифровых преобразований приводит к отказу от большого количества работников, которые раньше выполняли то, с чем теперь справляются технологии. Но появляется необходимость в рабочей силе, которая будет способна следить за этими новшествами. Ра-

бочие места, по результатам исследования К. Фрея и М. Осборна, к 2033 году сократятся в США на 47%, а Мировой банк прогнозирует для Китая сокращение на 77% [1]. Благодаря переформированию рабочего процесса, его цифровизации появится большое количество новых профессий, которые непосредственно будут связаны с управлением разного рода технологиями.

Доля специалистов, занятых в IT-сфере в России сегодня, достигает 1,5% занятых, тогда как в Италии – 2,1%, Чехии – 2,6%, Франции – 2,1%, Германии – 2,4%, США – 2,5%, Эстонии – 2,6%, Канаде – 3,5%, Великобритании – 3,8%, Швеции – 4,6%, Финляндии – 4,3% [2]. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что подобный рабочий капитал будет одним из самых актуальных на рынке.

Благодаря цифровизации появились специальные онлайн-сервисы по подбору кандидатов. Например, онлайн-сервис Head Hunter помогает подобрать вакансии с помощью оценки необходимых качеств с применением компьютерной техники.

Современная фирма должна позаботиться о том, чтобы ее товар можно было приобрести онлайн, не выходя из дома, получить там, где удобно клиенту, а оплатить электронными платежными средствами. Таким образом, все это порождает необходимость в работниках, которые будут готовы работать с применением компьютерной техники, а лучше – пытающихся повысить качество онлайн-работы конкретной фирмы. Из-за этого востребованы лишь те человеческие ресурсы, которые готовы постоянно актуализироваться, меняться, способные работать с большими объемами постоянно появляющейся новой информацией.

Благодаря развитию цифровых технологий появляется возможность обучения кадров в режиме онлайн, что является наиболее мобильным методом обучения. Также постоянное удаленное наблюдение и контроль за работой являются необходимым условием управления человеческими ресурсами сегодня.

В современном мире ежедневно предлагаются новые информационные решения и традиционные подходы к управлению устаревают, теряют свою актуальность, а вследствие этого требуют трансформации. Применение цифровых преобразований в сфере управления человеческими ресурсами приводит к упрощению рабочих процессов, облегчению анализа больших объемов информации и новым возможностям коммуникации.

#### **Список использованных источников**

1. Волкова А.С., Константинова Д.С., Кудяева М.М., Масалова Ю.А. Изменение подходов к использованию человеческих ресурсов под воздействием цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 8. С. 1491-1506. DOI: 10.18334/ce.14.8.110736.
2. Круглов Д.В., Круглова О.Д. Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации // Лидерство и менеджмент. 2019. Т. 6. № 4. С. 479-486. DOI: 10.18334/lim.6.4.41299.
3. Нагибина Н.И., Шукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Наукovedение. 2017. Т. 9. № 1. <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>.

**Маргарита Евгеньевна Медведева**  
Международные отношения  
МГИМО  
Москва, Россия  
medvedeva.m18@mail.ru

**Жанна Николаевна Комиссарова**  
К.э.н., доцент, кафедра мировой экономики  
МГИМО  
Москва, Россия  
z.komissarova@inno.mgimo.ru

## **Саббатикал в бизнесе: очередной тренд или эффективный HR-инструмент?**

**Аннотация.** Статья посвящена практике саббатикала в коммерческом секторе. Дается обзор эффективности этого HR-инструмента на основании трех критериев: профилактики выгорания, снижения текучести кадров, развития HR-бренда компании. Автор также дает ряд рекомендаций, которые руководству компании необходимо учесть перед предоставлением саббатикала своим сотрудникам.

**Ключевые слова:** саббатикал, бизнес, выгорание, удержание талантов, HR-бренд.

**Margarita E. Medvedeva**  
International Relations  
MGIMO  
Moscow, Russia  
medvedeva.m18@mail.ru

**Zhanna N. Komissarova**  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of International Economy  
MGIMO  
Moscow, Russia  
z.komissarova@inno.mgimo.ru

## **Sabbatical for business: Another trend or an effective HR-tool?**

**Abstract.** The article is concerned with sabbatical in private sector. This HR-tool is being observed basing on three criteria: prevention of burnout; decrease in staff turnover; input into HR-brand. Referring to obtained results, the author offers some recommendations that are to be taken into consideration before a company starts practicing sabbatical.

**Keywords:** sabbatical, business, burnout, talent retention, HR-brand.

Человеческие ресурсы – залог успеха бизнеса. Поэтому растет число HR-практик, нацеленных на удержание талантов. Например, *саббатикал* – отпуск длиною в несколько недель – год с сохранением рабочего места.

Тематика саббатикала почти не освещена в трудах, основанных на эмпирических методах. Цель статьи – собрать и проанализировать данные, которые позволят понять, полезна ли эта практика бизнесу. При подготовке были использованы работы, посвященные практике саббатикала в коммерческом секторе и вузах.

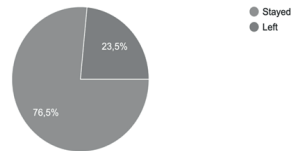
По мнению ряда авторов, ключевая цель саббатикал – рост эффективности труда [6]. Они, как правило, не оперируют эмпирическими данными, так как переход от механического труда к интеллектуальному усложнил оценку производительности. В других трудах подчеркивается роль саббатикал в развитии HR-бренда и удержании талантов [4]. Были также использованы исследования, посвященные оценке качества моральных ресурсов сотрудников после возвращения из саббатикал [3].

Для достижения цели исследования использованы следующие общенаучные методы: формально-логический, метод сравнительный исследований, теоретический анализ научных трудов и литературы по проблематике доклада. Среди эмпирических методов можно назвать расчет, сопоставление и анкетирование.

Исследователи приводят следующие выгоды саббатикал для бизнеса: предотвращение выгорания среди сотрудников, удержание талантов, развитие HR-бренда. Но саббатикал не всегда применим для профилактики выгорания, которое связано с рабочей средой в целом. Если, вернувшись, человек оказывается в таких же условиях, это вновь приводит к усталости и неприятию [7].

Результаты опроса, проведенного среди 82 сотрудников западных компаний, доказывают этот тезис: почти каждый четвертый уволился в течение года после выхода на работу (рис. 1).

Рис. 1. Соотношение покинувших и оставшихся в компании сотрудников через год после саббатикал (%)



Причем преимущественно покидают компании «Big 4» и «Big 3», известные своими переработками. Так, если саббатикал – единственное средство борьбы с выгоранием, его эффективность не гарантирована.

По результатам других исследований, сотрудники, взявшие саббатикал, устойчивее к стрессу в отличие от работавших коллег [3]. Но опросы были проведены в вузах, где степень прессинга сотрудников ниже.

Тем не менее при целостном подходе к комфортной рабочей среде саббатикал может снизить издержки, так как исчезают затраты на подбор нового сотрудника, о чем свидетельствуют результаты упомянутого ранее опроса: 76,5% респондентов после выхода на работу остаются в компании (рис. 1). При этом расходы на саббатикал часто ниже затрат на подбор нового сотрудника (табл. 1).

Таблица 1. Компаративный анализ затрат на подбор сотрудника и на саббатикал

| Вид затрат                                   | Статус затрат | Перечень затрат                                               | З/п для расчета | Ед. измерения | часы | Месяц 1        | Месяц 2                                               | Месяц 3        |  |
|----------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|------|----------------|-------------------------------------------------------|----------------|--|
| Косвенные                                    | Увольнение    | Выплаты при увольнении                                        |                 | Р             |      | 320 000,00 Р   |                                                       |                |  |
| Прямые                                       | Подбор        | Доступ к базе резюме (публикации вакансий и реклама включены) |                 | Р             |      | 80 454,00 Р    | 80 454,00 Р                                           | 80 454,00 Р    |  |
| Прямые                                       | Подбор        | Трудовые затраты специалиста по подбору персонала             | 100 000,00 Р    | часы          | 30   | 25 000,00 Р    | 30 25 000,00 Р                                        | 30 25 000,00 Р |  |
| Прямые                                       | Подбор        | Трудовые затраты менеджера на интервью                        | 250 000,00 Р    | часы          | 5    | 7 813,00 Р     | 5 7 813,00 Р                                          | 5 7 813,00 Р   |  |
|                                              |               |                                                               |                 |               |      | 433 267,00 Р   | 113 267,00 Р                                          | 113 267,00 Р   |  |
|                                              |               |                                                               |                 |               |      |                |                                                       |                |  |
|                                              |               |                                                               |                 |               |      |                |                                                       |                |  |
| Косвенные                                    | Обучение      | Трудовые затраты наставника                                   | 200 000,00 Р    | часы          |      | Месяц 4        | Месяц 5                                               | Месяц 6        |  |
|                                              |               |                                                               |                 |               |      | 20 25 000,00 Р | 9 11 250,00 Р                                         | 6 7 500,00 Р   |  |
|                                              |               |                                                               |                 |               |      |                | 25 000,00 Р                                           | 7 500,00 Р     |  |
| Дано:                                        |               |                                                               |                 |               |      | Итого:         |                                                       |                |  |
| З/п сотрудника                               | 160 000,00 Р  |                                                               |                 |               |      | 703 551,00 Р   | затраты на подбор и адаптацию в теч. 6 мес.           |                |  |
| Каждый месяц саббатикала оплачивается на 50% |               |                                                               |                 |               |      | 480 000,00 Р   | затраты на оплату 50% от з/п сотрудника в теч. 6 мес. |                |  |



Наконец, саббатикал – вклад в развитие HR-бренда: среди 2 732 330 компаний, зарегистрированных в РФ, лишь немногие (например, Сбер, SAP СНГ и др.) пользуются этой практикой, то есть менее 1%, что выгодно выделяет их в глазах соискателя.

Саббатикал не является универсальным HR-инструментом, применимым в любой ситуации. Поэтому был сформулирован ряд рекомендаций, на которые стоит обратить внимание перед введением саббатикал.

- Комплексно оценить адекватность условий труда: является ли саббатикал достаточным для удержания талантов.
- Сравнить издержки на саббатикал для текущего сотрудника и на замещение данной позиции.
- Выработать корпоративную политику в отношении саббатикал с учетом особенностей компании для минимизации потерь: какие категории сотрудников и с каким стажем могут пользоваться такой опцией; порядок замещения пустующей позиции; юридические обязательства сотрудника перед работодателем и т.д.

#### **Список использованных источников**

1. Отчет по форме № 1-ИОР (2021 год) // Официальный сайт Федеральной налоговой службы. [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/10553558/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/10553558/).
2. Arms D. How to retain your employees // Strategic Finance. 2010. Vol. 92. Iss. 3. P. 19-22.
3. Davidson O., Eden D., Westman M. Sabbatical leave: Who gains and how much? // Journal of Applied Psychology. 2010. Vol. 95. Iss. 5. P. 53-64.
4. Harris K., Rivera G., Bougae C. Gimme' a break: Offering sabbaticals as an optional leave benefit in the lodging industry // Hospitality Review. 2014. Vol. 31. Iss. 3. P. 34-67.
5. Haskins M., Shaffer G. Assessing professional development program impact // Strategic HR Review. 2011. Vol. 10. Iss. 1. P. 15-20.
6. Hassel L. Sabbaticals: Antidote to physician burnout? // Physician Leadership Journal. 2019. Vol. 6. Iss. 5. P. 38-42.
7. Maslach C., Leiter M.P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

**Яна Суреновна Хлгатын**

Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 yan.khlgatyan@yandex.ru

Научный руководитель: **Виктория Борисовна Фролова**

К.э.н., доцент, профессор  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 viktorinafrolova@mail.ru

## Актуальные инструменты и тренды развития системы мотивации персонала

**Аннотация.** В работе рассмотрена тема системы мотивации в России и за рубежом в последние годы, освещаются ее сходства и различия. Анализируется и оценивается влияние пандемии COVID-19 на инструменты трудовой мотивации, выводятся основные тенденции в развитии системы мотивации в России в 2021 году.

**Ключевые слова:** система мотивации, инструменты мотивации, развитие бизнеса, пандемия, тренды системы мотивации.

**Yana S. Khlgatyan**

«Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 yan.khlgatyan@yandex.ru

Scientific Adviser: **Victoria B. Frolova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 viktorinafrolova@mail.ru

## Modern mechanics and trends of employee motivation

**Abstract.** The article tells us about the topic of the motivation system in Russia and abroad in recent years, its similarities and differences considered. The impact of the COVID-19 pandemic on the mechanics of motivation is analyzed and valued. The main trends in the development of the motivation system in Russia in 2021 are stated.

**Keywords:** motivation system, mechanics of motivation, business development, pandemic, motivation system trends.

Проблема мотивации сотрудников существует уже очень долгое время, но тем не менее остается острой. На сегодняшний день принято больше внимания уделять личности сотрудника, его профессиональному и личностному росту. Менеджерам выгоднее найти способы удержания ценных сотрудников через поощрение, нежели упустить их, что может повлечь за собой временные простои в работе и финансовые потери. Поэтому вопрос мотивации сейчас очень актуален.

В настоящее время издается большое количество литературы, косвенно или напрямую касающейся темы мотивации персонала. Авторы рассматривают этот вопрос с разных сто-

рон. И.И. Николаева, С.В. Ильченко и Тюрина К.А. обращаются к вопросу с точки зрения ориентации на зарубежный опыт, рассматривают возможность применения схожих систем мотивации в российской практике [2; 6; 8]. Т.Н. Сууботна и Н.А. Баранова [7] в своей статье рассматривают проблему сложности осуществления стимулирования персонала в условиях пандемии. Н.А. Казакова и Е.Н. Ветлужских приводят практические примеры использования мотивации в России [1; 3].

Был проведен анализ тематической литературы, методических пособий крупных компаний по работе с КРП и мотивацией персонала. Изучены результаты исследований по вопросам мотивации сотрудников, предоставляемые российскими и международными рекрутинговыми и аналитическими компаниями. Результаты исследований были проанализированы с точки зрения сравнительного и социокультурного анализа. На основе исследований были выведены тенденции в области мотивации персонала.

В ходе исследования различных источников было выявлено, что на сегодняшний день в России в качестве основных инструментов мотивации можно выделить следующие:

- конкурентная ставка заработной платы;
- премии и бонусы по результатам выполненных задач;
- оплачиваемое обучение;
- медицинское обслуживание;
- оплачиваемый отпуск / дополнительные оплачиваемые выходные дни.

Согласно исследованию международного рекрутингового агентства «KellyServices», большой процент (69%) опрошенных россиян отметили как один из важнейших факторов мотивации медицинское обслуживание, еще 44% сочли важным компенсацию дополнительного образования [5]. Таким образом, можно сделать вывод, что в России система мотивации на большинстве предприятий является как прямой, так и косвенной, и в большей степени материальной, нематериальная же идет как дополнение.

За рубежом система мотивации также в многом носит материальный характер, однако по сравнению с российскими методами в иностранной системе мотивации больше внимания уделяется нематериальным аспектам. Во многих странах Западной Европы сотрудники выделяют для себя важными инструментами мотивации гибкий график, возможность работать удаленно, дружелюбный коллектив и т.д.

Стоит отметить, что локдаун, вызванный пандемией COVID-19, оказал значительное влияние на привычную систему мотивации в России – компании стали больше внимания уделять заботе о здоровье сотрудников, а также акцентировать внимание на личных заслугах. Все это показывает положительную динамику в отношении развития нематериальной мотивации.

В результате исследования были выявлены основные тренды в системе мотивации и стимулирования персонала, такие как:

- программы поддержки сотрудников и wellbeing-концепции;
- повышение лидерства со стороны руководства;
- корпоративные коммуникации и увеличение скорости фидбека;
- возможность «гибридного офиса»;
- принцип моментальной оплаты переработок.

Таким образом, проведенное исследование выявило, что даже в условиях неопределенности конструктивная мотивация сотрудников позволяет бизнесу оставаться конкурентноспособным. Также стоит отметить, что в данный момент компании активно пересматривают свои системы мотивации, что говорит об их развитии и желании идти в ногу со временем. Российские компании все чаще стараются учитывать потребности сотрудников при проектировании материальных и нематериальных методов мотивации, ориентируясь на достижения стратегических целей компаний, обеспечение эффективности деятельности и рост благосостояния собственников.

### Список использованных источников

1. *Ветлужских Е.Н.* Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2011.
2. *Ильченко С.В.* Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1(21). С. 4. <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-1-mart/ilchenko-s-v-issledovanie-zarubezhnogo-opyta-motivatsii-trudovoj-deyatelnosti-personala/>.
3. *Казакова Н.В.* Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. 2019. С. 29–34. <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-v-rossii-struktura-i-osobennosti/viewer>.
4. *Кочанова А.А.* KPI как современный инструмент мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 12-1(79). С. 658–662. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44831010>.
5. Мотивация персонала 2020 // Ежегодное исследование Kelly. [https://www.kellyservices.ru/rails/active\\_storage/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBN2M1REE9PSIsImV4cCI6bnVsbCwicHVlJoiYmxvY19pZCJ9fQ==--e6c43bc9cc65648a3349ed0c999228d6f41a5e53/motivation2020.pdf](https://www.kellyservices.ru/rails/active_storage/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBN2M1REE9PSIsImV4cCI6bnVsbCwicHVlJoiYmxvY19pZCJ9fQ==--e6c43bc9cc65648a3349ed0c999228d6f41a5e53/motivation2020.pdf).
6. *Николаева И.И.* Зарубежный опыт мотивации персонала // Human Progress. 2018. Т. 4. № 7. <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-personala-1/viewer>.
7. *Субботина Т.Н., Баранова Н.А.* Особенности мотивации труда персонала на предприятии в условиях пандемии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. С. 104–108. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-truda-personala-na-predpriyatii-v-usloviyah-pandemii/viewer>.
8. *Тюрина К.А.* Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. № 4. <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/4/economicsmanagement/Turina.pdf>.

**Даниил Александрович Хамула**  
Факультет экономики и бизнеса  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
Khamula.2003@mail.ru

Научный руководитель: **Марина Викторовна Соловьева**  
К.э.н., доцент  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
MSolovieva@fa.ru

## **Управленческая иерархия: анализ организации деятельности**

**Аннотация.** Распределение задач по управлению фирмой и организация работы управленческих звеньев, способствующая эффективному ведению бизнеса, является актуальной проблемой для многих предпринимателей. В статье определяются основные обязанности менеджеров разного уровня с целью увеличения эффективности производства. На примере конкретной организации выводятся основные недостатки построения иерархии менеджеров и предлагаются варианты их исправления.

**Ключевые слова:** управленческая иерархия, задачи менеджеров, производительность труда, эффективность работы менеджеров, организация производственного процесса, координация действий менеджеров, управленческие звенья

**Daniil A. Khamula**  
Faculty of Economics and Business  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
Khamula.2003@mail.ru

Scientific Adviser: **Marina Victorovna Soloveva**  
Cand. Sci. (Econ.), Assistant Professor  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
MSolovieva@fa.ru

## **Management hierarchy: Analysis of the organisation of operation**

**Abstract.** The distribution of tasks for the management of the company and the organization of the work of management units, which contributes to the effective conduct of business, is an urgent problem for many entrepreneurs. The article defines the main responsibilities of managers at different levels in order to increase production efficiency. Using the example of a specific organization, the main disadvantages of building a hierarchy of managers are deduced and options for their correction are proposed.

**Keywords:** management hierarchy, tasks of managers, labor productivity, efficiency of managers, organization of the production process, coordination of managers' actions, management sectors

Как известно, управление в организации осуществляется на верхнем, среднем и низовом уровне [2, с. 42]. Попытаемся проанализировать эффективность построения управленческой иерархии в организации.

В качестве объекта исследования было выбрано индивидуальное предприятие «Екатерининские мастерские», находящееся в г. Краснодар, которого производит деревянные и металлические изделия. С момента создания компания демонстрирует положительную динамику развития. За время функционирования организации руководителем была сформирована управленческая иерархия из 12 человек. Фирма имеет линейную организационную структуру [1, с. 272].

Проведем анализ высшего звена управления. Первоначально руководитель фирмы самостоятельно выполнял все управленческие обязанности, находясь на работе 10 часов в день. Впоследствии он решил осуществить план по организации производства без своего прямого контроля. Было сделано несколько нововведений: использование транспортных услуг других фирм, заключение договоров о поставках с отсрочкой, выдача исполнителям запасных инструментов. В случае с транспортировкой средний расход на содержание одной машины составляет 55 000 руб. в месяц [3], в то время как за доставку месячной нормы материалов необходимо заплатить 34 250 руб., что на 38% дешевле. Главным результатом реализации плана стало сокращение времени работы руководителя фирмы. Он стал находиться на работе 10 часов в неделю, что в 7 раз меньше начального времени.

На низовом уровне руководитель делал упор на индивидуальную работу с каждым подчиненным. Несмотря на такой подход он столкнулся с множеством нарушений трудовой дисциплины. Производительность труда исполнителей могла снизиться на 17% при задержке на 1,5 часа, что приводило к появлению дополнительных издержек в размере 25 тыс. руб. в месяц. Из-за этих нарушений руководитель терял 17% потенциальной прибыли от каждого заказа, поэтому он предоставил ответственным рабочим надбавки в размере 15 тыс. руб., потребовав от них предотвращения перечисленных нарушений.

Руководитель справился с организацией менеджмента на низовом уровне, но не учел недостатки в работе остальных звеньев. Во-первых, производство зависимо от состояния одного человека, что представляет огромный риск для стабильной работы фирмы. Во-вторых, единоличное принятие управленческих решений может негативно сказаться на процессе производства. Хорошим решением этих проблем был бы наем заместителя главы компании. На среднем уровне управления предпринимателю нужно нанять управляющего по хозяйственной части и управляющего по малярным и столярным работам. Необходимость в найме первого менеджера обуславливается необходимостью контроля за функционированием оборудования с целью предотвращения производственных травм. Наем второго управляющего обуславливается сильной взаимосвязью между отраслями производства. С учетом предложений можно построить новую структуру управления организации (рис. 1).

Рис. 1. Измененная организационная структура компании «Екатерининские мастерские»



Деятельность менеджеров на всех трех уровнях управления является крайне важной для стабильного развития фирмы. В долгосрочной перспективе разделение труда по управленческим звеньям будет крайне эффективным способом организации деятельности предприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Менеджмент: учебник / под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. М.: КноРус, 2021.
2. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник / пер. с англ. М.: Дело, 2002.
3. *Савочка И.А.* Затраты на обслуживание собственного транспорта при международных перевозках // Молодой ученый. 2019. № 23(261). С. 296-302. <https://moluch.ru/archive/261/60454/>.

# **СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**



**Зарема Виленовна Абдулганиева**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
zarema\_abdulganieva@mail.ru

Научный руководитель: **Денис Рашидович Ахмадеев**  
Старший преподаватель  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
akhmadeevdenis@mail.ru

## **Основные направления сотрудничества бизнеса и власти в области финансирования фундаментальных исследований**

**Аннотация.** Создание в российской экономике условий для повышения доли высокотехнологичных производств, инновационной, наукоемкой продукции требует совершенствования системы кооперации между наукой и бизнесом. Для этого необходимо повышение эффективности сотрудничества бизнеса и власти в области финансирования фундаментальных исследований. В статье выявлены основные направления взаимодействия между фундаментальной наукой, государством и представителями бизнес-сообщества.

**Ключевые слова:** бизнес, государство, фундаментальные исследования, сотрудничество, научный сектор.

**Zarema V. Abdulganieva**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
zarema\_abdulganieva@mail.ru

Scientific Adviser: **Denis R. Akhmadeev**  
Senior Lecturer  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
akhmadeevdenis@mail.ru

## **The main areas of cooperation between business and government in the field of financing basic research**

**Abstract.** Creating conditions in the Russian economy for increasing the share of high-tech industries, innovative, high-tech products requires improving the system of cooperation between science and business. This requires an increase in the efficiency of cooperation between business and government in the field of financing basic research. The article identifies the main areas of interaction between fundamental science, the state and representatives of the business community.

**Keywords:** business, government, fundamental research, cooperation, scientific sector.

Фундаментальные исследования – это тип научных исследований, целью которых является улучшение научных теорий для лучшего понимания и предсказания природных или других явлений.

Фундаментальные исследования не дают быстрой отдачи вложенных средств и поэтому постоянно нуждаются в финансировании со стороны власти, которая привлекает к этому бизнес-структуры. Важной составляющей является человеческий капитал, от которого напрямую зависит успех деятельности как в фундаментальных исследованиях, так и бизнеса.

В настоящее время и научным сообществом, и представителями бизнеса уделяется значительное внимание существующей системе финансирования гражданской науки, в частности инструментам повышения эффективности расходов на НИОКР как за счет бюджетных, так и за счет внебюджетных средств; в то же время государство определило вектор развития на цифровизацию всевозможных процессов, что позволит в будущем улучшить взаимодействие между бизнесом и властью путем прозрачной работы.

Одним из инструментов формирования и развития инновационной экономики являются фонды поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности (далее – научные фонды), которые оказывают поддержку исследований и разработок на всех стадиях жизненного цикла инновационного проекта (исследования – разработки – производство – выход на рынок).

К фондам поддержки фундаментальной науки относятся Российский научный фонд (РНФ) и Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ). Огромную роль в финансировании исследований и разработок играют институты инновационного развития и венчурные фонды, ориентирующиеся на высокорисковые исследования и стартапы, а также на создание прорывных технологий, способствующих выходу конкурентоспособной отечественной продукции на мировые рынки. Кроме того, не менее значимая роль в финансировании научных проектов отведена отраслевым и региональным научным фондам, оказывающим поддержку проектам, направленным на региональное и (или) отраслевое развитие, а также проектам по приоритетным направлениям научно-технического развития.

Научные фонды довольно активно взаимодействуют с предприятиями и организациями предпринимательского сектора экономики и оказывают поддержку малым инновационным предприятиям. Существует ряд барьеров, препятствующих их более эффективному сотрудничеству:

- низкий уровень трансфера технологий;
- нехватка кадровых ресурсов в области монетизации итогов инновационных исследований;
- информационные различия при видении бизнеса в области инновационных внедрений.

Улучшить взаимодействие бизнеса и власти можно следующим образом:

1. Выделить дополнительные субсидии, чтобы обеспечить развитие национальных технологий в ведущих сферах экономики.
2. Стимулировать повышение навыков в области коммерциализации результатов исследований и разработок.

Таким образом, назревает необходимость разработки новых подходов в решении проблем координации взаимодействия науки и бизнеса.

#### **Список использованных источников**

1. *Костяев С.С.* Организация, финансирование и оценка результатов НИОКР в США // ЭСПР. 2019. № 2. С. 90–92.
2. *Лазаренко В.Е.* Пути экономии средств бюджетного финансирования активизации инновационной сферы экономики России // Научный результат. Экономические исследования. 2016. № 3. С. 9–11.
3. *Мартынова Е.А.* Современная система бюджетного финансирования российской науки: преимущества и недостатки // Наука. Инновации. Образование. 2018. № 3(29). С. 23–44.
4. Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 г. № 642 // Официальный сайт Президента Российской Федерации. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>.

**Снежана Валерьевна Краснова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

kcv21@mail.ru

Научный руководитель: **Виктория Борисовна Фролова**

К.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

viktoriafrolova@mail.ru

## **Изменения в риск-менеджменте компаний и перспективы его развития в период COVID-19**

**Аннотация.** Пандемия COVID-19 вошла в число событий, которые сказались на всех сферах, в том числе и на деятельности компаний. Вырос спрос на риск-менеджеров; стратегии, которые были подготовлены в начале года, стали нерелевантными, возникла необходимость в переоценки появившихся рисков; зародилось состояние неопределенности. Однако ясно, что стратегии компаний уже не будут прежними, так же как и системы риск-менеджмента. Возникает необходимость в оценке портфеля рисков компаний после пандемии.

**Ключевые слова:** карта рисков, COVID-19, специфические риски, GRC-решения.

**Snezhana V. Krasnova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

kcv21@mail.ru

Scientific Adviser: **Victoria B. Frolova**

Cand. Sci. (Econ.), Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

viktoriafrolova@mail.ru

## **Changes in the risk-management of companies and the prospects of its development during the COVID-19 period**

**Abstract.** The COVID-19 pandemic was among the events that affected all areas, including the activities of companies. Demand for risk managers has grown; the strategies that were prepared at the beginning of the year became irrelevant, there was a need to reassess the emerging risks; a state of uncertainty was born. However, it is clear that companies' strategies will no longer be the same, as well as risk management systems. There is a need to assess the risk portfolio of companies after the pandemic.

**Keywords:** risk map, COVID-19, specific risks, GRC solutions.

Риск-менеджмент – это специфическая система управления рисками и экономическими отношениями, которая направлена на разработку и реализацию обоснованных рекомендаций и мероприятий для митигации негативного воздействия рисков [1]. При этом возник-

новение рисков порождается двумя основными причинами: ограниченностью ресурсов и неопределенностью среды. Именно эти причины послужили преградами для обычного функционирования компаний.

Данная проблема нашла отражение в трудах ученых М.М. Мусаева, А.М. Иманбековой и С.Р. Семушкиной (для проведения анализа риск-менеджмента в условиях неопределенности и роли цифровизации в формировании стратегий по борьбе с рисками). Были использованы исследования KPMG (в котором представлена актуальность GRC-систем), PwC (приведена информация об изменениях в отделах, входящих в команду по решению рисков), WEF (рассмотрение рисков, вероятность которых возросла в 2020 году).

Для исследования были использованы следующие методы: сравнение требований к риск-менеджерам в 2014 и 2020 годах, анализ данных для выработки гипотез, обобщение всех изменений.

По данным исследования PwC, только у 74% компаний в программе риск-менеджмента были риски, которые реализовались в 2020 году, и только 16% имели в программе риски, которые были схожи с пандемией [4]. Известно, что любой кризис вносит изменения в перечень компетенций риск-менеджера. До пандемии – это знание комплаенс и GR-рисков. WEF выделили следующие риски, вероятность которых возросла в 2020 году (табл.1) [5].

**Таблица 1. Краткосрочные риски, вероятность возникновения которых возросла в 2020 году (%)**

| Риск                                                                  | Доля |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| Экономическая конфронтация (геополитический риск)                     | 78,5 |
| Поляризация внутривнутриполитических сил (социальный риск)            | 78,4 |
| Чрезвычайные температурные показатели (риск влияния окружающей среды) | 77,1 |
| Кибератаки: сбои в работе инфраструктуры (технологический риск)       | 76,1 |

Источник: [5].

Можно предположить, что после пандемии произошли изменения к требованиям компетенций риск-менеджеров. Компании смогли адаптироваться к возникшей ситуации с помощью облачных сервисов, средств коммуникации для совместной работы, таск-трекеров и др. Но здесь есть свои недостатки в виде новых рисков. Соответственно, разноплановость рисков должна решаться в связке с другими отделами компании. Так как риски становятся более специфичными, специалисту по риск-менеджменту нужно не только собирать и анализировать информацию, которая была предоставлена профильными специалистами, но и уделять внимание вещам, которые могут нести глобальный характер в будущем.

Можно предположить, что карта рисков не поменяется существенно, однако следует выделить главные возможности компаний для успешной борьбы с рисками:

1. Возможно увеличение доли рынка, так как часть конкурентов могла уйти с рынка.
2. Оптимизация деятельности затрат и компании в целом.
3. Развитие квалификации и компетенций сотрудников в изменяющихся условиях.

Соответственно, компании займутся изменениями в стратегии развития и пересмотрят направления финансирования (табл. 2).

**Таблица 2. Изменения в направлениях инвестирования сфер деятельности компании после COVID-19**

| Сферы сокращения инвестиций                     | Сферы увеличения инвестиций       |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 62% – Поиск, наем, программы развития персонала | 54% – Развитие бизнеса            |
| 54% – Проекты капитального строительства        | 46% – Информационная безопасность |
| 46% – PR/GR                                     | 38% – Развитие ИТ-инфраструктуры  |

Для того чтобы не упускать риски, риск-менеджеры могут делегировать задачи другим отделам. Возможно отслеживание рисков через непрерывный мониторинг, который связан с модулем решений GRC [6; 7]. Вероятно, что решение получит широкое распространение, что позволит быстрее митигировать риски в будущем. Соответственно, компания сможет сконцентрироваться на разработке системы риск-менеджмента.

Большинство компаний не были готовы к рискам, с которыми они столкнулись. Изменение структуры рисков привело к изменению компетенций и требований к риск-менеджерам. Также произошли изменения в работе самих риск-менеджеров. В команду специалистов по борьбе с рисками вошли в основном специалисты, связанные с HR, информационной безопасностью, а также финансовыми функциями и управлением рисками. GRC-решения, возможно, получат широкое распространение в процессе создания стратегии риск-менеджмента.

#### Список использованных источников

1. *Гужин А.А., Ежкова В.Г.* Риск-менеджмент и методы управления рисками // Инновации и инвестиции. 2017. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-i-metody-upravleniya-riskami>.
2. *Мусаев М.М., Иманбекова А.М.* Основные аспекты риск-менеджмента в управлении компанией в условиях высокой неопределенности // Вестник Академии знаний. 2021. № 2(43). <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-risk-menedzhmenta-v-upravlenii-kompaniy-v-usloviyah-vysokoy-neopredelennosti>.
3. *Семушкина С.Р.* Роль цифровизации в управлении изменениями современных компаний // Инновации и инвестиции. 2021. № 7. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovizatsii-v-upravlenii-izmeneniyami-sovremennyh-kompaniy>.
4. Системы GRC: от концепции к интеграции // АМ. [https://www.anti-malware.ru/analytics/Technology\\_Analysis/System\\_GRC\\_from\\_concept\\_to\\_integration](https://www.anti-malware.ru/analytics/Technology_Analysis/System_GRC_from_concept_to_integration).
5. Управление рисками: испытание кризисом и грядущие изменения работы в новых условиях // PwC. <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/COVID-19-erm-results.pdf>.
6. The global risks report 2020 // WEF. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).
7. Will COVID-19 change the role of Risk Management forever? // KPMG. <https://home.kpmg/nl/nl/blogs/home/posts/2020/07/will-COVID-19-change-the-role-of-risk-management-forever.html>.

**Ольга Акимовна Балыкина**

Факультет экономики и бизнеса

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

202273@edu.fa.ru

Научный руководитель: **Светлана Олеговна Мусиенко**

К.э.н., доцент, департамент банковского дела и финансовых рынков

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

SOMusienko@fa.ru

## **Влияние ESG на инвестиционную привлекательность компании**

**Аннотация.** В работе исследуются принципы социально ответственного инвестирования на основе ESG-стратегии. Рассмотрены теоретические основы доминирующих тенденций в инвестировании на современном этапе. Проведен сравнительный анализ капитализации компаний с различными ESG-характеристиками и достижениями, на основании которого доказано положительное влияние реализации ESG-стратегии на инвестиционную привлекательность компаний.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, социально ответственное инвестирование, устойчивое развитие, ESG.

**Olga A. Balykina**

Faculty of Economy and Business

The Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

202273@edu.fa.ru

Scientific Adviser: **Svetlana O. Musienko**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Banking Department and Financial Markets

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

SOMusienko@fa.ru

## **The impact of ESG on the investment attractiveness of the company**

**Abstract.** The report examines the principles of socially responsible investment based on the ESG strategy. The theoretical foundations of the dominant trends in investing at the present stage are considered. A comparative analysis of the capitalization of companies with different characteristics and achievements of ESG was carried out, on the basis of which the positive impact of the implementation of the ESG strategy on the investment attractiveness of companies was proved.

**Keywords:** investment attractiveness, socially responsible investment, sustainable development, ESG.

ESG-стратегия (environmental, social and governance characteristics) – новый тренд на российском рынке. Она стала набирать популярность только втором десятилетии XXI века

[8]. Подобное отставание в развитии данного направления сказывается на привлекательности отечественных компаний среди иностранных инвесторов и на их позиции в мировом рейтинге. ESG-направленность можно описать как отказ инвесторов от поддержки тех сфер производства, которые могут нанести вред здоровью людей, репутации компании и самого инвестора, а также ухудшить экологическую ситуацию [3; 5]. Из этого следует, что между двумя компаниями с одинаковыми показателями, но разным подходом к ESG и COI инвестор выберет ту, которая имеет положительные ESG-характеристики [2].

Исследование основывалось на методологии системного, сравнительного и статического анализа, синтеза и статистической обработки экономических данных, а также общенаучных методах индукции и дедукции.

Согласно исследованию RAEX Europe за 2020 год, возглавляет ESG-рейтинг АО «Полиметалл» [4]. АО входит в рейтинг с показателями: Environmental – 1, Social – 2, Governance – 15, на основании чего можно сделать вывод, что компания, безусловно, является одной из самых экологических в России [7].

**Рис. 1. Капитализация АО «Полиметалл» за 2010–2020 годы**



Источник: информационный портал «РБК», анализ АО «Полиметалл».

Кроме того, «Полиметалл» не является участником или причиной ни одной экологической аварии (рис. 1).

ПАО «Мечел» занимает противоположное место в ESG-рейтинге и находится на 47-м месте, что говорит о слабых ESG-характеристиках. «Мечел» занимает позицию в рейтинге со следующими показателями: Environmental – 51, Social – 52, Governance – 42, что отражает начальную ступень развития компании в данной сфере. Кроме того, капитализация компании имеет негативную статистику: за последние десять лет показатель сократился практически в 10 раз [6].

**Рис. 2. Капитализация ПАО «Мечел» за 2010–2020 годы**



Источник: информационный портал «РБК», анализ ПАО «Мечел».

Это говорит о низком уровне заинтересованности инвесторов в ПАО «Мечел». На основе сравнительного анализа капитализации ПАО «Мечел» с капитализацией АО «Полиметалл» подтверждается тезис о значимости влияния ESG-ориентированности компании на

инвестиционную привлекательность, отражающуюся в финансовых показателях, поскольку компания, занимающая лидерскую позицию в данной сфере, имеет положительную динамику капитализации в отличие от компании с низким рейтингом.

В российской экономике 2020 год стал годом наиболее яркого развития ESG-направления. В ближайшие пять лет заинтересованность в социально ответственном инвестировании будет расти, что характеризует работу как перспективное исследование данной темы [1]. Кроме того, эта работа может служить теоретической основой для исследования более глубоких и узких тем – рассмотрение каждой характеристики ESG отдельно.

Таким образом, в заключение можно сказать, что наиболее значимой стратегией инвестирования для всего мирового сообщества является инвестирование в компании, соответствующие подходу устойчивого развития и придерживающиеся осознанного ведения деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. *Батаева Б.С., Вавилина А.В.* Зарубежная практика развития социально ответственных инвестиций // Известия Саратовского университета. Новая серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 1. С. 15–23.
2. Зеленая повестка Сбербанка // Официальный сайт «Сбер Про». <https://sber.pro/events/>.
3. *Клавдиенко В.П., Зубарева О.В.* Инвестиции в «зеленую» энергетику: мировые тренды и Россия // Проблемы современной экономики. 2020. № 1(73). С. 184–187.
4. Компании – лидеры по устойчивому развитию // RAEX Rating Review. [https://raex-r.com/country/RAEX-600/ESG\\_rating#cart](https://raex-r.com/country/RAEX-600/ESG_rating#cart).
5. *Мусатова М.М., Луговая Л.И.* Особенности структурной перестройки мирового рынка прямых частных инвестиций и его ключевые тренды // Вопросы инновационной экономики. 2020. С. 123–132.
6. Мечел // РБК. <https://quote.rbc.ru/company/153>.
7. Полиметалл // РБК. <https://quote.rbc.ru/company/143>.
8. *Попкова А.С.* Проблемы развития национальной экономики на современном этапе // Материалы Международной научно-практической конференции «Вопросы инновационной экономики». 2019. С. 303–308.



**Иванна Андреевна Власова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ivavlasova@mail.ru

**Норжима Ивановна Шамбеева**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Научный руководитель: **Елена Сергеевна Якушова**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

esyakushova@fa.ru

## **Особенности стратегического управления на примере компании Google: постковидная реальность**

**Аннотация.** Выделены стратегические решения, принятые компанией Google в период пандемии, определены новые возможности и направления развития компании в постковидной реальности. Проанализированы основные цели и задачи с учетом изменения тенденций цифровой бизнес-среды.

**Ключевые слова:** стратегические решения, оптимизация, цифровые технологии, цифровизация, COVID-19.

**Ivanna A. Vlasova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ivavlasova@mail.ru

**Norzhima I. Shambееva**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Scientific Adviser: **Elena S. Yakusheva**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

esyakushova@fa.ru

## **Features of strategic management on the example of Google: Post-like reality**

**Abstract.** The strategic decisions made by Google during the pandemic are highlighted, new opportunities and directions of the company's development in the post-covid reality are identified. The main goals and objectives are analyzed taking into account the changing trends of the digital business environment.

**Keywords:** strategic decisions, optimization, digital technologies, digitalization, COVID-19.

На сегодняшний день вследствие ощутимого давления, оказываемого пандемией COVID-19, большинство отраслей бизнеса серьезно изменены или вовсе нарушены. Во многих транснациональных компаниях комплексные и ключевые подходы, бизнес-процессы, способы разработки и реализации продукции необходимо пересмотреть и перестроить. В настоящее время организации должны оперативно реагировать на изменения и появление новых возможностей на рынке, для того чтобы гарантировать непрерывность, защиту и снижение рисков общей деятельности компании. В данной работе мы рассмотрим, как пандемия COVID-19 повлияла и продолжает влиять на бизнес и стратегическое управление компании Google.

Перед тем как переходить к основному анализу, определимся, что мы понимаем под новыми возможностями в сфере бизнеса. Как известно, на сегодняшний день COVID-19 довольно сильно изменил концепции управления предприятиями; помимо отрицательных черт можно увидеть положительную динамику развития сфер, которые ранее уже работали в системе интернета и ИТ-технологий. В данном случае под новыми возможностями мы понимаем новые направления развития, которые появились в период пандемии и способствовали повышению эффективности в таких компаниях, как Google.

Так, проводя анализ компании Google, мы определили различные изменения:

- усовершенствование digital-составляющей бизнеса;
- проведение антикризисной политики в компании и эффективное сокращение издержек;
- усовершенствование бизнес-модели;
- совершенствование клиентского сервиса;
- открытие новых направлений развития бизнеса;
- появление новых клиентов.

Все это происходит благодаря популярности использования интернет-ресурсов, веб-сайтов и социальных сетей, в которых люди в условиях пандемии и локдауна могли поддерживать общение с друзьями и знакомыми, продолжать обучение, проводить различные бизнес-конференции и встречи. Соответственно, эти сферы бизнеса не только смогли преодолеть период пандемии, но и определить и оптимизировать те направления, которые снижали эффективность компании.

Особые стратегии управления необходимы любому предприятию, пострадавшему от кризиса. Кризис потенциально может угрожать успеху бизнеса и отрицательно сказаться на его финансах. Следовательно, необходимы эффективные стратегии, позволяющие предприятиям выжить во время кризиса. В этой работе на основе анализа компании Google мы определили несколько направлений стратегического развития компаний в целях обеспечения их устойчивости в посткризисном мире.

1. Оптимизация организационной структуры. Кризис является тем временем, когда стоит пересмотреть организационную структуру предприятия. Оптимизация должностных обязанностей с целью сокращения числа сотрудников (придерживаясь первой цели, компания проводит переоценку кадров).

2. Оптимизация трудового процесса сотрудников – дать возможность удаленной работы части сотрудников. Что касается Google, то ожидается, что примерно 20% ее сотрудников продолжат работать дистанционно после открытия офисов компании этой осенью. Еще около 60% работников перейдут на гибридный режим и будут проводить три дня в офисе и два дня «там, где им лучше всего работает». Оставшиеся 20% смогут подать заявку на перевод в другой офис Google.

Как говорит сам гендиректор Google С. Пичаи: «Будущее трудовой деятельности – гибкость. Указанные изменения являются отправной точкой, чтобы помочь нам делать самую лучшую работу и получать от этого удовольствие».

Компания предложит работникам дополнительные выходные дни для восстановления сил в условиях пандемии коронавируса. Кроме того, у всех сотрудников появится возмож-

ность работать до четырех недель в год вне их основного офиса. Еще одним решением станет введение специального времени для сосредоточенной работы над проектами, когда компания ограничит количество совещаний.

Примерно 20% сотрудников Google останутся на удаленке на постоянной основе даже после пандемии. Компания также будет предоставлять дополнительные выходные, называя их «днями перезагрузки».

Google была одной из первых крупных технологических компаний, которая с началом пандемии COVID-19 в прошлом году перевела сотрудников на удаленную работу.

3. Пересмотр и сокращение найма новых сотрудников. Так как все сидят по домам, новых сотрудников некому учить и некому обеспечивать их всем необходимым для работы. Нанимать в компанию планируют лишь тех, кто сможет помочь компании преодолеть этот сложный период.

4. Оптимизация расходов на другие сферы деятельности, например на модернизацию оборудования, дата-центры, маркетинг и деловые поездки.

5. Активное внедрение цифровых технологий и их автоматизация. Многие предприятия, особенно промышленные, входят в число ведущих отраслей с потенциалом цифровизации и автоматизации, но отстают в их фактическом внедрении. Эту недостаточность трансформации можно отчасти объяснить нехваткой капитала и необходимостью переподготовки сотрудников, а отчасти инерцией, отсутствием интереса и сопротивлением изменениям. Но теперь, при пандемии, большинство руководителей компаний стали понимать, что автоматизация – это мощный способ ответить на постоянно растущее давление повышением эффективности, инноваций и скорости развития экономики.

Рассмотрим более подробно, какие новые возможности открыла для себя компания Google.

- удаленная работа части сотрудников (компания намерена в течение пяти лет перевести на постоянную работу из дома до 20–30% персонала);
- диверсификация бизнеса – развитие разных направлений (на сегодняшний день вложили более 300 млн долл. в инвестиции, чтобы открыть информационный центр, который предоставляет информацию в режиме реального времени, дает советы о здоровье и благополучии, а также предлагает и просит о помощи);
- формирование «финансовой подушки» на случай новых кризисов;
- оптимизация должностных обязанностей с целью сокращения числа сотрудников (придерживаясь первой цели, компания проводит переоценку кадров).

Для того чтобы и далее сохранить свою популярность и финансовый рост, Google полностью поддерживает и контролирует свою работу, чтобы помочь людям оставаться на связи. Ее сервисами пользуется рекордное количество людей, так как Google делает свою сеть более эффективной и более емкой, при этом уделяя приоритетное внимание улучшениям в ключевых сервисах, таких как просмотр видео в реальном времени, потоковая передача игр в режиме онлайн и т.д.

В данной работе мы проанализировали принятые стратегические решения компании Google, увидели новые возможности и направления для развития, а также цели на будущий период. Подводя итог, стоит заметить, что компания Google в период пандемии смогла адаптироваться к новым реалиям и внешним изменениям, при этом она не просто сохранила свои финансовые показатели и лидирующие позиции на рынке онлайн-ресурсов, но и улучшила их.

#### **Список использованных источников**

1. Дячук О. 10 инструментов веб-аналитики для маркетолога. М.: OWOX, 2020. <https://www.owox.ru/blog/articles/website-analytics-tools/>.
2. Касьянов С. Методы веб-аналитики и инструменты, которыми она пользуется. М.: Генератор продаж. <https://sales-generator.ru/blog/knigi-po-veb-analitike/>.
3. Проектный менеджмент: базовый курс: учебник / под ред. С.А. Полевого. М.: КноРус, 2021.

**Дарья Владиславовна Жатикова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

drv-185@mail.ru

**Научный руководитель: Елена Сергеевна Якушова**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

esyakushova@fa.ru

## **Перспективы развития киноиндустрии в период COVID-19 (на примере компании Walt Disney)**

**Аннотация.** Работа посвящена актуальной на данный момент теме – реакции киноиндустрии на события, произошедшие в связи с пандемией COVID-19. Проиллюстрированы действия, предпринятые в период локдауна всемирно известным медиахолдингом Walt Disney, рассмотрена суть кризисной ситуации, подсчитаны убытки компании по разным направлениям (кино, премьеры, парки развлечений). Приведены действия Walt Disney по выходу из убыточной ситуации, представлен прогноз общей ситуации на рынке киноиндустрии в период после COVID-19.

**Ключевые слова:** киноиндустрия, COVID-19, компания Walt Disney, реорганизация, стриминговые сервисы.

**Daria V. Zhatikova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

drv-185@mail.ru

**Scientific Adviser: Elena S. Yakushova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

esyakushova@fa.ru

## **Development prospects of film industry in the COVID-19 period (Case of the Walt Disney company)**

**Abstract.** the paper is devoted to the current topic - the reaction of the film industry to the events that occurred in connection with the COVID-19 pandemic. The actions taken during the lockdown by the world-famous Walt Disney media holding are illustrated, the essence of the crisis situation is considered, the company's losses in various directions (movies, premieres, amusement parks) are calculated. The actions of Walt Disney to get out of a loss-making situation are given, the forecast of the general situation in the film industry market in the period after COVID-19 is outlined.

**Keywords:** film industry, COVID-19, Walt Disney company, reorganization, streaming services.

С весны 2019 года мировая кинопромышленность находится на паузе: съемки многих картин приостановлены, кинотеатры работают в ограниченном режиме, залы заполняются в лучшем случае на треть, кинопремьер крайне мало, а многие проходят онлайн. Спустя время пандемия COVID-19 закончится, однако будет ли кино прежним, как изменится формат работы кинотеатров и какие общие убытки понесет сфера за время локдауна?

Компания Walt Disney – один из лидирующих международных семейных развлекательных холдингов, который включает кино- и анимационные студии, парки развлечения и телевидение. Disney ведет деятельность в 172 странах и представляет 1300 радио- и телевизионных каналов, вещающих на 53 языках [2].

Кино- и анимационные студии Walt Disney включают в себя студию Pixar с высокорейтинговыми мультфильмами «История игрушек», «В поисках Немо», «Рататуй», «Душа» и др.; вселенную Marvel с их фильмами о супергероях («Человек-паук», «Люди Икс», «Дэдпул»); кинематографическую студию 20th Century Studios. В корпорацию Disney также входит детское телевидение, сети телерадиовещания, тематические парки и курорты, такие как «Диснейленд» в Париже, Орландо, Токио и других крупных городах [2].

В конце 2020 года финансовые потери крупнейшего производителя киноконтента составили 2,8 млрд долл. против чистой прибыли 2019 года в размере 10,4 млрд долл. Ежемесячно при закрытии почти всех развлекательных парков компания потеряла 1 млрд долл., большая часть убытка пришлась на парки в Анахайме и Орландо. Другие подразделения компании потеряли не меньше. Например, рекламные доходы спортивного канала ESPN сильно снизились из-за остановки крупных спортивных турниров и отсутствия чемпионатов. Некоторые фильмы покинули прокат раньше срока из-за закрытия кинотеатров и не окупили себя в результате всех ограничений. У подразделения, предоставляющего круизы, товары и видеоигры, спрос упал на 61% [5].

В связи со сложившейся ситуацией руководству компании требовалось принимать серьезные решения по перестройке внутренней деятельности, чтобы остаться на рынке киноиндустрии и не обанкротиться. Была закрыта студия Blue Sky, которая выпустила в свет такие известные мультфильмы, как «Ледниковый период» и «Рио». Не обошлось и без сокращения штата: в начале пандемии около половины сотрудников были отправлены в неоплачиваемые отпуска, а затем компания пошла уже на экстренные и безжалостные меры – прекратила выплачивать зарплату более 100 тыс. своих сотрудников. Однако это сэкономило студии до 500 млн долл. в месяц. Акционеры тоже почувствовали на себе кризис: Walt Disney оставила их в 2020 году без выплаты дивидендов в размере 1,6 млрд долл. Серьезный удар пришелся на розничные магазины: к концу этого года компания планирует закрыть до 60 своих магазинов [3].

Обязанность публично объяснить такие экстренные решения взял на себя генеральный директор компании Б. Чапек. План компании – сосредоточиться на развитии онлайн-торговли. Пандемия COVID-19 изменила предпочтения зрителей, теперь всем удобнее увидеть новинку при помощи домашнего кинотеатра, не тратя деньги и время на поход в кино. В планах у компании полностью реорганизовать свою структуру и создать совершенно новую [4]. Традиционные каналы распределения отойдут на второй план, подразделения, занимающиеся созданием контента, переформируют свою деятельность под стриминговые сервисы. Клиенты получают более легкий доступ к качественным продуктам компании в электронном виде. Специально для этого в 2019 году был запущен новый стриминговый сервис Disney+. Это единственное подразделение Walt Disney Studios, которое за год пандемии смогло увеличить выручку на целых 18%. За тот же временной промежуток количество подписчиков на платформе возросло вдвое.

На примере Walt Disney Studios можно увидеть, что киноиндустрия в ближайшие годы подвергнется серьезным изменениям. Многие жанры уйдут на стриминг-платформы, а полнометражные фильмы заменят сериалы, которые все больше привлекают зрителей. Медиахолдинги будут создавать сценарии специально для онлайн-кинотеатров. Постпандемий-

ная киноиндустрия, освоившая онлайн-форматы продвижения продукта, придет в итоге к гибриду использования традиционного кинопроката и онлайн-платформ, когда частично фильмы будут продвигаться онлайн и затем уходить в кинотеатры, частично – распространяться только онлайн.

#### **Список использованных источников**

1. Будущее киноиндустрии за гибридом проката в кинотеатрах и онлайн-платформ. <https://tass.ru/kultura/11255865>.
2. Официальный сайт The Walt Disney Company. <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>.
3. The Walt Disney объявила о закрытии десятков розничных магазинов. <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/60409c419a79470fad9f462>.
4. Walt Disney объявила о реструктуризации. <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2020/10/13/843168-walt-disney>.
5. The Walt Disney Company. [https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:The\\_Walt\\_Disney\\_Company\\_\(TWDC,\\_Уолт\\_Дисней\\_Компани\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:The_Walt_Disney_Company_(TWDC,_Уолт_Дисней_Компани)).

**Людмила Петровна Завричко**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
lyudmilazavrichko@yandex.ru

**Элина Александровна Шеповалова**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
elshep88@mail.ru

Научный руководитель: **Людмила Александровна Шмелева**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
LyAShmeleva@fa.ru

## Стратегическое развитие корпорации Apple

**Аннотация.** Продукция корпорации Apple известна устойчивостью и высокими объемами продаж, выходит далеко за рамки словосочетания «компьютерный бренд», создает продукты для своего целевого рынка, лояльных клиентов, которые верят, что эти продукты делают их жизнь лучше и проще. На протяжении многих лет конкуренты и потребители пытаются понять, в чем секрет этой компании. В статье рассмотрены сильные и слабые стороны компании, а также угрозы и возможности, на основе которых выделены дальнейшие пути совершенствования ее деятельности.

**Ключевые слова:** корпорация, информационные технологии, стратегическое развитие, устойчивость.

**Lyudmila P. Zavrichko**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
lyudmilazavrichko@yandex.ru

**Elina A. Shapovalova**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
elshep88@mail.ru

Scientific Adviser: **Lyudmila A. Shmeleva**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
LyAShmeleva@fa.ru

## Strategic development of Apple corporation

**Abstract.** Apple's products are known for sustainability and high sales volumes, go far beyond the label "computer brand", create products for their target market, loyal customers who believe that these products make their lives better, easier, more fun and cooler. For many years, competitors and consumers have been trying to figure out what the secret of this company is. The

article examines the strengths, weaknesses of the company, as well as threats and opportunities, on the basis of which further ways of improving its activities are highlighted.

**Keywords:** corporation, information technology, strategic development, sustainability.

Американская корпорация Apple относится к технологической отрасли, которая является самой ценной и растущей на мировом рынке. Ее бизнес включает в себя производство и продажи персональных компьютеров, мобильных телефонов, планшетов, музыкальных проигрывателей и других электронных устройств, а также разработку программного обеспечения.

Apple является одной из самых успешных компаний на рынке компьютеров и мобильных телефонов, ей удалось создать фанатичную лояльность к бренду среди своих клиентов. Успешность корпорации сначала объяснялась умелым руководством С. Джобса, который из убыточной фирмы превратил ее в лидеры, опередив даже такого крупного конкурента, как Microsoft. В настоящее время Apple сохраняет свои лидирующие позиции на рынке компьютерного оборудования и программного обеспечения, постоянно развиваясь и совершенствуясь.

Маркетинговая стратегия Apple заключается в создании глобального бренда на всех рынках. Продуктовая линейка Apple включают современную операционную систему Mac OS X на базе NeXSTEP, которая содержит больше функций безопасности, чем приложения Windows, серверы Apple, iPhone и iTunes.

После ухода Джобса перед компанией возникла совершенно новая цель – сохранение своих позиций на рынке и поиск новых клиентов.

Стратегия развития компании Apple сосредоточена на нескольких аспектах. Во-первых, внедрение инноваций и расширение своей продуктовой линейки. Apple ежегодно выпускает продукты нового поколения. Во-вторых, Apple регулярно создает множество новых продуктов для сохранения и увеличения своей доли на рынке. В-третьих, Apple уделяет большое внимание расширению своих позиций в неизвестных рыночных областях в технологической отрасли. В будущем компания Apple планирует занять лидирующие позиции не только в традиционной для себя сфере, но и в автомобильной промышленности.

Необходимо проанализировать показатели компании и понять, какое будущее ее ждет, если она будет придерживаться существующей стратегии и что следует поменять для еще более успешного результата. Для начала стоит обратиться к SWOT-анализу компании Apple (табл. 1).

**Таблица 1. SWOT-анализ компании Apple**

| <b>Сильные стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Слабые стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка 13,9%</li> <li>• Сильный капитал бренда</li> <li>• Высокий уровень НИОКР</li> <li>• Высокая рентабельность</li> <li>• Отличный маркетинг</li> <li>• Лояльность потребителей</li> <li>• Программное обеспечение/операционная система</li> <li>• Последовательность в дизайне</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченная дистрибуторская сеть</li> <li>• Высокие отпускные цены</li> <li>• Проблемы с ограничением заряда батарее</li> <li>• Отсутствие Стива Джобса</li> <li>• Короткий срок службы изделия</li> </ul> |
| <b>Возможности</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Угрозы</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение распределительной сети</li> <li>• Растущий спрос на планшеты и смартфоны</li> <li>• Создание новых продуктовых линеек</li> <li>• Формирование стратегических партнерств</li> <li>• Потенциал аксессуаров</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Агрессивная конкуренция</li> <li>• Имитация</li> <li>• Рост затрат на рабочую силу</li> <li>• Потеря инноваций</li> <li>• Налоговые скандалы</li> </ul>                                                     |

Источник: составлено и адаптировано автором.

Несмотря на большое количество сильных сторон, у компании имеются и слабые, способные снизить в долгосрочной перспективе прибыль. К слабым сторонам следует отнести сложность программного обеспечения, которое не совместимо с компьютерным оборудова-



нием других производителей. Кроме того, высокие цены ставят компанию под удар, делая ее во множестве сегментах неконкурентоспособной.

В табл. 2 представим STEP-анализ корпорации Apple, основанный на макросреде отрасли и анализе того, как он может повлиять на всю технологическую индустрию. PESTEL фокусируется на шести аспектах: политические факторы, экономические условия, социально-культурные силы, технологические факторы, экологические силы и правовые факторы.

**Таблица 2. STEP-анализ Apple**

| <b>Политические факторы – слабые</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Экономические условия – сильные</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Политические факторы оказывают слабое влияние на технологические компании – производители электронных устройств и потребителей. Apple передает свое производство и сборку на аутсорсинг другим странам и должна соответствовать требованиям иностранных правительств. Конкуренты Xiaomi и Samsung, могут получать поддержку от своих внутренних стран, что вызывает более жесткую конкуренцию на текущем рынке | Экономические условия оказывают сильное влияние на компании технологической отрасли. После рецессий и экономического спада 2008 года Китай стал крупнейшим в мире производителем смартфонов. Общие экономические условия влияют на стоимость рабочей силы и материальных ресурсов |
| <b>Социально-культурные силы – умеренные</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Технологические факторы – сильные</b>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Социально-культурные силы оказывают умеренное воздействие. Потребители желают получить высококачественные товары за низкую цену. Большое число брендов представляют продукцию с высокими характеристиками и низкими ценами для удовлетворения потребностей клиентов                                                                                                                                            | Технологические факторы сильно влияют на технологическую отрасль. Причем они влияют не только на аппаратное обеспечение, но и определяют разработку программного обеспечения и периферийных устройств. Для достижения лидирующих позиций на рынке необходимо внедрение инноваций  |

*Источник:* составлено и адаптировано автором.

На сегодняшний день у корпорации Apple имеются слабые места в стратегии планирования деятельности и диверсификации продукции. Компании необходимо принимать меры по развитию управления персоналом, продвижению продукции, обеспечению мероприятий контроля.

Бренд Apple на протяжении десятилетий был синонимом передового промышленного дизайна и удобства использования, и, несмотря на скептиков, заявляющих об отсутствии инноваций в Apple, компания продолжает управлять рынком.

Важно отметить то, что уровень насыщения покупателей на многих рынках технических устройств достигают пикового уровня. Например, уровень проникновения смартфонов во многих странах достиг 90%. Учитывая качество и долговечность ПК и смартфонов, становится все труднее заставить потребителей покупать новые изделия. Ориентироваться на рост уровня продаж на насыщенном рынке устройств достаточно сложно, но возможно. Корпорация Apple явно ориентирована на высокоприбыльные сегменты рынка ПК.

В компании Apple за время ее существования произошел ряд положительных изменений. Во-первых, Apple улучшила свою работу в сфере услуг. Выйдя за рамки музыки и iCloud, Apple запустила новую стратегию обслуживания, расширив свою деятельность на рынке контента, финансов и здравоохранения. Во-вторых, поведение потребителей изменилось в сторону приобретения большего количества услуг. В-третьих, развитие облачных вычислений и мобильных сетей упрощает предоставление сетевых услуг. Данные колебания на рынке открывают долгосрочный потенциал для получения дохода.

В заключение следует отметить, что высококачественная продукция и хорошая узнаваемость бренда Apple позволяют компании привлекать все больше потенциальных клиентов и укреплять их лояльность. Для компании очень важно захватить долю рынка у других сильных конкурентов, таких как Dell, Samsung и Lenovo. Кроме того, компании необходимо инвестировать в развивающиеся рынки, чтобы занять на них большую долю рынка, чем другие конкуренты, с помощью рекламы и снижения цен.

В настоящее время корпорация Apple хорошо справляется с сокращением затрат и обучением у конкурентов. Но необходимо внедрять инновации и разрабатывать новые проекты для потребителей, уделять больше внимания незнакомым, но растущим отраслям, таким как энергосберегающие и альтернативные автомобили.

#### **Список использованных источников**

1. Apple company's future and marketing strategies essay. 2021. <https://ivypanda.com/essays/apple-companys-future-and>.
2. Chazin S.M. Marketing Apple. 5 secrets of the world's best marketing machine. <https://www.smashwords.com/books/view/26130>.
3. Duberstein B. Where will Apple be in 10 years? // The Motle Fool. 2020. <https://www.fool.com/investing/2020/05/31/where-will->.
4. Grannell C. The future of Apple: What we want to see // TapSmart. 2020. <https://www.tapsmart.com/features/future-apple-want-s>.
5. Iliev V. Apple computer Inc. Strategic audit. 2004. Dublin Institute of Technology. <https://vk.com/away.php?utf=1&to=https%3A%2F%2Fru.scribd.com%2Fdoc%2F57773266%2FApple-Strategic-Audit>.
6. Lopez M. Evaluating Apple's services strategy ahead of the Apple watch 5 release // Forbs. 2021. <https://www.forbes.com/sites/maribellopez/2019/09/07/>.
7. McGarry C. Apple has a bright future. <https://gizmodo.com/apple-has-a-bright-future-1843187>.

**Соня Артаковна Согоян**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
sonya3814@mail.ru

**Наталья Андреевна Корягина**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
n.koryagina0@gmail.com

Научный руководитель: **Шубин Станислав Александрович**

К.э.н., доцент  
Департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
sashubin@fa.ru

## **ESG-критерии в инвестировании**

**Аннотация.** Целью статьи является формирование общих представлений о понятии ESG-критериев и их роли в принятии инвестиционных решений, а также анализ их успешности в современной России. В ходе исследования были представлены группы факторов, больше всего влияющих на процесс инвестирования. К ним отнесены существующая бизнес-этика, уровень коррупции, охраны труда и пожарной безопасности, управление отходами и т.д. Также была описана значимость использования технологии ESG-факторов. Были сделаны выводы о том, что актуальность и авторитетность использования ESG-критериев с течением времени возрастает. Эта тенденция хорошо укрепилась в зарубежных, в большинстве случаев развитых, странах, а вот развивающиеся страны, в том числе Россия, еще не являются большими сторонниками широкого распространения данного метода на инвестиционных рынках. На основе исследования были выявлены барьеры, которые препятствуют внедрению вышеназванных критериев в инвестиционные процессы на территории Российской Федерации. К ним можно отнести экологическую и финансовую неграмотность населения страны, отсутствие интереса к внедрению ESG-факторов в инвестиции организации, нежелание рисковать, дефицит базы крупных инвесторов.

**Ключевые слова:** инвестиции, экологический фактор, социальная ответственность, нормы корпоративного управления, инвестиционные решения, инвестиционный процесс, барьеры внедрения ESG-критериев, Российская Федерация.

**Sonya A. Sogoyan**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
sonya3814@mail.ru

**Natalia Andreevna Koryagina**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
n.koryagina0@gmail.com

## ESG criteria in investment

**Abstract.** The purpose of this article is to form general ideas about the concept of ESG criteria and their role in making investment decisions, as well as to analyze their success in modern Russia. Referring to the history of economic development, information was obtained about the emergence of ESG factors. In the course of the study, groups of factors that most influence the investment process were presented. They included the existing business ethics, the level of corruption, labor protection and fire safety, waste management, etc. The importance of using ESG factors technology was also described. After analyzing the research results, it was concluded that the relevance and credibility of the use of ESG criteria increases over time. This trend has been well established in foreign, in most cases developed, countries, but developing countries, including Russia, are not so much supporters of such a wide spread of this method in investment markets. Based on the study, the barriers that prevent the implementation of the above-mentioned criteria in the investment processes arising in the territory of the Russian Federation were identified. These include environmental and financial illiteracy of the country's population, lack of interest in introducing ESG factors into the organization's investments, unwillingness to take risks, and a shortage of the base of large investors.

**Keywords:** investments, environmental factor, social responsibility, corporate governance standards, investment decisions, investment process, barriers to the implementation of ESG criteria, Russian Federation.

Первый инвестиционный фонд появился в 1822 году в Бельгии. Этот год можно считать годом начала инвестиционных процессов. Изначально критерием целесообразности инвестиций фирмы выступала экономическая эффективность данной организации. На сегодняшний день огромную популярность получил тренд на экологию и бережное отношение к природе и ее ресурсам. Эта тенденция оказывает огромное влияние на любую экономическую деятельность, и сфера инвестиций не является исключением. В результате возникло такое понятие, как ESG.

Как расшифровывается данная аббревиатура и что она значит? Каждая буква раскрывает один из принципов инвестирования, которых придерживаются современные инвесторы:

- E – environment, подразумевает ответственное отношение к окружающей среде;
- S – social, обозначает социальную ответственность;
- G – governance, отображает качество корпоративного управления.

Примерно с начала XXI века именно ESG-критерии вышли на первый план и стали ключевыми показателями рациональности осуществления инвестиций в организации.

Поскольку принцип социально ответственного инвестирования является относительно новым на рынке, существуют различные пробелы в изучении этого вопроса. За небольшой промежуток времени многие научные труды, в том числе рассмотренные нами, описали сущность и закономерности такой политики инвестирования.

Однако вопрос о том, как именно распространить данную стратегию инвестирования среди инвесторов, в большей степени российских, пока не раскрыт в полной мере. В нашей статье мы уделили особое внимание этому вопросу и предложили методы его решения.

Целью нашего исследования было ответить на следующие вопросы:

- Почему в современном мире широкое распространение приобретают ESG-факторы?
- Почему в Российской Федерации не так распространена тенденция ESG, как в зарубежных странах?
- Внедрение каких способов способствует развитию стратегии ESG на территории Российской Федерации?

Большинство работ данной тематике посвящено следующим вопросам:

- понятие ESG-факторов;
- интеграция ESG-критериев в инвестирование;
- оценка инвесторами критериев социально ответственного инвестирования;
- актуальность и развитие ESG-факторов в современном мире.

Исследования в области социально ответственного инвестирования можно условно разделить на несколько групп в зависимости от затрагиваемых в них тем:

1. исследования, анализирующие взаимосвязь ESG-факторов компаний и их финансовую эффективность;
2. исследования, анализирующие процесс формирования инвестиций в соответствии с критериями ESG;
3. исследования, затрагивающие определенные темы, такие как влияние социальных факторов на процесс принятия инвестиционных решений в период пандемии COVID-19.

Большая часть проанализированных научных статей в области нового метода инвестирования рассматривает вопрос о наиболее выгодном способе инвестирования. Так, основываясь на статистических данных, мы пришли к выводу о том, что доходность ESG-критериев не сильно отличается от традиционных инвестиций. Однако проведенный литературный обзор указал на наличие некоторых ограничений в процессе внедрения ESG-факторов в инвестирование. Самой большой проблемой для инвесторов является определение и оценка факторов социально ответственного инвестирования при выборе инвестиций.

Методология исследования включает в себя анализ теоретических данных о сущности такого понятия, как ESG-факторы в инвестировании. Приведены результаты проведенных опросов, затрагивающих вопрос важности этих факторов в процессе принятия инвестиционных решений.

В рамках исследования рассматривается гипотеза о возрастающей актуальности и популярности принципа социально ответственного инвестирования. Выдвинутая гипотеза подтверждается результатами опросов среди инвесторов как на международном уровне, так и на российском рынке инвестирования.

Работа имеет форму аналитического исследования и использует количественные методы, такие как статистический анализ данных и регрессионный анализ. Статистический анализ данных предполагает в первую очередь статистическое наблюдение информации, предоставленной инвестиционными компаниями. Следующий этап предусматривает группировку изученных статистических материалов и выводы.

Говоря о регрессионном анализе, мы подразумеваем оценку взаимосвязи между некоторыми переменными. Данный метод позволяет не только выявить степень взаимовлияния выделенных факторов, но и смоделировать будущую зависимость. Рассмотрение статистических данных об актуальности ESG-критериев в разные периоды времени позволило сделать вывод о возрастании популярности этой политики инвестирования в будущем.

Информационной базой исследования являются:

- научные работы отечественных и зарубежных авторов, аналитические отчеты рейтинговых агентств, ESG-фондов с целью выявления существующих на данный момент проблем в вопросах ESG-инвестирования;
- исторические данные о процессах возникновения и развития ESG-инвестирования на международном и российском рынках;

- финансовая и нефинансовая отчетность инвестирующих компаний с целью выявления роли ESG-факторов в процессе принятия решений.

Говоря о методологических ограничениях данного исследования, стоит отметить когнитивные и организационные ограничения. Обе группы связаны с участниками исследования. Когнитивные ограничения связаны с глубиной знаний и наличием опыта в изучаемой области. Организационная группа ограничений подразумевает уровень эффективности участников исследования. Например, этот фактор проявляется при использовании метода социологического опроса.

Для лучшего понимания ESG-факторов обратимся к истории. Данная тенденция берет свое начало в странах Европы и Северной Америки, где в 1960-е годы инвесторы начали выдвигать новые требования. Так, к обеспечению определенной нормы дохода добавились обязательства по соответствию определенным социальным и экологическим критериям, а также по соблюдению норм корпоративного управления. Повышенное внимание инвесторов к этим факторам было связано с мировой политической обстановкой. Это были и многочисленные военные конфликты, и плачевная экологическая обстановка в европейских странах (связанная с бурным развитием промышленного производства), и т.д. Другой причиной была глобализация мировой экономики, вследствие которой взаимосвязь между инвестированием и соблюдением общественных норм и интересов стала более тесной. Перечисленные факторы заставили инвесторов того времени задуматься. Они пришли к выводу, что при оценивании инвестиций необходимо обращать внимание на их воздействие на природу и общество. Важной задачей инвесторов было обеспечить исключительно положительный характер этого воздействия. И тогда в мире инвестиций появилось такое понятие, как ESG-критерии, которые включали в себя экологические, управленческие и социальные факторы. «Концепция организации в России методологической системы по развитию зеленых финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования» дает следующее определение данных критериев инвестирования: «ESG – экологические и социальные факторы, а также факторы корпоративного управления <...> которые соблюдают в своей деятельности компании и организации всех форм собственности и которые учитывают институциональные инвесторы и финансирующие организации в своих инвестиционных стратегиях и кредитных политиках».

Соответствие ESG-критериям подразумевает, что фирмы должны принимать во внимание все экологические и социальные последствия деятельности своего предприятия и в связи с этим принимать инвестиционные решения. Субъекты инвестиционной деятельности считают, что эти критерии способствуют выявлению нефинансовых факторов, оказывающих влияние на деятельность фирмы в долгосрочной перспективе.

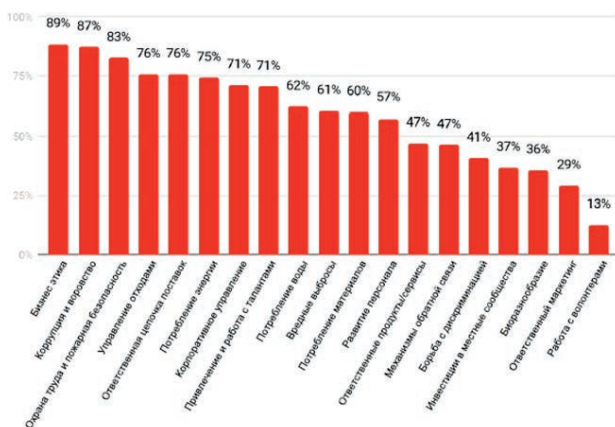
Использование ESG-критериев при оценке фирм позволяет инвесторам выбрать компании, чья деятельность соответствует нормам корпоративного управления, социальной и экологической ответственности.

Сейчас уже трудно представить инвестиционный процесс без использования этих критериев. В связи с этим существует высокий спрос субъектов экономической деятельности на нефинансовую информацию. Она включает в себя следующие темы:

- социальное развитие: изменение условий труда, безопасные условия труда, соблюдение и защита прав человека и др.;
- экологические факторы: климатические условия, повышенный уровень загрязненности окружающей среды, обезлесение, истощение природных ресурсов и др.;
- факторы корпоративного управления: организационная структура, открытость компании, налоговые стратегии и др.

На рис. 1 представлены наиболее значимые ESG-факторы, которые оказывают влияние на принятие инвестиционных решений.

Рис. 1. Уровень важности ESG-факторов при принятии инвестиционных решений



Помимо этого, использование ESG-критериев дает положительный социальный эффект. Это связано с рядом причин. Во-первых, применение этих критериев имеет огромный интерес у самих фирм, поскольку они заинтересованы в использовании новых экологически чистых технологий. Во-вторых, социально ответственное инвестирование приводит к повышению уровня и качества взаимодействия между субъектами экономической деятельности. И наконец, издержки получения информации по ESG-критериям намного ниже издержек традиционного способа инвестирования. Можно сделать вывод, что использование социальных, экологических факторов и факторов корпоративного управления позволяет избежать чистых потерь и делает процесс инвестирования удобнее и проще.

С каждым годом важность ESG-критериев при принятии инвестиционных решений увеличивается. Согласно результатам опроса, проведенного в 2017 году британской компанией Schroders, 80% инвесторов обращаются к ESG-факторам. Этот показатель существенно вырос по сравнению с 2012 годом. В данном опросе принимали участие 22 тыс. инвесторов.

Другое исследование было проведено компанией Ernst & Young. 200 респондентам было предложено ответить на вопросы с целью определить влияние ESG-факторов на процесс принятия инвестиционных решений. В 2018 году 97% инвесторов связывают нефинансовые факторы с принятием инвестиционных решений. Стоит отметить, что в 2017 году этот показатель составлял 78%, а в 2015-м – 52%. Многие инвесторы стали пересматривать свою инвестиционную политику, внедряя нефинансовые факторы в процесс принятия решений.

Современное общество, оценивая эти показатели, приходит к выводу, что ESG-факторы демонстрируют выгодность и актуальность подхода. Он позволяет дать оценку всевозможным рискам, связанным с инвестициями, и выявить возможности компании в долгосрочной перспективе.

В России использование нефинансовых факторов пока не пользуется большой популярностью среди инвесторов. Во многом низкий уровень развития ESG-критериев связан с недостаточной осведомленностью инвесторов и недоступностью социальной, экологической и управленческой информации о компаниях.

Обращаясь к исследованию, проведенному в 2017–2018 годах Ассоциацией ответственного инвестирования PRI, можно сделать вывод о приоритетности факторов корпоративного управления. На два других критерия, экологический и социальный, российские инвесторы практические не обращают внимание. Результаты опроса подтверждают этот факт. Так, 81% респондентов считают управленческие факторы более важными, чем другие.

Рассматривая барьеры внедрения ESG-критериев, можно выявить следующие:

- непонимание идеи социально ответственного инвестирования;
- дефицит нефинансовой информации;
- отсутствие сильной базы институциональных инвесторов;
- наличие финансовых рисков.

Не понимая самой проблематики ESG-факторов, российские инвесторы не могут оценить их влияние на процесс принятия инвестиционных решений. Исправить эту ситуацию можно разными методами. Например, проводить конференции и другие деловые мероприятия, на которых бы раскрывались вопросы социально ответственного инвестирования. Не имея доступа к качественной и достоверной социальной, экологической и управленческой информации, компания не сможет перейти к стратегии ESG-инвестирования.

Такие институциональные инвесторы, как страховые компании и пенсионные фонды, создают основной спрос на активное развитие ESG-инвестирования. Однако в России не наблюдается такой тенденции.

Важным барьером внедрения нефинансовых критериев в процесс инвестирования в России являются денежные риски. Этот факт во многом связан с пандемией коронавируса и возникшего экономического кризиса. Таким образом, только большие компании могли себе позволить перейти на ESG-инвестировании, потому что имели надежную поддержку от государства.

Несмотря на то что политика социально ответственного инвестирования еще относительно нова для российских инвесторов, мы считаем, что на сегодняшний день есть запрос на применение нефинансовых факторов в процессе принятия решений. Российское общество развивается и изменяется быстрыми темпами: повышается экологическая и финансовая грамотность населения, меняются стратегии ведения бизнеса, растет интерес компаний к социальным и экологическим вопросам. Эти факторы, в свою очередь, содействуют распространению ESG-критериев на рынке российского инвестирования.

Целями представленного исследования являлись выявление причин роста значимости тенденции ESG, ее небольшой распространенности на территории Российской Федерации и выработка рекомендаций для дальнейшего развития ESG-факторов в России.

В ходе исследования было определено, что ESG-критерии сейчас активно развиваются по тем причинам, что организации акцентируют внимание на экологичных технологиях производства в связи с глобальными экологическими проблемами, а также на снижении издержек за счет использования стратегии ESG. Помимо этого, экономические субъекты стремятся к усовершенствованию взаимоотношений между собой, что говорит о выгоде использования этих критериев.

Также было выяснено, почему стратегия ESG плохо развивается в России. Во-первых, по причине дефицита инвесторов и информации о нефинансовых критериях, во-вторых, из-за недоверия к данной технологии и нежелания нести финансовые риски.

На основе барьеров мы выявили способы, благодаря которым можно развить методику ESG-критериев в Российской Федерации. В первую очередь, фирмы должны получить устойчивую поддержку со стороны государства. Также необходимо уделить внимание проведению образовательной деятельности, направленной на изучение темы социально ответственного инвестирования.

Результатом проведенного нами исследования можно считать вывод о том, что в современном мире актуальность ESG-факторов с каждым годом возрастает по причине того, что они отвечают интересам и запросам современного общества. В дальнейшем, на наш взгляд, их ценность среди инвесторов, как международных, так и отечественных, будет только расти, и вместе с этим будет увеличиваться количество информации о данном виде инвестирования. Однако важно отметить, что такая экономическая ситуация сложится лишь в том случае, если барьеры, препятствующие развитию ESG-критериев, будут активно устраняться.



### Список использованных источников

1. *Вострикова Е.О., Мешкова А.П.* ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. 2020. № 12(4). С. 117–129. <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kriterii-v-investirovanii-zarubezhnyy-i-otechestvennyy-opyt>.
2. *Галазова С.С.* Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018. № 4(64). С. 81–86. <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-esg-faktorov-na-ustoychivoe-razvitie-kompaniy-i-finansovuyu-rezultativnost-korporativnogo-sektora>.
3. *Ефимова О.В., Волков М.А., Королёва Д.А.* Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. № 25(4). С. 82-97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25- 4-82-97.
4. *Кабир Л.С.* Социально ответственное инвестирование: тренд или временное явление? // Экономика и управление. 2017. № 4. С. 35–41
5. *Крючкова О.А.* Устойчивое инвестирование в контексте мировых финансовых рынков // Концепт. 2015. Спецвыпуск № 3. <http://e-koncept.ru/2015/75066.htm>.
6. *Петренко Л.Д.* ESG-критерии в практике принятия инвестиционных решений // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 11-2(101). С. 100–102. <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kriterii-v-praktike-prinyatiya-investitsionnyh-resheniy>.
7. *Chelawat H., Trivedi I.V.* Ethical finance: Trends and emerging issues for research // International Journal of Business Ethics in Developing Economies. 2013. Vol. 2. Iss. 2. <https://ssrn.com/abstract=2850010>.
8. ESG-факторы в инвестировании. <https://www.pwc.ru/ru/sustainability/assets/pwc-responsible-investment.pdf>.

**Дарья Геннадиевна Гришина**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
daha23062002@gmail.com

**Чебакова Виктория Сергеевна**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
vikitoria\_02@mail.ru

Научный руководитель: **Шмелева Людмила Александровна**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
LyAShmeleva@fa.ru

## **Перспективные направления развития торговых компаний на примере Walmart**

**Аннотация.** В статье подробно рассмотрена структура сетевого предприятия розничной торговли на примере компании Walmart. Составлены SWOT и PEST анализы компании, выявлены и проанализированы потенциальные пути эффективного развития корпорации, риски.

**Ключевые слова:** конкуренция, торговая марка, продажи, развитие, диверсификация рынка.

**Daria G. Grishina**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
daha23062002@gmail.com

**Victoria S. Chebakova**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
vikitoria\_02@mail.ru

Scientific Adviser: **Lyudmila A. Shmeleva**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
LyAShmeleva@fa.ru

## **Promising directions of development of trading companies on the example of Walmart**

**Abstract.** The article examines in detail the structure of a retail chain enterprise on the example of Walmart. A SWOT and PEST analysis of the company was compiled, potential ways of effective development of the corporation, risks were identified and analyzed.

**Keywords:** competition, trademark, sales, development, market diversification.

Walmart является американской торговой компанией, представляющей собой крупнейшую в мире сеть магазинов розничной и оптовой торговли. В настоящее время Walmart

представлена 11 000 магазинами в 27 странах. Компания является одним из крупнейших частных работодателей на мировом рынке труда. Примерное суммарное количество работников сети составляет 2,3 млн. Ежегодный торговый оборот компании в 2019 году превысил 470 млрд долл.

К сильным сторонам компании можно отнести известность торговой марки, что позволяет упростить выбор потребителя. Кроме того, популярность бренда увеличивает лояльность.

Ценовая политика также является сильной стороной компании. Walmart имеет ресурсы для реализации товара по конкурентным ценам и предоставляет широкий выбор товарных позиций, что привлекает потребителей. Таким образом, большой ассортимент покрывает большую аудиторию. И если покупатель один раз нашел интересующий его товар в сети магазинов Walmart, то он вернется туда еще раз. Широкий ассортимент является очень важным пунктом для торговых компаний сетевого типа.

Грамотное позиционирование – еще одна сильная сторона компании. Эффективные логистические решения позволяют магазинам охватывать максимальную площадь и обеспечивать клиентам комфортный доступ к торговым точкам.

У Walmart также немало слабых сторон. К ним относится невысокое международное присутствие. Walmart не очень активно работает на свое развитие за рубежом, поэтому проигрывает конкурентам в вопросе присутствия на международном рынке.

К слабым сторонам следует отнести и общее низкое качество товаров. Для реализации конкурентной ценовой политики компания прибегает к реализации низкосортных товарных позиций из Китая. Продукты содержат большой общий процент бракованных единиц, что снижает лояльность покупателей.

В настоящее время существует проблема с кадрами. Walmart обеспечивает хорошие условия для постоянного персонала, однако на данный момент в компании произошло несколько крупных конфликтов, повлиявших на персонал. Из-за этого большой процент персонала работает неполный рабочий день.

На основе сильных и слабых сторон компании можно выявить следующие потенциальные возможности для эффективного развития компании. Увеличение объемов продаж через интернет-магазин является самым эффективным способом увеличения продаж, особенно в тех регионах, где компания не имеет торговых представительств. Однако в таком случае нужно скоординировать систему доставки.

Компании необходимо выходить на рынки, на которых сейчас она не присутствует. Walmart может увеличивать ассортимент и затрагивать ту аудиторию, запросы которой пока не удовлетворяет.

В условиях нестабильности мировой экономики необходимо использовать стратегию акцентирования рекламной кампании на ценовой политике.

Множество факторов представляют угрозы для Walmart, среди них активное развитие компаний-конкурентов, которые используют политику выгодной цены как свою основную концепцию.

Для завоевания новых рынков существует множество барьеров. Если компания будет использовать стратегию экспансии на новые рынки, существует риск встречи с неожиданными трудностями. Препятствия могут возникнуть на новых иностранных рынках, что может затруднить расширение сети.

Анализ PEST (политический, экономический, социальный и технологический) – это анализ, который применяется для определения действий, важных и необходимых для немедленной активации в компании. Анализ PEST также выявляет положительное или отрицательное влияние некоторых факторов на бизнес.

Постоянно меняющаяся среда, технологии и конкуренция вынуждают Walmart мыслить стратегически и быстро принимать решения. Стратегические планы заменяют долгосрочные. Walmart время от времени подвергается судебным искам о политических действиях. Например, компания была подвергнута судебному иску за дискриминацию по половому признаку.

У США есть свой план по умеренному увеличению суперцентров, которые предназначены для увеличения прибыли и продаж в магазинах США, что, вероятно, повлияет на Walmart.

В настоящее время Walmart является лучшим местом для покупок, поэтому потребители в США, которые хотят получить универсальные услуги, в первую очередь выбирают Walmart из-за социального влияния.

Walmart Retail использует современные технологии для основной цели маркетинга. Компания в основном полагается на интернет и социальные сети для рекламы и продажи своей продукции. Генеральный директор Walmart отметил, что технологии являются одной из главных проблем в повестке дня маркетинга в Walmart.

Магазины Walmart US предлагают широкий ассортимент товаров.

1. Продуктовый магазин предлагает мясо, продукты, гастроном, хлебобулочные изделия, замороженные продукты, зеленую и сухую бакалейную продукцию, а также расходные материалы, такие как средства для красоты и здоровья, бытовая химия, бумажные товары и товары для животных. Продовольственные товары составляют около половины дохода Walmart в США.

2. Развлечения – предлагает электронику, фотоаппараты и расходные материалы, услуги обработки фотографий, сотовые телефоны, контракты на услуги сотовой связи и услуги по предоплате, а также игрушки.

3. Hardlines – ткани и ремесла, канцелярские принадлежности и книги, автомобильные аксессуары, оборудование и краски, садоводство, спортивные товары, развлекательные мероприятия на открытом воздухе и сезонные товары.

4. Одежда – включает одежду, обувь и украшения.

5. Здоровье – аптеки и услуги оптики.

6. Дом – домашняя обстановка, предметы домашнего обихода, мелкая бытовая техника.

Мы провели анализ среди покупателей, чтобы выяснить, почему клиенты выбирают Walmart. Было выделено несколько ключевых пунктов: разнообразие брендов и контроль над процессом покупки, разумная цена и соотношение цены и качества, удобное расположение.

Ключевые потребители Walmart находятся главным образом в США. В настоящее время компании розничной и оптовой торговли функционируют в условиях жесткой конкуренции, в связи с этим очень сложно завоевывать новые рынки.

В сегментарном разрезе компания слабо диверсифицирована, а оборот торговли генерируется главным образом за счет традиционных розничных магазинов. Из-за большого ассортимента товаров и глубокой сегментации компании следует проводить достаточно гибкую маркетинговую стратегию, чтобы сохранить покупателей даже в периоды негативной потребительской конъюнктуры, что является безусловным конкурентным преимуществом.

#### **Список использованных источников**

1. Авакян Н. Анализ Wall Mart Stores (WMT). 2015. 30 марта. <https://utmagazine.ru/posts/7034-analiz-wall-mart-stores-wmt>.
2. Официальный сайт Walmart. <https://www.walmart.com>.
3. Пример SWOT анализа: сеть Walmart // Powerbranding. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/primer-wallmart/>.

**Ольга Валерьевна Петрова**

Факультет международных экономических отношений  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
petrova.v.olya@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## Использование процессного управления с соблюдением критериев ESG для нефтедобывающих компаний

**Аннотация.** Целью работы является описание возможных результатов построения стратегии устойчивого развития нефтедобывающей компании, в которой было внедрено управление на базе процессного подхода, где каждый бизнес-процесс был оптимизирован согласно критериям экологической и социальной ответственности, а также критериям эффективности управления. В статье проводится анализ каждого из принципов ESG и отражения каждого из них в рамках различных процессов, составляющих стратегию компании.

**Ключевые слова:** ESG, бизнес-процессы, устойчивое развитие, процессное управление, рационализация.

**Olga V. Petrova**

Faculty of International Economic Relations  
Financial University Under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
petrova.v.olya@gmail.com

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## Using ESG process management for oil production companies

**Abstract.** The aim of the work is to describe the possible results of creating a sustainable development strategy for an oil company, in which management based on a process approach was introduced, where each business process was optimized according to the criteria of environmental and social responsibility, as well as criteria of governance efficiency. The article analyzes each of the ESG principles and reflects each of them within the various processes that make up the company's strategy.

**Keywords:** ESG, business process, sustainable development, process management, rationalization.

Процессное управление позволяет перейти на управление деятельностью предприятия в отличие от управления структурами, как в функциональном подходе, который характерен для нефтедобывающей отрасли. Благодаря разделению деятельности компании на отдельные процессы становится возможным обеспечение соответствия таковой принципам ESG, влияющим на инвестиционную привлекательность компании.

В работе был проанализирован ряд источников таких авторов, как З.А. Кучкарова и Е.В. Локотилова [2], И.В. Зенкина [1] и М.П. Поздняков [3]. Последний сделал вывод о доминировании функционального подхода в российских нефтедобывающих компаниях.

На данный момент крупнейшие в Российской Федерации нефтедобывающие компании, например «Роснефть», реализуют свою деятельность с использованием функционального подхода в управлении. Несомненно, его применение обосновано ввиду стабильности отрасли. Но, к сожалению, сотрудники, разделенные на множество подразделений, не имеющих горизонтальных связей, не осознают свою роль в компании. Переход на процессный подход в управлении организацией даст персоналу возможность взглянуть на свою работу под новым углом, осознать себя частью масштабного процесса, что позволит повысить их мотивацию. Помимо этого, применение процессного подхода позволяет улучшить качество коммуникаций между сотрудниками, работающими над одним процессом. Такое изменение позволит не только лучше соответствовать социальному критерию устойчивого развития, но и найти новые возможности для усовершенствования бизнес-процессов, увеличив эффективность работы компании.

Добыча, транспортировка и переработка нефти и ее продуктов – технологически сложные процессы, требующие тщательного контроля за соблюдением норм выбросов в окружающую среду. В случае организации стадий производства каждого продукта в формате бизнес-процессов появится возможность не осуществлять контроль качества в современном формате, указывая в отчетах соответствие деятельности предприятия экологическим критериям. Улучшить соответствие стратегии компании критерию эффективного управления поможет составление нового формата прозрачной отчетности, упомянутого выше, а также упрощение контакта менеджеров с исполнителями благодаря самому внедрению процессного управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение описанного подхода может привести к повышению эффективности работы компании и снижению издержек, связанных с устранением негативных последствий для окружающей среды, так как каждый сотрудник будет больше заинтересован в более качественном исполнении своих обязанностей, что повлечет за собой усовершенствование технологий добычи нефти и производства нефтепродуктов. Сам факт соответствия стратегии компании критериям ESG способствует привлечению иностранных инвестиций.

#### **Список использованных источников**

1. *Зенкина И.В.* Влияние регуляторных рисков ESG интеграции для энергетических компаний // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. № 4(397). С. 624–648.
2. *Кучкаров З.А., Локотилев Е.В.* Стратегическое планирование и внедрение стратегических бизнес-процессов // Управленческое консультирование. 2006. № 1. С. 172–183.
3. *Поздняков М.П.* Анализ применения функционального и процессного подходов в управлении нефтяной организацией в рамках нефтяных промыслов нефтедобывающих организаций. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-primeneniya-funktsionalnogo-i-protsessnogo-podhodov-v-upravlenii-neftyanoi-organizatsiy-v-ramkah-neftyanyh-promyslov/viewer>.

**Дмитрий Юрьевич Чиенков**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
214154@edu.fa.ru

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## **Социальный менеджмент в организации: проблемы и перспективы**

**Аннотация.** Цель исследования – нахождение проблем социального менеджмента в современных организациях. В работе также освещены вопросы реализации различных мероприятий в корпоративной социальной ответственности. В статье даны рекомендации по обновлению и дальнейшему совершенствованию системы корпоративной социальной ответственности в социальном менеджменте.

**Ключевые слова:** социальный менеджмент, корпоративная социальная ответственность, социальная сфера, современный менеджмент.

**Dmitry Yu. Chienkov**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
214154@edu.fa.ru

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## **Social management in an organization: Problems and prospects**

**Abstract.** The purpose of the research is to find the problems of social management in modern organizations. It is also impossible not to highlight the implementation of various measures in corporate social responsibility. Recommendations for updating and further improving the system of corporate social responsibility in social management are needed.

**Keywords:** social management, corporate social responsibility, social sphere, modern management.

Целью исследования является изучение современного социального менеджмента в организации, его проблем и перспектив развития. Следует отметить, что при выборе темы автор руководствовался социальными проблемами в современном мире. Они являются актуальными, потому что изучение социума всегда будет стоять на первом месте. Фундамен-

том общества является человек, способный взаимодействовать с себе подобными. Успех компании зависит от многих факторов; одним из них является имидж на рынке – ведь от отношения потребителей к компании будет зависеть ее дальнейшая прибыль и функционирование в целом.

В процессе работы были изучены научные статьи разных авторов, но основным для данного материала стала работа С.Д. Ильенкова и В.И. Кузнецова [2]. Компании могут функционировать в различных областях для повышения благосостояния общества. Потребители на сегодняшний день отдают свое предпочтение именно тем компаниям, которые помимо экономической сферы развивают и социальную, в которую входит существенный фактор – отношение к сотрудникам [2].

В качестве примеров социального менеджмента можно назвать меры, принятые по борьбе с пандемией коронавируса (COVID-19), в том числе работу волонтеров, или социальную ответственность в компании Apple [5; 6], где производство продуктов направлено на сохранение окружающей среды и комфортные условия сотрудников.

Надо отметить, что корпорациям в условиях кризиса следует самим решать, как им рассматривать корпоративную социальную ответственность – как издержки или как инвестиции в будущее, чтобы добиться отличного результата и достойно преодолеть экономический спад. Инициативы компании в области социального менеджмента могут служить инструментом к получению общественного признания и доверия общества, улучшить качество жизни и условия труда персонала и для дальнейшего развития экономики в целом.

Таким образом, для полноценного существования любой компании важнейшую роль играет гуманное взаимодействие с работниками и создание подходящих условия для потребительского рынка.

#### **Список использованных источников**

1. *Акинфиева Н.В., Беликова Т.В.* Социальный менеджмент, 2009.
2. *Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И.* Социальный менеджмент. Учебно-методический комплекс, 2008.
3. Люди как новый акцент корпоративной социальной ответственности // РБК. 2021. <https://plus.rbc.ru/news/60882ac77a8aa92cb9db54e5>.
4. *Паштова Л.Г., Комельков М.В.* Социальная ответственность бизнеса: мировые тенденции и отечественные особенности // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. № 8. С. 895–911. <https://doi.org/10.24891/fa.10.8.895>.
5. Apple. Environmental progress report. [https://www.apple.com/environment/pdf/Apple\\_Environmental\\_Progress\\_Report\\_2021.pdf](https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2021.pdf).
6. Apple supplier responsibility 2014 progress report. <http://research-methodology.net/apple-corporatesocial-responsibility-csr>.



**Ольга Сергеевна Шаламова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

211653@edu.fa.ru

shalamova.os@yandex.ru

Научный руководитель: **Юлия Павловна Тен**

Д.филол.н., доцент, профессор, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

YPTen@fa.ru

## Особенности стратегий организаций гостиничного сектора в условиях пандемии

**Аннотация.** Пандемия, вызванная вирусом COVID-19, оказала колоссальное влияние на все сферы общественной жизни. Из-за распространения вируса и карантинных мер предприятия гостиничного сегмента оказались в сложной ситуации. В статье представлены результаты анализа отрасли, тенденции и стратегии развития предприятий.

**Ключевые слова:** HoReCa, гостиничный бизнес, пандемия COVID-19, стратегия, анализ рынка.

**Olga S. Shalamova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

211653@edu.fa.ru

shalamova.os@yandex.ru

Scientific Adviser: **Yulia Pavlovna Ten**

Dr. Sci. (Philos.), Associate Professor, Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

YPTen@fa.ru

## Specifics of strategies of hotel sector organizations in the context of a pandemic

**Abstract.** The pandemic caused by the COVID-19 virus has had a tremendous impact on all spheres of public life. Due to the spread of the virus and quarantine measures, the enterprises of the hotel segment found themselves in a difficult situation. This article presents the results of the analysis of the industry, trends and strategies for the development of enterprises.

**Keywords:** HoReCa, hotel business, COVID-19 pandemic, strategy, market analysis.

Современным предприятиям в сложившихся экономических условиях достаточно сложно планировать свою деятельность на долгосрочный период. Пандемия коронавируса показала, насколько серьезным может быть ущерб от ситуаций, которые не вписываются ни в какие прогнозы. По данным «Коммерсантъ», в Москве закрылось около 30% гостиниц и отелей, не справившихся с кризисной ситуацией.

При этом важно понимать, что кризисные ситуации несут в себе не только угрозы, но и новые возможности для развития бизнеса.

При написании статьи были использованы отчеты о деятельности предприятий сферы гостиничного бизнеса, статистические показатели, исследования консалтинговых компаний, а также научные труды отечественных и зарубежных авторов.

Для выявления основных направлений стратегического развития организаций были проведены: отраслевой анализ, анализ финансово-хозяйственной и управленческой деятельности предприятий, сопоставление предприятий различных ценовых категорий, выявление общих экономических тенденций.

Гостинично-ресторанный бизнес (HoReCa) является одной из наиболее пострадавших отраслей за период пандемии. В Москве средняя загрузка международных брендовых гостиниц во II квартале 2020 года составила 12,4%, что на 84% ниже аналогичного показателя 2019 года. Средний по рынку тариф (ADR) снизился на 13% – до 6560 руб. Таким образом, средневзвешенный показатель доходности на номер (RevPAR) снизился более чем на 86%, до критически низкого уровня – 815 рублей. Темпы бронирования номеров в отелях и гостиницах Москвы составили 30% от аналогичного периода 2019 года, по данным компании TravelLine.

По данным Knight Frank, средняя загрузка московских отелей за период январь – август 2021 года составила около 60% (в 2020-м было 40%). По сравнению с предыдущим годом это рост, но возврата к доковидным показателям не произошло: в августе 2019-го средняя загрузка была равна 75%. По данным Colliers, в первые два месяца лета отели Москвы были заполнены на 56% (в 2020 году – 28,4%, в 2019-м – 85%).

Основной поток посетителей гостиниц обеспечен за счет внутреннего туризма России. Даже после ослабления и снятия карантинных мер у многих людей вызывают опасения путешествия на дальние расстояния. Также возникла некоторая напряженность, связанная с вакцинацией. Для развития внутреннего туризма была создана государственная программа поддержки по кэшбеку при оплате туров внутри России по карте «Мир». До конца октября 2022 года станет доступным туристический портал Russia.Travel – информационно-познавательный проект Федерального агентства по туризму.

Пандемия стала тяжелой кризисной ситуацией для мира в целом. Происходит переосмысление многих ценностей. Чтобы остаться на рынке и эффективно развиваться, предприятиям необходимо подстраиваться под изменяющиеся предпочтения потребителей и выстраивать новые стратегии.

Само стратегическое планирование также претерпело изменения. Пандемия показала, что долгосрочные и среднесрочные планы могут оказаться нерелевантными в ситуациях неопределенности. Выигрышное положение заняли те компании, которые сумели быстро воспользоваться моментом. Таким образом, наибольшую результативность показали ситуационный менеджмент в сочетании с гибкими стратегиями.

В гостиничном бизнесе примером такого быстрого реагирования стало внедрение технологии бесконтактного заселения и выселения, использование мобильного телефона вместо ключей и как пульт управления умным номером. Это стало возможным с применением технологий интернета вещей и big data. Отели стали переоборудовать в многофункциональные центры, включающие в себя коворкинги, фитнес-зоны, а не только места размещения и питания. Другое направление развития продиктовано особым вниманием к физическому и эмоциональному здоровью гостя. Такое направление, как глемпинг, где соединяется комфорт люксового отеля и экологичный формат, стало особенно популярно после снятия карантинных мер.

Кризисная ситуация, вызванная пандемией, оказала огромное влияние на отрасль гостиничного бизнеса. Многие предприятия закрылись, а предпочтения гостей изменились. Но компании, которые смогли быстро среагировать и построить нужную стратегию, не только сумели отстоять свое место на рынке, но и найти новые возможности для развития.

#### Список использованных источников

1. Булатова Г.А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2020. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-razvitiya-predpriyatiya-gostinichnogo-biznesa>.
2. Лессер Р., Ривз М. Как управлять компанией в условиях пандемии». <https://media-publications.bcg.com/Leading-Out-of-Adversity-RUS.pdf>.
3. Отчет Hilton. <https://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports>.
4. Отчет Radisson Hotel Group. <https://www.radissonhospitalityab.com/investors/financial-informationen-us/corporate/about-us>.
5. Спруит Г., Диксон Д. Как вдохнуть новую жизнь в стратегию. 2020. <https://www.bain.com/insights/how-to-breathe-new-life-into-strategy/>.
6. Тонконогов А., Цыренов С., Юсуфов Р. Будущее недвижимости в постковидном мире. 2021. <https://www.pwc.ru/ru/publications/real-estate-postcovid.html>.

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ**

**Рамазан Хасанович Батчаев**

Факультет «Международные экономические отношения»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
ramazanbatchaev1@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## Управление инвестициями в реальном секторе

**Аннотация.** Сейчас для многих россиян встал вопрос о методах управления инвестиционным портфелем. В данной работе рассматриваются основные стратегии управления инвестициями, анализируются достоинства и недостатки каждой из них.

**Ключевые слова:** инвестиции, управление инвестиционным портфелем, стратегии управления.

**Ramazan Kh. Batchaev**

«International Economic Relations» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
ramazanbatchaev1@gmail.com

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
Finance University under the Government of the Russia  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## Investment management in the real sector

**Abstract.** Subsequently, for many Russians, the question arose about the methods of investment portfolio management. This paper examines the main investment management strategies, analyzes the advantages and disadvantages of each of them.

**Keywords:** investments, investment portfolio management, investment management strategies.

Став общедоступной, тема инвестиций начала привлекать огромное количество людей. Не так давно вложение средств для различных целей стало предметом интереса и для жителей России на фоне низких ставок по банковским вкладам, доход от которых нивелируется инфляцией. Вместе с этим остро встал вопрос и о стратегиях управления инвестиционным портфелем.

Чтобы определиться со стратегией, для начала нужно определить цели вложения средств. Именно этот этап является наиболее важным, поскольку определяет дальнейшую модель поведения инвестора.

Управление инвестиционным портфелем осуществляется с использованием активной или пассивной стратегии.

Начнем с активной. Из ее названия вытекает вовлеченность инвестора в управление портфелем, связанная прежде всего с постоянным анализом бумаг, отслеживанием и приобретением инструментов, подходящих под его цели. При активном управлении содержание любого портфеля является временным, активы быстро сменяются, в случае если они не удовлетворяют цели инвестора.

При активном инвестировании главной целью инвестора является получение максимального дохода (выше рыночного) и постоянный поиск выгодных вариантов на рынке для частых покупок или продаж. Однако, несмотря на очевидное преимущество данной стратегии в виде высокой доходности, у активного управления имеется и ряд минусов.

Эта стратегия требует от инвестора полного погружения в работу: самостоятельного анализа бумаг, прогнозирования состояния рынка, создание базы информации и оценок экспертов. Все эти задачи являются весьма трудоемкими, поэтому по большей части активными инвесторами являются банки, инвестиционные фонды, то есть компании, обладающие большими финансовыми и трудовыми возможностями. Также недостатком этой стратегии могут являться последующие издержки инвестора.

Что касается пассивной стратегии инвестирования, то здесь главным принципом является понятие «купи-держи». Инвестор уверен в эффективности рынка, который, как показывает история, в долгосрочной перспективе всегда растет, поэтому у него нет цели его обыграть. Зачастую предпринимается попытка «купить» рынок, например вкладываются средства в индексные ETF-фонды, отражающие движение экономики. Причем в отличие от активного управления при пассивной стратегии портфель достаточно редко претерпевает какие-либо изменения, отсюда вытекает и небольшое количество сделок, и, следовательно, минимальные издержки по комиссиям.

Главным минусом пассивного управления является низкая доходность, особенно в сравнении с активной стратегией инвестирования. В целях снизить риски и не погружаться с головой в анализ бумаг покупаются хоть и надежные, но низкодоходные активы.

Также стоит отметить, что подход пассивного инвестирования рассчитан на долгосрочную перспективу, то есть бумаги, а следовательно, и средства инвестора достаточно долгое время (от нескольких лет) будут «заморожены».

Обе стратегии имеют свои достоинства и недостатки, на которые нужно обязательно сделать упор, прежде чем начать инвестировать.

Выбор стратегии прежде всего должен зависеть от целей инвестора: желает ли он просто сохранить средства от воздействия инфляции или же хочет получать высокую доходность, задействуя свое время и труд. Из вышеперечисленных данных можно сделать вывод, что начинающим инвесторам без огромного капитала и большого количества свободного времени подойдет пассивная стратегия управления, в то время как людям, занимающимся этой деятельностью профессионально, — активная.

#### Список использованных источников

1. *Абдулаева З.М., Яндаров М.А.* Стратегии управления инвестиционным портфелем. <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/2019/12/esa-november-2019-part4.pdf>.
2. *Воронцовский А.В.* Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. <https://urait.ru/bcode/458850>.
3. *Грэм Б.* Разумный инвестор. Полное руководство по стоимостному инвестированию / пер. с англ. М.: Альпина Пабlishер, 2019.
4. Инвестиционный бум: количество и качество. <https://plus.rbc.ru/news/6059a28f7a8aa90ee293e3d7>.
5. Фондовые индексы: что вы должны о них знать. <https://vc.ru/finance/114910-fondovye-indeksy-chto-vy-dolzhy-o-nih-znat>.

**Мариам Казаровна Казарян**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

mkazarian@list.ru

Научный руководитель: **Михаил Николаевич Прокофьев**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

mikaelprokoffiev@mail.ru

## **Инвестиции в основной капитал, направленные на развитие сферы здравоохранения Российской Федерации**

**Аннотация.** В работе представлен обзор данных о динамике инвестиций в сфере здравоохранения с 2005 по 2020 год и рассматривается влияние пандемии на экономику здравоохранения. Развитие медицины в России связано с ростом спроса на качественные медицинские услуги и уход. Также драйверами развития медицины стало внедрение технологических инструментов для наиболее качественного и безопасного предоставления медицинских услуг.

**Ключевые слова:** инвестиции, медицина, здравоохранение, пандемия, цифровизация.

**Mariam K. Kazarian**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

mkazarian@list.ru

Scientific Adviser: **Mikhail N. Prokofiev**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

mikaelprokoffiev@mail.ru

## **Investments in fixed assets aimed at the development of the healthcare sector of the Russian Federation**

**Abstract.** This study provides an overview of data on the dynamics of health care investment from 2005 to 2020 and examines the impact of the pandemic on the health care economy. The development of medicine in Russia is linked to the growing demand for quality medical services and care. The drivers of medical development have also been the introduction of technological tools for the best and safest provision of medical services.

**Keywords:** investments, medicine, healthcare, pandemic, digitalization.

Существенным показателем, подчеркивающим важность инвестиций в сектор здравоохранения, стала пандемия, которая позволила значительно расширить спектр задач, стоящих перед отраслью в нашей стране. Медицинские услуги будут одним из самых динамично развивающихся секторов рынка здравоохранения в России в ближайшие пять лет.

В рамках проведенного исследования использовались статистические данные об уровне и структуре инвестиций в основной капитал, направленных на развитие здравоохранения в России, с учетом особенностей функционирования отрасли. В работе применялись общепринятые и научно-технические методы и инструменты анализа. В качестве дополнительных источников информации использовались находящиеся в открытом доступе статьи, отражающие текущий уровень инвестиций в медицинскую сферу и основные факторы, которые привлекают большое количество инвестиций.

Временная перспектива анализа определяется периодом 2005–2020 годов, выбранным в связи со стратегическими и экономическими изменениями, проводимыми в стране и в отрасли. Также анализируются драйверы развития медицины, например необходимость внедрения некоторых технологий в связи с локдауном из-за COVID-19.

Стремительное развитие технологий в медицине привлекает внимание компаний из самых разных отраслей. Именно благодаря большому притоку инвестиций разрабатываются новые проекты и решения в области диагностики, лечения и улучшения качества жизни. Проанализировав данные за 2005–2018 годы, можно сделать вывод, что объем инвестиций в сфере здравоохранения увеличился практически в 3 раза, что говорит о том, что эта сфера является наиболее привлекательной для инвесторов. Если рассматривать два года – 2019-й и 2020-й, – можно увидеть, что именно здравоохранение принесло наибольшую долю инвестиций государству (+54,3% к 2019 году). Это связано с появлением закупок медицинского оборудования и специальной техники, а также строительством медицинских центров. Инвесторов привлекает благоприятная система налогообложения медицинской деятельности: например, оказание медицинских услуг освобождено от НДС и налога на прибыль.

С учетом текущих условий в целях повышения качества медицинской помощи важнейшей для страны задачей должно стать наращивание объемов финансирования в отрасли, достичь чего возможно только путем привлечения инвестиций в частный бизнес и посредством применения государственно-частного партнерства, поскольку на текущий момент государственный бюджет не обладает достаточным объемом необходимых финансовых ресурсов.

#### **Список использованных источников**

1. Пандемия демонстрирует актуальность инвестирования в медтехнологии // Медицинские технологии. <https://plus.rbc.ru/news/5f1990f87a8aa95514d6344f>.
2. *Тимченко Т.П.* Роль инвестиций для развития российской экономики // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2018. Т. 14. № 1–2(7). С. 129–132.
3. *Фейгельман Н.В., Вейс Т.П.* Оценка инвестиций РФ в основной капитал в современных условиях // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2019. № 1. С. 67–72.



**Валерия Евгеньевна Мартакова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

valeria.martakowa@yandex.ru

Научный руководитель: **Виктория Борисовна Фролова**

К.э.н., доцент, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

viktorinafrolova@mail.ru

## **Проблема выбора источника финансирования инвестиционной деятельности субъекта малого предпринимательства в России**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу источников финансирования инвестиционной деятельности СМП и разработке алгоритма действий, подходящего малому бизнесу для определения оптимального источника финансирования.

**Ключевые слова:** источник финансирования, структура капитала, субъект малого предпринимательства, инвестиционный проект.

**Valeria E. Martakova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

valeria.martakowa@yandex.ru

Scientific Adviser: **Victoria B. Frolova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

viktorinafrolova@mail.ru

## **The problem of choosing a source of financing investment activity of a small business in Russia**

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of sources of financing investment activity of a small business and the development of an algorithm of actions suitable for small businesses to determine the optimal source of financing.

**Keywords:** source of financing, capital structure, small business entity, investment project.

Каждая организация в процессе своего развития сталкивается с необходимостью привлечения инвестиций для расширения сфер собственного влияния на рынке и поддержания приемлемого уровня конкурентоспособности. Так, ООО «Центр специальной одежды» планирует реализацию инвестиционного проекта по производству антистатической обуви. Следовательно, возникает проблема выбора оптимального источника финансирования.

На сегодняшний день в России существует обширный перечень источников финансирования деятельности организаций, однако субъекты малого предпринимательства (СМП) часто испытывают трудности, связанные с привлечением инвестиций. Следовательно, выбор источника финансирования является важным процессом в развитии деятельности СМП.

Данному вопросу посвящены труды многих российских и зарубежных авторов. И.Я. Лукасевич рассматривает основные особенности, преимущества и недостатки внутренних источников финансирования предприятия, инструментов привлечения собственного и заемного капитала, а также специфику венчурного и проектного финансирования [1]. А.З. Бобылева анализирует способы определения стоимости капитала и влияние его структуры на стратегию и тактику инвестиционной деятельности компании [3]. Н.И. Морозко и соавторы рассматривают различные теории структуры капитала и возможность их применения в современных рыночных условиях [2].

Выбор оптимального источника финансирования деятельности СМП зависит от объема необходимых денежных средств, уровня финансовой устойчивости и размера нераспределенной прибыли организации, ее кредитной истории и условий привлечения внешнего финансирования в России.

Для определения объема финансирования необходимо разработать финансовую модель, проанализировать бухгалтерскую отчетность и определить размер нераспределенной прибыли с целью ее использования для инвестирования в проект. Кроме того, следует изучить возможности кредитования с использованием мер поддержки СМП в регионе присутствия, после чего сравнить различные способы финансирования и выбрать оптимальный.

Результатом данного исследования является алгоритм действий ООО «Центр специальной одежды» по определению оптимального источника финансирования. Разработанные методы анализа источников финансирования позволяют организации преодолеть трудности, связанные с привлечением капитала, а также сформировать структуру капитала, способствующую эффективной реализации стратегии компании.

Эти методы специфичны для малого бизнеса и в то же время не противоречат экономической теории. Учитывая, что малый бизнес в России вынужден функционировать в условиях постоянных рисков, а также политической и экономической нестабильности, что особенно характерно для периода 2020–2021 годов в связи с пандемией коронавируса, разработанная методология может способствовать развитию малого предпринимательства. Этот факт особенно важен для руководителей организаций, не имеющих профильного экономического образования.

Сложность разработки единого подхода к выбору источника финансирования связана с многообразием субъектов малого бизнеса (по финансовой устойчивости и возможности привлечения заемных средств) и инвестиционных проектов. Однако предложенный алгоритм действий может ускорить и облегчить поиск оптимального решения в вопросах финансирования инвестиционных проектов в малом предпринимательстве РФ.

Таким образом, в данной работе на основе экономической теории разработан алгоритм действий ООО «Центр специальной одежды», направленный на выбор оптимального источника финансирования инвестиционного проекта по производству антистатической обуви. Универсальность алгоритма позволяет предположить его эффективность для широкого круга организаций малого предпринимательства Российской Федерации.

#### **Список использованных источников**

1. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. <https://urait.ru/viewer/finansovyy-menedzhment-v-2-ch-chast-2-investitsionnaya-i-finsovaya-politika-firmy-472716#page/133>.
2. Морозко Н.И., Морозко Н.И., Диденко В.Ю. Современные концепции финансового менеджмента: учебник. М.: КноРус, 2021. <https://book.ru/view5/8b5c699b59104c1fefc063d7deec7a27>.
3. Финансовый менеджмент: проблемы и решения. Часть 2: учебник для вузов / под ред. А.З. Бобылевой. М.: Юрайт, 2021. <https://urait.ru/viewer/finansovyy-menedzhment-problemy-i-resheniya-v-2-ch-chast-2-479363#page/120>.

**Иван Сергеевич Трашкин**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ivan.trashkin@yandex.ru

Научный руководитель: **Виталий Владимирович Клевцов**

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

VVKlevtsov@fa.ru

## Предпосылки секьюритизации проектов государственно-частного партнерства

**Аннотация.** В исследовании рассматриваются теоретические аспекты реализации проектов государственно-частного партнерства, анализируется динамика российского рынка государственно-частного партнерства и выявляются тенденции развития инвестиционного рынка, ориентированного на сделки секьюритизации проектов государственно-частного партнерства. Результатом исследования является систематизированный перечень предпосылок, обуславливающий целесообразность сделок секьюритизации для различных участников сделки.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, концессия, секьюритизация, инфраструктура, инвестиции.

**Ivan S. Trashkin**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ivan.trashkin@yandex.ru

Scientific Adviser: **Vitaly V. Klevtsov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

VVKlevtsov@fa.ru

## Circumstances for securitization of public-private partnership projects

**Abstract.** The study examines the theoretical aspects of the implementation of public-private partnership projects, analyzes the dynamics of the Russian public-private partnership market and identifies trends in the development of the investment market focused on securitization transactions of public-private partnership projects. The result of the study is a systematized list of prerequisites that determine the feasibility of securitization transactions for various participants in the transaction.

**Keywords:** public-private partnership, concession, securitization, infrastructure, investments.

На сегодняшний день в России на различных стадиях реализации находятся более 4 тыс. проектов ГЧП с общим объемом инвестиций свыше 5 трлн руб. Относительно давнее финансовое закрытие проектов вместе с эпидемиологической и макроэкономической си-

туацией в 2020 году обуславливает финансовые потребности у различных экономических субъектов: разгрузку капитала банков, снижение обязательств публичных партнеров, поиск надежных активов для вложений инвесторов.

Текущие современные тенденции секьюритизации анализирует В.Э. Кроливецкая в работе «Особенности нового этапа секьюритизации в России». И.В. Белинская, Ю.Г. Терентьева, А.В. Чайковская исследуют оценку влияния механизмов государственно-частного партнерства на эффективность социально-экономического развития региона. Е.М. Петрикова и С.М. Петрикова в работе «Проектное финансирование: теория и практика» исследуют современные актуальные аспекты реализации сделок проектного финансирования в России. В.А. Тарачев и Е.М. Петрикова в работе «Облигации проектного финансирования как инновационный инструмент снижения инфраструктурных ограничений экономического роста в стране» рассматривают применение облигаций в сфере проектного финансирования как инструмент, позволяющий решить ряд экономических вызовов.

Исходя из теоретических аспектов и возможных схем реализации проектов ГЧП являются возможные схемы и права, которые могут быть переданы в рамках проведения сделок секьюритизации. С использованием анализа динамики и текущего состояния рынка ГЧП рассчитывается потенциальный объем сделок секьюритизации проектов ГЧП, а также выявляются ключевые типы проектов с точки зрения организационной и финансовой структуры, преобладающие на российском рынке. Последовательное рассмотрение участников проектов ГЧП с точки зрения получаемых выгод от проведения секьюритизации позволяет сформировать предпосылки для проведения данных сделок на российском рынке.

С точки зрения актуальности проведения сделок секьюритизации проектов ГЧП на российском рынке было выявлено четыре ключевых блока предпосылок. В первую очередь, такие отличительные особенности проектов ГЧП, как долгосрочность, прогнозируемость, надежность и ограниченное число оригинаторов, повышают потенциал проведения секьюритизации. Во-вторых, изменения макроэкономической конъюнктуры в течение 2019–2020 годов, такие как снижение ключевой ставки Банка России, снижение ставок по кредитам по сравнению с датами финансового закрытия проектов ГЧП, делают финансово целесообразным снижение расходов на обслуживание долга проектных компаний. В-третьих, определенные тренды в сегменте финансирования инвестиционных проектов, в числе которых рефинансирование текущих обязательств, опциональный выбор облигационного финансирования соотносятся с процессом проведения секьюритизации. И в-четвертых, появление на российском рынке двух дебютных сделок секьюритизации пулов проектов ГЧП свидетельствует о возможности и экономической привлекательности данного рода сделок.

Также были выявлены выгоды проведения сделок секьюритизации проектов ГЧП для каждого участника сделки. Так, разгрузка регулятивного капитала и снижение процентного риска актуальны для банков, трансформация актива в более ликвидную форму характерна для участников проектных компаний, экономия на процентных расходах – для проектных компаний, экономия на выплатах проектной компании – для публичных партнеров, привлекательный инструмент для вложения – для инвесторов.

Основываясь на выявленных группах предпосылок для проведения сделок секьюритизации проектов ГЧП, а также учитывая стратегию общего выигрыша для всех участников сделки, представляется возможным сделать вывод о том, что в текущих условиях российского рынка ГЧП возможно сформировать пулы проектов и/или выделить отдельные проекты для проведения сделок секьюритизации с существенным совокупным объемом эмиссии. Кроме того, в качестве вывода и гипотезы для дальнейшего исследования приводится утверждение о том, что проведение сделок секьюритизации проектов ГЧП в текущих условиях российского рынка позволит получить положительный экономический эффект для нескольких типов экономических субъектов.

### Список использованных источников

1. *Белинская И.В., Терентьева Ю.Г., Чайковская А.В.* Оценка влияния механизмов государственно-частного партнерства на эффективность социально-экономического развития региона // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. №1.
2. Официальный сайт аналитической платформы Росинфра. <https://rosinfra.ru/>.
3. *Петрикова Е.М., Петрикова С.М.* Проектное финансирование: теория и практика // Сибирская финансовая школа. 2015. № 6(113). С. 85–94.
4. *Петрикова Е.М., Петрикова С.М.* Риски проектного финансирования // Вестник алтайской науки. 2015. № 3–4(25–26). С. 421–422.
5. Секьюритизация проектов ГЧП: современная техника доступна. Эксперт РА. 2020.
6. Федеральный закон от «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 29.12.2020) // СПС КонсультантПлюс.
7. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ (ред. от 08.12.2020) // СПС КонсультантПлюс.

# **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Янина Юрьевна Баранова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

janina.bar@yandex.ru

Научный руководитель: **Иван Владимирович Трифонов**

Д.т.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ivan91169@mail.ru

## Внедрение модели проектного управления Agile в России

**Аннотация.** В научной работе рассмотрены модели проектного управления, теоретические аспекты концепции Agile, особенности и сферы применения. Произведен анализ внедрения и становления гибкой методологии в России на примере компаний. Отражены показатели зарубежных стран в данной сфере, факторы, способствующие влиянию на получение результата, и особенности дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** управление проектами, проект, методология, Agile, сферы применения.

**Yanina Yu. Baranova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

janina.bar@yandex.ru

Scientific Adviser: **Ivan V. Trifonov**

Dr. Sci. (Tech.), Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ivan91169@mail.ru

## Implementation of the Agile project management model in Russia

**Abstract.** In the scientific work, the models of project management, theoretical aspects of the Agile concept, features and areas of application are considered. The analysis of the introduction and formation of flexible methodology in Russia on the example of companies is carried out. The indicators of foreign countries in this area, factors contributing to the impact on obtaining results, and features of further development are reflected.

**Keywords:** project management, project, methodology, Agile, areas of application.

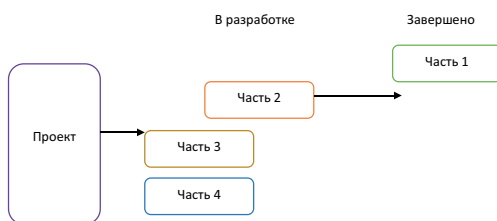
Переход к цифровой экономике требует комплексного анализа в процессах производства и управления. Иерархия выстроенных систем нарушается и требует изменений в структуре, методах и подходах. Проблемы организации управления все чаще и чаще встречаются в компаниях разных типов. Неэффективность классических методов, подталкивает на поиски новых решений по модернизации внутренних процессов.

Управление проектами – это управление, направленное на достижение поставленных целей и учитывающее ограниченные ресурсы и бюджет. Главной задачей этой деятельности

является выполнение всего объема задач при достижении максимальной ценности. Сейчас благодаря теоретической базе мы можем разделить понятие «управление проектами» на две группы: классическое и современное. Выделяют семь основных видов: классический, Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2. Они сильно отличаются друг от друга по областям применения, формализации, структуре и детализации. Четкая структура в реализации поставленных задач, соблюдение сроков реализации свойственны не всем бизнес-проектам. Для формирования тенденций, формирующих уникальность предложения, нужно использовать более гибкую систему, которая позволит наладить обратную связь и внести правки в соответствии с требованиями заказчика.

В 2001 году был издан «Манифест гибкой разработки программного обеспечения». Он является основным документом, в котором заключено описание принципов и ценностей гибкой системы управления, а также 17 независимых практик нескольких методик программирования.

**Рис. 1. Схема работы по Agile**



Главными характеристиками модели являются:

- взаимодействия и взаимоотношения между людьми важнее процессов;
- приоритет продукта над документацией;
- контакт между сотрудниками и заказчиками;
- возможность изменения первоначального плана.

Главным достоинством Agile development является гибкость и адаптивность. Этот метод может подстроиться под любые процессы организации и быть актуальным при решении разных проблем, связанных с менеджментом, маркетингом и продажами. Изначально данной методологии придерживались ИТ-компании, страховщики, банки и телеком-компании, ориентирующиеся на требования клиентов.

Первое масштабное исследование Agile в российских организациях проводилось с 1 сентября по 15 октября 2017 года компанией ScrumTrek.

**Рис. 2. Цели внедрения Agile в среднем в мире**





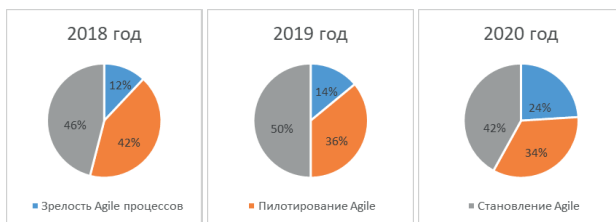
Большое количество россиян, участвующих в опросе, выделили те же главные цели внедрения Agile, что и в других странах: наиболее приоритетными являются ускорение поставок и решение возможностей по управлению меняющимися приоритетами. Следующие семь целей заметно проигрывают по популярности у россиян – не более 31%.

В топ-3 отраслей входят: ИТ-компании – 36%, банки и страховые компании – 22%, телеком – 11%. Финансы и телеком – это отрасли, которые в массовом порядке начали осваивать гибкое управление около года назад.

В 2020 году в исследовании Agile участвовали 1171 человек, исследование проводилось с 20 декабря 2019 года по 11 декабря 2020-го.

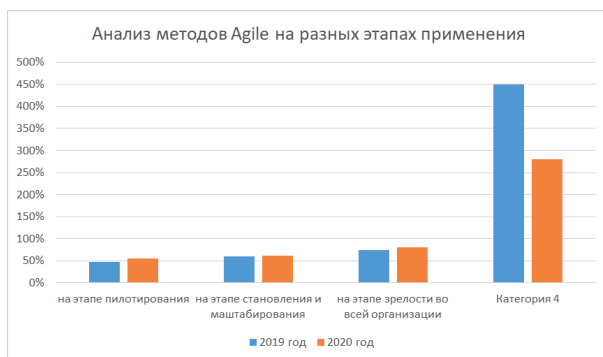
За три года гибкие методы расширили сферы своего применения: если в конце 2017 года можно было говорить только о 3 отраслях, то в 2020 году исследование позволило выделить 8 отраслей применения: информационные технологии – 42%, финансы – 18%, промышленность – 8%, торговля – 7%, телекоммуникации – 5%, энергетика – 3,2%, консалтинг – 2,8%, другие отрасли – 15%.

**Рис. 3. Анализ роста становления модели Agile в компаниях**



Анализ показывает, что внедрение гибкой методологии разработки проходит успешно, увеличиваются показатели зрелости этих процессов в компаниях. Главный эффект от внедрения Agile связывают с ускорением поставки и выходом продуктов на рынок. Ускорение производительности процессов в фирмах на разных этапах оценено в рис. 4.

**Рис. 4. Анализ методов Agile на разных этапах применения**



Два заметных улучшения также отмечают после перехода на Agile-систему – это управление часто меняющимися приоритетами и прозрачность работ. Стоит обратить внимание на мировые показатели: опыт российских компаний на данный момент оценивают в 3,2 года, что не намного меньше опыта других стран – 3,8–4,2 года.

Подводя итог, хочется отметить, что средства проектного управления набирают свою популярность с каждым годом. Россия уменьшает разрыв между европейскими странами в применении данных методов в разных сферах бизнеса. Принципы Agile находятся в сильной зависимости от ситуации, сферы, экономического развития и полноты информации. Они включают в себя тенденции мирового развития и показывают новые каналы реализации задач для бизнеса. В России данную методологию активно начали внедрять и использовать, например «Альфа-банк», Сбербанк, сеть пиццерий «Додо пицца». Они включают в себя тенденции мирового развития и показывают новые каналы реализации задач для бизнеса. Их нельзя выделить в самостоятельную, четко организованную систему, они постоянно требуют контроля, модификации и тестирования.

#### Список использованных источников

1. Аношина В.С. Риски внедрения гибкой методологии Agile в организациях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 6–2. <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-vnedreniya-v-organizatsiyah>.
2. Бизнес по Грефу: как российские компании становятся гибкими. [https://www.rbc.ru/own\\_business/14/04/2017/58ee1c2d9a7947d172c83066](https://www.rbc.ru/own_business/14/04/2017/58ee1c2d9a7947d172c83066).
3. Борисов Н.С. Применение методов Agile в управлении проектами // Индустриальная экономика. 2021. № 1. <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-metodov-agile-v>.
4. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Введ. 2011-12-22. М.: Стандартинформ, 2011.
5. Исследование Agile в России 2018. <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey18.pdf>.
6. Коришкова М.В., Свистунова И.Г., Сахнюк Т.И. Современные подходы проектного менеджмента // НК. 2020. № 4. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-menedzhmenta>.
7. Лозгачева Т.М., Табекина О.А., Федотова О.В. Agile и научная организация труда: практика применения гибких методов в России // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/agile-i-nauchnaya-v-rossii>.
8. Маслова В.М., Тубалова А.А. Необходимость Agile-мышления в системе современного менеджмента // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimost-agile-myshleniya>.

**Анастасия Алексеевна Волгапкина**  
Факультет экономики и бизнеса  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
197140@edu.fa.ru

**Юлия Дмитриевна Петрова**  
Факультет экономики и бизнеса  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
194726@edu.fa.ru

Научный руководитель: **Наталья Леонидовна Удальцова**  
К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
udaltsova.nl@gmail.com

## **Роль определения ключевых участников в проектном менеджменте на примере государственного стартапа поисковой системы «Спутник»**

**Аннотация.** Целью работы является оптимизировать подход к управлению проектами. Составление правильной бизнес-модели является неотъемлемым этапом успешной реализации продукта. Исследование обнаружило тенденцию уделять большее внимание финансовой части проекта и нивелировать влияние ключевых партнеров – людей, от которых напрямую зависит успех бизнеса. Инструменты оценки выявили матрицу «карта ключевых участников проекта» и матрицу заинтересованных сторон. По итогу исследования разработаны примеры их использования и влияния на итоговый процесс.

**Ключевые слова:** системный менеджмент, ключевые участники, матрица заинтересованных сторон, карта ключевых участников проекта, управление проектом.

**Anastasiya A. Volgapkina**  
Faculty of Economics and Business  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
197140@edu.fa.ru

**Yulia D. Petrova**  
Faculty of Economics and Business  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
194726@edu.fa.ru

Scientific Adviser: **Natalia L. Udaltsova**  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Faculty of Economics and Business  
Financial University under the Government of the RF  
Moscow, Russia  
udaltsova.nl@gmail.com

# The role of identifying key participants in project management on the example of the state start-up of the sputnik web-search system

**Abstract.** The purpose of this work is to optimize the approach to project management. Drawing up the right business model is an integral step to the successful implementation of the product. The study revealed the tendency of people to pay more attention to the financial part of the project and leveling the influence of key partners - people on whom the success of the business directly depends. The assessment tools use a matrix “Map of key project participants” and a matrix of stakeholders. As a result of the research, examples of their use and influence on the final process have been developed.

**Keywords:** system management, key participants, stakeholder matrix, map of key project participants, project management.

Успех в бизнесе напрямую зависит от способности организации, а точнее, сотрудников, работающих в ней, создавать уникальные и трудно копируемые конкурентные преимущества. Соответственно, интеллектуальный человеческий капитал в современном мире имеет большую ценность. В настоящее время существуют различные подходы к управлению проектами и человеческими ресурсами: от классических каскадных моделей и организации А. Файоля до современных гибких моделей Agile. Концентрация проектов с каждым годом увеличивается как внутри компаний, так и на рынке, поэтому с каждым годом становится все важнее продумывать бизнес-модели идей и воплощать их в жизнь, иначе идея обернется провалом и потерей больших средств. Проектный менеджмент изучает данные проблемы и старается выявить наиболее эффективные способы управления. Основываясь на работах А.В. Ручкина, О.М. Трофимова [4], а также М.Г. Бреслера, Дж. Морено и др., мы выявили гипотезу, что при построении разветвленной структуры проекта небольшое внимание уделяют глубокому анализу ключевых участников, определение которых на этапе планирования при наименьших затратах может привести к большему успеху. Таким образом, цель нашей работы – изучить основные методики определения ключевых участников и проиллюстрировать их на реальном примере. В качестве инструментов оценки мы решили рассмотреть матрицу «карта ключевых участников проекта» и матрицу заинтересованных сторон. Для примера мы взяли провалившийся государственный проект поисковой системы «Спутник», который был реализован в 2014 году и ввиду несостоятельности организации закрыт в 2020-м. Цель – показать, как могли бы измениться затраты и успех проекта при предложенном нами способом к определению ключевых лиц.

В первую очередь выделим основные задачи управления проектом: определение концепции проекта, выявление ключевых участников, ограничения проекта, планирование и оценка рисков. Планирование является стратегически и финансово важным этапом, принятые решения в наибольшей степени влияют на итоговый результат. Более того, на ранних этапах можно влиять на ценность идеи при относительно небольших затратах.

Необходимость выбора ключевых участников обусловлена отличием влияния, мотивации и знаний различных групп участников на определенный проект или деятельность компании. Каждый сотрудник имеет различную степень вовлеченности в проект, что тоже непосредственно влияет на составление списка или матрицы ключевых участников. Необходимо на начало проекта грамотно определить ключевых участников, их положение и пользу, которую они могут принести компании, ведь именно от этого зависит результат работы. Организация заинтересована в том, чтобы улучшить отношение ключевых участников к проекту и заранее обсудить цели и предполагаемый результат; ведь отсутствие данных действий может привести к конфликтам, возникающим в ходе реализации проекта, а также дополнительным финансовым потерям.

Подход к управлению проектными идеями можно применять при создании как крупных бизнес-моделей, так и небольших стартапов. Для примера мы взяли проект, отвечающий двум условиям: низкая степень успешности и высокая доля участия государства. Эти критерии помогут наиболее ярко показать необходимость применения инструментов определения и классификации участников, а также сопоставить с уже установившимся классическим подходом в государственных структурах. Таким образом, наиболее подходящим примером стал проект «Спутник», который позиционировался как «национальная государственная поисковая система и интернет-портал». Сумма инвестиций составила 1380 млн руб., но, несмотря на такие крупные вложения, недавно компания обанкротилась и проект закрылся.

Согласно отчетностям компании, ключевыми лицами являются крупные отечественные партнеры и команда IT-разработчиков «КМ-медиа». Матрица «карта ключевых участников проекта» включает два параметра: степень вовлеченности в проект и отношение к проекту. Для большей наглядности и понимания мы решили степень вовлеченности в проект классифицировать следующим образом:

- основная команда – группа специалистов и организаций, которые выводят проект в жизнь и работают в тесной взаимосвязи;
- расширенная команда — добавляет к основной и объединяет специалистов и организации, являющиеся партнерами и содействующие развитию проекта;
- заинтересованные стороны – люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд посредством постановки задач или создания внешних условий. Основываясь на этих данных, мы составили модифицированную матрицу ключевых участников (табл. 1).

**Таблица 1. Модифицированная матрица ключевых участников проекта**

|                          |                                           |                                       |                                                                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основная команда         | ИТ-компании<br>mail.ru, Яндекс,<br>Google |                                       | 1. ИТ-команда – «КМ-медиа»<br>2. ООО «СпутникЛаб», дочка «Ростелекома», – контрактор<br>3. Менеджер проекта |
| Расширенная команда      |                                           | Сторонние ИТ-компании – партнеры      | 1. «Ростелеком» – инициатор<br>2. Специалисты по рекламе<br>3. Бухгалтерия                                  |
| Заинтересованные стороны | Государство – заказчик                    | Потребители – бизнес, физические лица | 1. Директор компании<br>2. Потребители –государство                                                         |
|                          | Оппонент                                  | Нейтральное отношение                 | Энтузиаст                                                                                                   |

Составив данную матрицу, опытный менеджер и руководитель проекта сможет грамотно распределить функции каждого звена и оплату их услуг.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются начинающие стартапы, – это наем дополнительных лиц, функции которых могут дублироваться с основным составом; тем самым происходит расходование и ограниченных средств, а также затраты времени на сопоставление полученных результатов.

В 2012 году проект, которым занималась небольшая команда, был выкуплен компанией с государственным участием. Это привело к изменению ключевых сторон проекта, а также его цели. В этом случае необходимо было пересмотреть матрицу и изменить приоритет сторон, однако, как показал результат «Спутника», такой работы проделано не было, и проект не получил успеха.

Еще одно преимущество матрицы – возможность увидеть, на каком этапе сейчас находятся потребители проекта, и предпринять решения по их вовлечению (например, потребители негосударственного сектора относятся нейтрально к данному проекту). Во-первых, не была проделана работа с потребителями, нужен ли им такой сервис при формировании

ценностного предложения. Во-вторых, не были привлечены агенты по рекламе, которые смогли бы донести предложение для потребителей. Таким образом, по окончании задач поисковиком пользовалось менее 1% населения, согласно новостным лентам.

На официальном сайте проекта перечислены основные партнеры, задачи и направления которых идентичны. Чтобы исправить это, мы предлагаем использовать дополнительную матрицу заинтересованных сторон. Она поможет построить стратегию взаимодействия с ними и включает два параметра: влияние и интерес. Классифицировав деятельность партнеров, мы составили табл. 2.

**Таблица 2. Матрица заинтересованных сторон проекта «Спутник»**

|                 |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильное влияние | «Лотос» – разработка ПО                                                                                                                         | Astra Linux – разработка ПО<br>Kraftway – производство доверенных платформ с интегрированными средствами защиты информации<br>«Р7-Офис» – редакторы документов таблиц и презентаций<br>«Лаборатория Касперского» – разработка защитных решений и сервисов |
|                 | «Базальт СПО» – разработка ПО<br>CommuniGate Systems – разработка ПО<br>«Новые облачные технологии» – редакторы документов таблиц и презентаций | НТЦ ИТ РОСА – разработка ПО<br>«Ред Софт» – разработчик ИТ-решений                                                                                                                                                                                        |
| Слабое влияние  | Низкий интерес                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                 | Высокий интерес                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |

Эта матрица детализирует пункт «расширенная компания» – партнеры ИТ. Используя полученные данные, компании не придется распыляться между партнерами. Это привет к оптимизации процесса и эффективному производству продукта или услуги.

Применение инструментов систематизации менеджмента помогает продемонстрировать ключевых участников, разработать исчерпывающую бизнес-модель и эффективно выйти на рынок. Безусловно, создание и осуществление инновационного проекта требует тщательной проработки на каждом этапе. В данной работе мы выявили необходимость уделить внимание ключевым участникам и будущей их проработке с помощью уже известных инструментов. Для наглядности и простоты принятия решения мы модернизировали существующую матрицу определения ключевых участников и проверили ее работоспособность на реальном примере. Анализ участников проекта поисковика «Спутник» показал, что при изменении цели компании необходимо также адаптировать модель к существующим целям и проанализировать новых участников, которые могут сыграть ключевую роль. Несмотря на то что государственные структуры нацелены на эффективное развитие производства, подобные провалы вызывают недоверие у населения, так как нет обоснованного использования средств. В бизнес-среде компания показывает свои недостатки при организации данного проекта, что в будущем приведет к оттоку инвестиций от других проектов. Решением может служить переосмысленный подход к управлению проектами, анализ и контроль на каждом этапе его производства.

#### **Список использованных источников**

1. *Атасенян Л.Р.* Управление командой проекта на различных этапах его функционирования // Научные междисциплинарные исследования. 2020. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-komandoy-proekta-na-razlichnyh-etapah-ego-funktsionirovaniya>.
2. *Глушак О.В.* О необходимости применения современных инструментов менеджмента как основы повышения эффективности деятельности учреждений культуры // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. <https://cyberleninka.ru>.

ru/article/n/o-neobhodimosti-primeneniya-sovremennyh-instrumentov-menedzhmenta-kak-osnovy-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-uchrezhdeniy.

3. *Клейнер Г.Б.* Системный менеджмент и системная оптимизация предприятия // Современная конкуренция. 2018. <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyu-menedzhment-i-sistemnaya-optimizatsiya-predpriyatiya>.
4. *Ручкин А.В., Трофимова О.М.* Управление проектами: Основные определения и подходы // Вопросы управления. 2017. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-osnovnye-opredeleniya-i-podhody>.

**Елизавета Игоревна Захарова**

Факультет информационных технологий и анализа больших данных  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
lizariddle2002@mail.ru

**Андрей Анатольевич Черниченко**

Факультет информационных технологий и анализа больших данных  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
andrewche2003@gmail.com

Научный руководитель: **Марина Александровна Жаркова**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
mo\_zay@mail.ru

## **Специфика применения проектного подхода в технических и социотехнических системах**

**Аннотация.** В работе проведен анализ специфики применения проектного подхода в малом бизнесе. Проанализирован опыт конкретных компаний, и выявлены основные принципы реализации и отличительные черты проектного подхода в технических и социотехнических системах.

**Ключевые слова:** проектный подход, малый бизнес, управление, Agile.

**Elizaveta I. Zaharova**

Department of Information Technology and Big Data Analysis  
Financial University under the government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
lizariddle2002@mail.ru

**Andrey A. Chernichenko**

Department of Information Technology and Big Data Analysis  
Financial University under the government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
andrewche2003@gmail.com

Scientific Adviser: **Marina A. Zharkova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Financial University under the government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
mo\_zay@mail.ru

## **Specificity of the application of the project approach in technical and socio-technical systems (On the example of small business)**

**Abstract.** This paper analyzes the specifics of the application of the project approach in small business. The experience of specific companies is analyzed and the basic principles of implementation and distinctive features of the project approach in technical and socio-technical systems are identified.

**Keywords:** project approach, small business, management, Agile.



Проектный подход – метод изменения системы посредством целенаправленной организованной работы для достижения поставленных целей и результатов.

Применение проектного подхода как метода тщательного планирования и проработки дальнейших действий в современном менеджменте актуально. Проектные методы подходят как большим компаниям, так и малому бизнесу, как техническим системам, так и социотехническим. Единые принципы проектного подхода являются базовыми для всех систем управления, но имеются отличительные особенности их реализации.

В ходе написания работы были использованы научные разработки идей и принципов проектного управления. Особенно важно выделить книгу И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, которые разработали основные понятия проекта и проектного управления [2]. Проектный менеджмент в малом бизнесе был рассмотрен Т.А. Суетиной [4]. Исследователем было выявлено, что применение методологии проектного управления в сфере малого предпринимательства способно оказать неоценимую помощь в решении ключевых проблем. Д. Грин и Э. Стеллман описали основные принципы и понятия Agile-подхода [1]. А.В. Тихонов затрагивает тему важности определения ядра и приоритетов стратегического менеджмента в технических и социотехнических системах [5]. Данная концепция применима в любой сфере функционирования компании.

Авторами настоящей работы были проанализированы официальный сайт и страницы социальных сетей консалтинговой компании «Просто учиться». Было проведено экспертное интервьюирование автора проекта «Просто учиться» Марины Рагозиной и ее соавтора Натальи Король, а также индивидуальных предпринимателей Андрея Захарова и Степана Зимина. В целях выявления специфики применения проектного подхода в различных системах был применен сравнительный метод.

Были рассмотрены две компании малого бизнеса, представляющие собой две разные системы управления - техническую и социотехническую системы. Первая – это консалтинговая компания по машинному обучению, которая состоит из небольшого количества человек и имеет два завершенных проекта: по унификации названий лекарств для фармацевтической компании Protek и поиску эталонного описания лекарства в базе по названию от аптеки и по ценообразованию и ранжированию товаров на главной странице сайта Kupivir.

Применение принципа проектного управления в данной компании является наиболее оптимальным, поскольку заказчиком изначально обозначена определенная цель, распланированы этапы, просчитаны риски и оценен бюджет. Все задачи должны быть выполнены в кратчайшие сроки, иначе появляется риск ухода клиента к конкурентам.

Для реализации проекта не требуется значительных финансовых вложений, приоритет делается на человеческие ресурсы, проверенные инструменты и интеллектуальный труд, который будет являться основным двигателем проектного дела.

Но стоит понимать, что компания находится в постоянно развивающейся сфере, поэтому от управления требуется принятие оперативных решений и быстрая реакция, а также разработка инновационных экспериментальных идей.

Вторая компания в сфере малого бизнеса – это консалтинговая компания, которая занимается сбором информации о частных школах в своем городе и консультированием родителей. Она применяет Agile-подход, который является актуальным в современном гибком проектном управлении. Этот подход применим в компаниях, которые представляют собой открытые социальные системы с ярко выраженным стратегическим приоритетом в управлении - адаптация к внешней среде. Сильная зависимость этой компании от внешних факторов, а именно от школ и клиентов (родителей), определяет применение нетрадиционного проектного подхода.

В этом случае деятельность компании в рамках проектного подхода направлена на поиск способов и методов конкретизации объекта управления. Выполняются как технические задачи по оптимизации управления, так и задачи по обеспечению удовлетворения потребностей людей (из внутренней и внешней среды компании).

В итоге следует отметить, что проектный подход эффективно применяется в любом направлении малого бизнеса.

Проектное управление предоставляет возможность для более серьезной организации порядка внутри бизнеса, наглядности всех этапов проекта и, соответственно, облегчает работу во многих сферах.

Использование тех или иных принципов применения подхода напрямую зависит от нужд, направления развития предприятия, его стратегических приоритетов, а также от отличительных особенностей реализации бизнес-стратегии в технической и социотехнической системах.

#### **Список использованных источников**

1. Грин Дж., Стеллман Э. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2010.
3. Просто учиться. <https://prosto.education/>.
4. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание / Отв. ред. А.В. Тихонов. М.: Канон+ РООИ Реабилитация, 2014.
5. Суетина Т.А., Рахимова Г.С. Проектный менеджмент в малом бизнесе: проблемы и перспективы // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 31. <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-menedzhment-v-malom-biznese-problemy-i-perspektivy>.
6. Тихонов А.В. Учебник по социологии управления // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь. М.: Красанд, 2015. С. 412–414.
7. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие. <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie>.

**Мариам Эдвардовна Маргарян**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

marmargaryan27@gmail.com

**Дарья Александровна Иванова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

dariaaaa04@gmail.com

## Agile – Stage - Gate: гибридная модель

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию возможности применения интегрированной Agile - Stage - Gate-модели в проектном менеджменте. Приводится описание гибридной Agile – Stage - Gate-модели управления, обосновывается возможность ее внедрения в компаниях, описываются преимущества и недостатки Agile – Stage - Gate. Методологической базой исследования являются современные концепции управления проектами. В качестве информационной базы использованы труды отечественных и зарубежных специалистов в области проектного менеджмента.

**Ключевые слова:** Agile – Stage – Gate-модель, проектный менеджмент, гибридная модель, Agile, Stage - Gate, интегративная модель.

**Mariam E. Margarian**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

marmargaryan27@gmail.com

**Daria A. Ivanova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

dariaaaa04@gmail.com

## Agile vs Stage Gate: The hybrid model

**Abstract.** The article is devoted to the study of the possibility of using the integrated Agile – Stage - Gate model in project management. The hybrid Agile – Stage - Gate model is described, the possibility of its implementation in companies is justified, the advantages and disadvantages of Agile – Stage - Gate are described. The methodological basis of the research is modern concepts of project management. The works of domestic and foreign specialists in the field of project management are used as an information base.

**Keywords:** Agile – Stage - Gate model, project management, hybrid model, Agile, Stage - Gate, integrative model

По мере того как Agile укоренился в индустрии программного обеспечения, несколько крупных ИТ-фирм, у которых уже были официальные системы разработки, начали внедрять его в свои существующие процессы метода Gate, создавая таким образом гибридные

модели. Их опыт говорит о том, что Agile и Stage - Gate могут быть использованы вместе с пользой. Например, Карлстром и Рунсон изучили три крупные европейские высокотехнологические фирмы, где Stage - Gate и Agile были интегрированы для ИТ-проектов. Эти три фирмы, принявшие участие в этом шведском исследовании: Ericsson, ABB и Vodafone, – уже имели системы Stage - Gate; они просто встроили гибкие методы (версия XP) в свои существующие процессы. Исследователи обнаружили, во-первых, что интеграция действительно сработала, две модели действительно были совместимы, и во-вторых, что этот гибридный подход принес несколько крупных выгод:

- улучшается внутренняя коммуникация в команде, что приводит к тому, что команда чувствует себя более контролируемой и лучше и более визуально понятны становятся показатели прогресса для управления;
- более эффективное планирование, основанное на быстром реагировании клиентов о действительно важных характеристиках продукта, без негибких фиксированных планов, которые приводят к задержкам;
- улучшенная обратная связь с клиентами, поскольку гибкие процессы стремятся иметь постоянную обратную связь с клиентами, что делает технического проектного менеджера хорошим кандидатом на роль представителя клиента;
- более четкое решение вопросов документации;
- улучшение отношений, поскольку разработчики более мотивированы к развитию коммуникации и чувства контроля.

Конечно, есть и некоторые проблемы: команды лучше общаются внутри, но появление постоянных групп проекта может привести к большей изоляции от других частей организации; долгосрочное планирование имеет тенденцию быть игнорируемым ради сосредоточения на текущем спринте; конфликты и сопротивление могут остаться, особенно среди менеджеров, которые должны дать определенный контроль над Agile-процессами.

В целом, однако, исследователи приходят к выводу, что Agile дает модели Stage - Gate мощные инструменты для микропланирования, повседневного контроля работы и отчетности о ее ходе. Ежедневные личные встречи, к которым призывают гибкие методы, обеспечивают более мощную коммуникацию, чем письменные документы, а быстрая и непрерывная обратная связь от клиентов о функциях продукта способствует улучшению продукта и повышению эффективности проекта. И наоборот, они отмечают, что проекты по разработке программного обеспечения не являются изолированными видами деятельности. Они, как правило, существуют в качестве субпроектов в среде в виде аппаратных разработок, маркетинга, производства планирования и т.д. Метод Gate дает опору не только для общения в рамках проекта, но и для решения вопросов финансирования проекта. Таким образом, Agile обеспечивает большую эффективность и сосредоточенность; в свою очередь Stage - Gate предоставляет средства для координации с другими командами разработчиков и взаимодействия с такими функциями, как маркетинг и высшее руководство.

Почему гибридная модель Agile – Stage - Gate подходит для физических продуктов? Преимущества Stage - Gate были хорошо изучены и задокументированы: дисциплина, поэтапная структура, точки принятия решений go/kill, которые отбирают плохие проекты, четкие ожидания (в форме определенных результатов) для проектных команд. Преимущества Scrum-версии Agile менее известны разработчикам аппаратного обеспечения, но, по общему признанию, небольшой опыт (в основном европейский) работы с гибридной моделью разработок Agile – Stage - Gate предполагает, что производители могут извлечь большую выгоду из этого нового подхода. Это связано с тем, что гибридная модель уравнивает преимущества и проблемы двух различных подходов, создавая ряд важных преимуществ. Гибридная модель Agile – Stage - Gate, в частности, с использованием Scrum-версии Agile:

- *создает правильный продукт.* Гибридный метод требует, чтобы команда проекта разработала что-то физическое или визуальное и быстро представила это клиентам для обратной связи. Как сказал С. Джобс, который никогда не был сторонником

традиционных исследований рынка: «Люди не знают, чего они хотят, пока вы не покажете им это»,— особенно в случае более радикальных инновационных продуктов. Agile – Stage – Gate-подход хорошо решает эту проблему: метод показывает клиентам все, что происходит на всем протяжении проекта, начиная еще до стадии разработки. Система также обладает высокой адаптивностью. Если требования к продукту изменяются, дизайн может быть изменен на ранней стадии, когда стоимость изменений ниже;

- *приспосабливается к неопределенности.* В Stage - Gate проблема выявляется и определяется путем проведения исследований до начала разработки. Эти ранние этапы требуют, чтобы команда проекта провела рыночную, техническую и деловую оценку, чтобы определить продукт и финансово обосновать проект. Таким образом, требования в значительной степени определяются еще до начала разработки продукта. Но не каждый проект определим таким образом. Когда существует большая неопределенность (например, в случае новаторской или очень смелой инициативы) и там, где никакая работа с отзывами клиентов или техническая оценка не могут получить все ответы, проблема может быть понята только с помощью экспериментов. Это означает использование метода проб и ошибок: построение и тестирование возможных решений, которые позволяют гибкие спринты и итерации. Таким образом, в Agile или гибридном подходе требования не определяются до разработки, а устанавливаются как часть процесса поиска решения;
- *ускоряет развитие.* Спринты и даже задачи с ограничением по времени в рамках спринтов привносят в проект ощущение срочности. В Scrum все события распределены по времени, поэтому каждое событие имеет максимальную продолжительность; как только начинается спринт, его продолжительность фиксируется и не может быть увеличена. Таким образом, проектные команды берут на себя обязательства по определенным результатам в начале каждого спринта, а затем испытывают давление, чтобы выполнить их в согласованные сроки. Это заставляет команды сосредоточиться на главном и добиваться результатов, а не думать о большом, окончательном списке требований;
- *фокусирует команды.* Проектные команды Agile – Stage - Gate сфокусированы на одном проекте, чтобы обеспечить достаточные ресурсы для выполнения работы в сжатые сроки спринта. Понятие специализированных проектных команд не ново: немало успешных компаний, которые уже используют сфокусированные команды, но только небольшое количество средних фирм делают то же самое. Большинство традиционных проектных команд не полностью обеспечены ресурсами, в результате проекты движутся мучительно медленно. Часто даже руководитель проекта работает по нескольким проектам, и поэтому ему не хватает сосредоточенности и самоотдачи. Обеспечивая надежное снабжение ресурсами, Agile – Stage - Gate помогает гораздо быстрее выводить новые продукты на рынок;
- *улучшает общение внутри команды.* Специализированные команды, специализированное пространство, в котором находится вся команда, – все это способствует улучшению коммуникации. Каждое исследование об Agile сообщает об этом преимуществе. Это приводит к созданию более эффективных, кросс-функциональных команд с хорошим внутренним сотрудничеством и коммуникацией – фактор, часто упоминаемый как ключ к увеличению скорости выхода на рынок, так и к более высоким показателям успеха в разработке новых продуктов.

Преимущества построения Agile - Scrum в традиционной системе Stage - Gate много, как показывают фактические данные, включая восторженные комментарии пользователей в производственном мире.

Для разработчиков физических продуктов модель разработки гибких гибридных продуктов с гибкими этапами вполне осуществима и может дать положительные результаты. Спринты могут использоваться для достижения максимальной скорости в соответствии с моделью IT Agile - Scrum. Но спринты обычно ограничиваются этапами разработки и тестирования, и результат каждого спринта, возможно, придется несколько раз пересмотреть, чтобы выявить результат выполненной задачи. Кроме того, эти спирали (серия итераций сборки, тестирования, обратной связи, пересмотр) делают систему более адаптивной; спирали хорошо вписываются в Agile, в котором по завершении спринтов некоторая версия продукта может быть продемонстрирована заинтересованным сторонам (клиентам и руководству). Наконец, специализированные команды, которые необходимы для того, чтобы эта система работала хорошо, помогают еще больше ускорить проект. Ведущие пользователи этой новой гибридной системы полны энтузиазма. Действительно, интеграция методов Agile в новую гибридную модель Agile – Stage - Gate может стать самым захватывающим и значительным изменением в процессе создания нового продукта.

#### **Список использованных источников**

1. Интегрированная A-S-G-модель как этап эволюции систем управления инновационными процессами на промышленном предприятии. <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannaya-a-s-g-model-kak-etap-evolyutsii-sistem-upravleniya-innovatsionnymi-protsessami-na-promyshlennom-predpriyatii/viewer>.
2. Основы подхода Stage-Gate. <https://zen.yandex.ru/media/id/5ec3fc217c7cac5ee2764cf5/osnovy-podhoda-stagegate-5ec63f51db38c138c652f0a2>.
3. Integrating Agile with Stage-Gate – How new Agile-Scrum methods lead to faster and better innovation. <https://innovationmanagement.se/2016/08/09/integrating-agile-with-stage-gate/>.
4. Stage Gate process by Robert Cooper. <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-otsenke-effektivnosti-realizatsii-gosudarstvennoy-programmy-importozamescheniya>.
5. What is Agile Stage-Gate? <https://www.planisware.com/hub/blog/what-agile-stage-gate>.

**Мариам Эдвардовна Маргарян**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

marmargaryan27@gmail.com

**Дарья Александровна Иванова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

dariaaaa04@gmail.com

## **Agile vs Stage Gate: сравнение двух моделей**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу двух моделей управления проектами – Agile и Stage - Gate. Приводится описание данных моделей и проводится сравнительный анализ Agile и Stage - Gate. Методологической базой исследования являются современные концепции управления проектами. В качестве информационной базы использованы труды отечественных и зарубежных специалистов в области проектного менеджмента.

**Ключевые слова:** Agile, Stage – Gate-модель, проектный менеджмент, Agile vs State – Gate.

**Mariam E. Margarian**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

marmargaryan27@gmail.com

**Daria A. Ivanova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

dariaaaa04@gmail.com

## **Agile vs Stage - Gate: The comparison of two models**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of two project management models - Agile and Stage - Gate. These models are described and a comparative analysis of Agile and Stage - Gate is conducted. The methodological basis of the research includes modern concepts of project management. The works of domestic and foreign specialists in the field of project management are used as an information base.

**Keywords:** Agile, Stage - Gate model, project management, Agile vs Stage - Gate.

Agile – набор методов и практик для гибкого управления проектами в разных прикладных областях, от разработки ПО до реализации маркетинговых стратегий с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакцией на изменения.

Когда Agile появился в конце 1990-х – начале 2000-х годов, его методы рассматривались как решение многих проблем в развитии ИТ, с которыми традиционные модели Stage и Gate не могли справиться. Эти традиционные методы, как правило, фокусируются на большой долгосрочной цели – конечном продукте и его основных характеристиках. Но

требования, как правило, быстро меняются в ИТ-проектах; функции и критерии, определенные при первоначальном планировании проекта, часто перестают действовать к концу 12–18-месячного цикла разработки.

Ранняя привязка к функциям и расписанию означает, что компромиссы будут необходимы в конце игры; ранние обязательства перед крупными функциями, длительные графики, длинные циклы обратной связи и перепланировка, присущие традиционным процессам разработки продуктов, создают неэффективность и замедляют цикл разработки.

Agile-методология была внедрена в мире ИТ для решения этих проблем с помощью адаптивного планирования, эволюционной доставки, итеративного подхода с ограниченным временем и гибкого реагирования на изменения. К. Бек и его коллеги ввели термин Agile в своем «Манифесте гибкой разработки программного обеспечения», в котором призывали уделять особое внимание отдельным лицам, а не процессам, рабочему программному обеспечению, а не полной документации, сотрудничеству по контрактам и гибкости в планировании. Они разработали набор из 12 вспомогательных принципов, среди которых настойчивое требование о том, чтобы рабочее программное обеспечение было поставлено быстро и часто повторяется (в циклах недель, а не месяцев) и что рабочее программное обеспечение является основным показателем прогресса.

Б. Бем и Р. Тернер в 2004 году в своих работах удачно суммируют различия между разработкой программного обеспечения на основе плана (на основе моделей с закрытыми или водопадными моделями) и гибкими подходами: модели ворот, как они объясняют, обычно являются «моделями, управляемыми планом», в то время как Agile – это, скорее, «планирование и построение на лету». Различия возникают из-за различных намерений двух систем (табл. 1). Stage - Gate – это комплексная система от идеи до запуска и процесса макропланирования, а Agile – это методология управления проектами микропланирования.

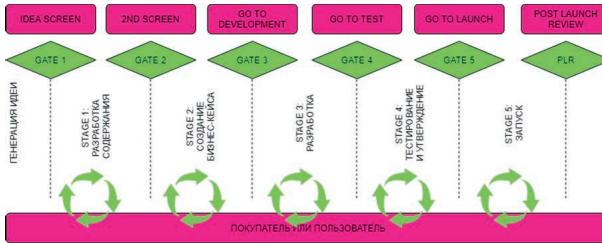
**Таблица 1. Сравнение Stage - Gate и Agile**

|                | Stage - Gate                                                                                | Agile                                                                                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тип            | Макропланирование                                                                           | Микропланирование, управление проектами                                                                    |
| Сфера          | Идея для запуска                                                                            | Разработка и тестирование                                                                                  |
| Организация    | Межфункциональная команда (НИО-КР, маркетинг, продажи)                                      | Техническая команда (разработчики ПО, инженеры)                                                            |
| Модель решения | Решения по инвестиционной модели (go/kill), в принятии решения участвует высшее руководство | Тактическая модель – решения о действиях на следующий спринт, участвует самостоятельно управляемая команда |

Stage - Gate является кросс-функциональным (то есть включает в себя людей из отдела маркетинга, продаж и операций наряду с техническим персоналом) и имеет несколько этапов, охватывающих всю цепочку - от идеи до запуска, от генерации идеи до бизнес-кейса и запуска на рынок (рис. 1). Это также руководство к действию, основанное на конкретных лучших практиках на каждом этапе – работа с клиентами, построение надежного бизнес-кейса, разработка эффективного запуска и т.д. Решения в Stage - Gate следуют модели инвестиционных решений: решение “go” на входе фиксирует ресурсы для следующего этапа, так что ресурсы направляются в лучшие проекты по мере проявления их потенциала. Решение “kill” ведет к закрытию проекта, так как он недостаточно хорош для дальнейшего развития. Таким образом, Stage - Gate дает руководству понять, какие проекты следует выполнять, а затем - что делать в рамках каждого проекта.



Рис. 1. Графическое представление этапов Stage - Gate



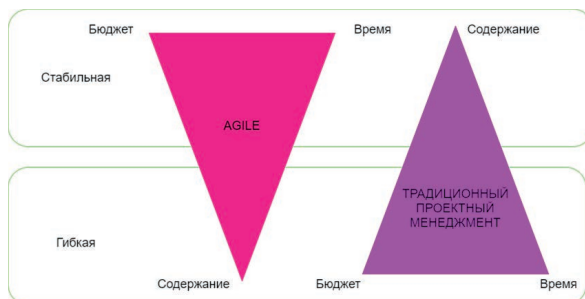
Напротив, Agile разработан специально для того, чтобы помочь разработчикам продуктов быстро создавать рабочее программное обеспечение с постоянной проверкой со стороны заказчика. После утверждения проекта, разработки и определения его первоначальных требований Agile уделяет особое внимание выполнению. На практике методология Agile обычно состоит из нескольких коротких циклов разработки, известных как спринты, причем каждый спринт выполняется специальной командой проекта. Результатом каждого спринта должен быть рабочий продукт, который может быть продемонстрирован заинтересованным сторонам (например, клиентам). Итерация может не обеспечить достаточной функциональности, чтобы гарантировать выход на рынок, но цель состоит в том, чтобы иметь потенциально доступный выпуск в конце каждой итерации. Итерация спринта обычно длится от двух до четырех недель; как правило, требуется несколько итераций, чтобы довести продукт или основные новые функции до момента выхода на рынок (рис. 2). Таким образом, требования к продукту, не полностью известные вначале, выявляются и проверяются с помощью итераций.

Рис. 2. Графического представление реализации проекта в методологии Agile



Эксперт Agile – Stage - Gate П. Фюрст, управляющий партнер консалтинговой фирмы *Five Is Innovation Management*, в частной беседе предложил еще одну концепцию различий между двумя системами: «В управлении проектами есть три переменные: объем работы, бюджет и время. В традиционных методах объем работ фиксирован (требования к продукту), а бюджет и время являются гибкими. Но в системе с ограниченным временем для каждого спринта время и бюджеты фиксированы, а объем работы гибок» (рис. 3).

Рис. 3. Стабильные и гибкие элементы в Stage - Gate и Agile



Подводя итог, можно сказать, что Agile – это инструмент микропланирования или управления проектами, предназначенный для привлечения команды разработчиков, включая заказчика, для быстрой работы над конечным продуктом. Agile используется в основном на этапах разработки и тестирования проекта нового продукта, то есть на двух этапах из пяти или шести, включенных в типичный процесс Stage - Gate. И он в основном используется техническими специалистами, выполняющими фактическую работу по разработке. Agile дает некоторые важные преимущества для компаний - разработчиков программного обеспечения. В своих исследованиях 2007 года его внедрения в ИТ-контекстах Бегель и Нагаппан определили три основных преимущества: улучшенная коммуникация и координация, более быстрые выпуски продуктов и более быстрое реагирование на измененные требования клиентов или технические проблемы. Благодаря этим важным преимуществам, Agile начал внедряться и охватываться большей частью индустрии разработки программного обеспечения.

#### Список использованных источников

1. Интегрированная А-S-G-модель как этап эволюции систем управления инновационными процессами на промышленном предприятии. <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannaya-a-s-g-model-kak-etap-evolyutsii-sistem-upravleniya-innovatsionnymi-protsessami-na-promyshlennom-predpriyatii/viewer>.
2. Основы подхода Stage-Gate. <https://zen.yandex.ru/media/id/5ec3fc217c7cac5ee2764cf5/osnovy-podhoda-stage-gate-5ec63f51db38c138c652f0a2>.
5. Integrating Agile with Stage-Gate – How new Agile-Scrum methods lead to faster and better innovation. <https://innovationmanagement.se/2016/08/09/integrating-agile-with-stage-gate/>.
4. Stage Gate process by Robert Cooper. <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-otsenke-effektivnosti-realizatsii-gosudarstvennoy-programmy-importozamescheniya>.
5. What is Agile Stage-Gate? <https://www.planisware.com/hub/blog/what-agile-stage-gate>.

**Дарья Романовна Муратова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
darya.muratova.2020@bk.ru

**Арина Александровна Курбатова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
arinakurbatowa@yandex.ru

Научный руководитель: **Евгений Дмитриевич Богатырев**

Д.филол.н, профессор  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
edbogatyrev@gmail.com

## **Проблемы реализации национальных проектов и пути их решения**

**Аннотация.** Национальные проекты – это особый государственный инструмент, позволяющий проводить необходимые мероприятия с целью достижения устойчивого экономического и социального развития. Двенадцать национальных проектов были разработаны в 2019 году согласно Указу Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В 2021 году был запущен тринадцатый национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», который анонсировал В.В. Путин на ежегодном послании Федеральному собранию. Национальные проекты имеют, безусловно, положительную тенденцию развития, однако существуют также проблемы их реализации, которые понижают их эффективность и результативность. В статье будут рассмотрены проблемы реализации национальных проектов, а также предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** национальные проекты, управление, проблемы реализации, цифровизация, автомобильные дороги.

**Daria R. Muratova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
darya.muratova.2020@bk.ru

**Arina A. Kurbatova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
arinakurbatowa@yandex.ru

Scientific Adviser: **Evgeny D. Bogatyrev**

Dr. Sci. (Philos.), Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
edbogatyrev@gmail.com

## Problems of implementation of national projects and ways to solve them

**Abstract.** National projects are a special state instrument that allows carrying out the necessary list of activities in order to achieve sustainable economic and social development. Twelve national projects were developed in 2019 according to the Decree of the President of the Russian Federation dated 07.05.2018 No. 204 “On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024”. In 2021, the thirteenth national project “Tourism and the Hospitality Industry” was launched, which was announced by President Vladimir Putin at the annual address to the Federal Assembly. National projects have, of course, a positive development trend, but there are also problems with their implementation, which reduce their effectiveness and efficiency. This article will consider the problems of implementing national projects, as well as suggest ways to solve them.

**Keywords:** national projects, management, implementation problems, digitalization, highways.

Проектное управление на уровне государства – это тренд XXI века. Национальные проекты – это инструмент реализации целей национального развития. Именно с них, на наш взгляд, начался новый виток проектного управления на государственном уровне в России.

На сегодняшний день в России реализуются тринадцать национальных проектов: демография, здравоохранение, образование, туризм и индустрия гостеприимства, культура, безопасные и качественные автодороги, жилье и городская среда, экология, наука и университеты, малое и среднее предпринимательство, цифровая экономика, производительность труда, международная кооперация и экспорт. Реализация этих национальных проектов ведется за счет федерального бюджета, бюджетов субъектов, а также за счет средств внебюджетных фондов. Однако не все финансовые средства, направленные на реализацию национальных проектов, были использованы.

По данным Министерства финансов Российской Федерации, на 1 августа 2021 года исполнение федеральных средств на реализацию национальных проектов составило 1 200,9 млрд руб., или 50,4% от плановых бюджетных назначений.

**Таблица 1. Исполнение федеральных средств по реализации национальных проектов на 21.08.2021**

| Национальный проект                 | Процент исполнения |
|-------------------------------------|--------------------|
| Демография                          | 66                 |
| Здравоохранение                     | 72,1               |
| Образование                         | 25,5               |
| Жилье и городская среда             | 47,9               |
| Экология                            | 26,1               |
| Безопасные качественные дороги      | 46,4               |
| Производительность труда            | 57,9               |
| Наука и университеты                | 51,5               |
| Цифровая экономика РФ               | 16,7               |
| Культура                            | 43,3               |
| Малое и среднее предпринимательство | 46,9               |
| Международная кооперация и экспорт  | 34,2               |

Процент исполнения бюджета по национальным проектам крайне низок. Подобная тенденция наблюдалась и ранее. Так, с января по октябрь 2020 года расходы федерального бюджета на реализацию национальных проектов составили 70,2%.

**Таблица 2. Исполнение федеральных средств  
по реализации национальных проектов на 01.10.2020**

| <b>Национальный проект</b>          | <b>Процент исполнения</b> |
|-------------------------------------|---------------------------|
| Демография                          | 86,2                      |
| Здравоохранение                     | 73,7                      |
| Образование                         | 58,8                      |
| Жилье и городская среда             | 52,2                      |
| Экология                            | 53,7                      |
| Безопасные качественные дороги      | 63                        |
| Производительность труда            | 65                        |
| Наука и университеты                | 69,8                      |
| Цифровая экономика РФ               | 34,4                      |
| Культура                            | 67                        |
| Малое и среднее предпринимательство | 75,7                      |
| Международная кооперация и экспорт  | 66,9%                     |

Председатель Счетной палаты РФ А.Л. Кудрин считает, что слабое исполнение бюджета национальных проектов связано с тем, что «все процедуры оказываются очень забюрократизированы», а также упоминает проблему большого количества запросов на корректировку паспортов национальных проектов.

По мнению заместителя Председателя Правительства РФ М. Хуснуллина, национальные проекты требуют определенной настройки, чтобы стать более гибкими. Хуснуллин предлагает внедрить штабную модель управления нацпроектами, тем самым усилив централизацию управления проектами, то есть сохранить ручной режим. На наш взгляд, вице-премьер, выдвигая подобные предложения, предлагает усилить государственное вмешательство в экономику России.

Между тем цели национальных проектов не достигаются как раз из-за сильной централизации принятия управленческих решений, а также наличия параллельных структур управления: проектных офисов и штабов. Незавершенный процесс интегрирования проектных структур в действующую систему управления стал причиной низкой степени синхронизации проектов с бюджетным процессом, увеличения документооборота и снижения мотивации сотрудников. Параллельные структуры управления выполняют лишь контрольную функцию, минимально участвуя в реализации национальных проектов. Параллельные структуры отнимают колоссальные управленческие ресурсы, однако их руководители занимаются лишь отчетами.

На наш взгляд, решением данной проблемы может стать делегирование конкретных полномочий по реализации мероприятий нацпроектов региональному и местному уровням, сопровождающееся передачей ресурсов для реализации переданных полномочий (здесь можно предложить использовать механизм субвенций).

В ходе реализации национальных проектов прокуратурой и правоохранительными органами был выявлен ряд нарушений. В 2019 году МВД выявило 1698 преступлений, связанных непосредственно с освоением выделенных средств, и 5141 – их хищением. За первое полугодие 2021 года прокурорами было пресечено более 30 тысяч нарушений при

реализации нацпроектов, также было инициировано привлечение к административной и дисциплинарной ответственности свыше 8,5 тыс. лиц и возбуждено 382 уголовных дела, причем 14 уголовных дел было возбуждено по факту сговора участников торговых процедур на сумму 247,9 млн руб. По данным Росфинмониторинга, прокуроры предотвратили хищение 378,3 млн руб., в федеральный бюджет возмещено 272,3 млн руб.

В Волгоградской области возбуждено уголовное дело по факту картельного сговора. Это повлекло отказ заказчика подписывать контракт с победителем тендера на строительства детского сада и перечисление соучастнику сговора аванса в размере 138 млн руб. (национальный проект «Демография»).

Прокурорами были выявлены нарушения по срокам исполнения работ по нацпроектам «Здравоохранение» (Республика Марий Эл), «Жилье и городская среда» (Нижегородская область), «Образование» (Липецкая область), «Демография» (Тульская область) и «Экология» (Астраханская область). Виновные лица были привлечены к административной ответственности в виде штрафов на сумму 229 млн руб. Здесь свое влияние оказала пандемия, последствия которой ударили по всем сферам жизни общества; дефицит финансовых ресурсов и отставание по многим целевым индикаторам стали причиной продления сроков национальных задач государства, выявление среди них наиболее приоритетных.

Одной из актуальных проблем реализации национальных проектов является несовершенное законодательство в области регулирования проектного управления. Наличие пробелов в нормативно-правовом регулировании тормозит процесс внедрения мероприятий и программ национальных проектов, вызывают неэффективность применяемых мер. Это связано с тем, что отсутствие единой правовой базы вызывает проблемы с делегированием полномочий, дублированием функций ответственных за реализацию мероприятий проектов.

Существует отдельная группа проблем, связанных с развитием предпринимательства. Особое значение здесь имеют коррупция, низкий уровень предпринимательской деятельности, отсутствие командного духа в реализации проектов, отсутствие лидеров. Решением этих проблем может стать внедрение более жестких нормативов в законодательство, направленных на борьбу с коррупционными фактами. Для повышения уровня предпринимательской деятельности необходимо также устранять в законодательстве противоречия, применять системный подход к решению поставленных целей и задач, закреплять за каждым работником определенные функции. Необходимо формировать и воспитывать в подрастающем поколении личностей, поскольку это будущие кадры, которые должны стать компетентными в своей сфере трудовой деятельности. Сформированное новое поколение граждан необходимо мотивировать и создавать такие условия, чтобы они стремились к реализации себя в предпринимательской сфере, не боялись ответственности, умели принимать гибкие и взвешенные решения.

На примере национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» рассмотрим некоторые проблемы реализации национальных проектов. На данный проект выделено около 3,3 млрд руб. Особенностью является то, что государство решило внедрить интеллектуальные транспортные системы (ИТС) и профинансировало этот механизм, пытаясь реализовать его на территории всей страны. На практике оказалось, что применение ИТС в регионах реализовывалось не в том направлении, которое предполагало государство. Предполагалось, что выделенные финансовые ресурсы позволят решить ряд проблем дорожно-транспортного хозяйства при помощи различных цифровых систем. Основная цель государства – создание единой цифровой платформы в сфере дорожного хозяйства, но большинство регионов не ставили перед собой эту цель при распределении ресурсов. Все средства были потрачены на покупку фото- и видеокамер, светофоры – на привычное для этой сферы обслуживание, которое позволяет контролировать процессы дорожно-транспортной системы. Этот аспект позволяет утверждать, что одной из причин неэффективной реализации национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» является неготовность регионов принимать и осуществлять цифровые

решения, что связано со слабым и низкоквалифицированным кадровым составом, а также отсутствием критериев и стандартов внедрения ИТС.

В свою очередь, упомянутая проблема является причиной образования более глубокой проблемы: субъекты РФ в паспортах указали одни цели и мероприятия, а после получения финансовых средств стали осуществлять закупки, которые противоречат указанным целям и задачам. Основная цель, которую предполагало реализовать правительство, не осуществляется. Предполагалось внедрение цифровых решений в области дорожно-транспортного хозяйства, но регионы расходуют финансовые ресурсы на свои привычные нужды и не желают «цифровизироваться», что связано с их слабым социально-экономическим развитием. Власти субъектов придерживаются более консервативных идей и не принимают цифровизацию, поскольку имеют внутренние проблемы (в том числе дефицит регионального бюджета). Закупленное периферийное оборудование не дает возможности развиваться цифровому пространству. Мониторинг закупок подтверждает эти факты. Корень проблемы в том, что и регионы, и власти на местах не имеют представления об ИТС, в связи с чем финансирование осуществляется по уже знакомым направлениям. Государственные задачи имеют низкую реализацию и остаются непонятными для других уровней власти.

Проблема реализации национальных проектов является глубокой, решение не может лежать на поверхности, так как имеются различные аспекты и факторы, влияющие на процесс; необходимо комплексное решение.

На наш взгляд, необходимо установить четкий график прохождения курсов повышения квалификации работников, нацеленных на развитие цифрового мышления и приобретение навыков, необходимых для осуществления деятельности в IT-сфере. Такие курсы необходимо сделать обязательными к прохождению для государственных и муниципальных служащих. Важным является просвещать и само население, поскольку в первую очередь для самих граждан реализуются подобные проекты и программы, направленные на улучшение качества жизни. Граждане должны быть осведомлены о том, что они могут реализовывать свои права в той или иной области, а также о способе, которым они могут их осуществлять.

Помимо просветительской деятельности крайне важным аспектом в решении описанной проблемы является создание реестра сертифицированных поставщиков программных комплексов и инфраструктуры, которым можно было бы доверять. К реализации национальных проектов необходимо подключать как можно больше различных подведомственных служб, а также общественных организаций, например вести контроль за поставщиками и их деятельностью могут какие-либо общественные организации или же кластерные объединения, специализирующиеся в IT-сфере. Предотвратить проблему с утечкой и нецелевым использованием финансовых ресурсов поможет ужесточение мониторинга (с применением новых информационных сервисов).

Россия имеет потенциал для более успешного развития проектного управления, но необходимо решить проблемы, которые имеются сегодня. Одним из основных инструментов и рычагов может стать привлечение бизнеса в сферу реализации национальных проектов, для этого необходимо создать условия, которые бы привлекли предпринимателей. Для этого нужно укрепить законодательную базу, устранить все пробелы и противоречия в нормативно-правовой базе, повысить уровень квалификации работников для более качественного и эффективного оказания услуг, укрепить финансовый суверенитет государства.

#### **Список использованных источников**

1. Власти регионов объяснили отставание в реализации нацпроекта БКАД непогодой и паводками // ИТАР-ТАСС. <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/7026102>.
2. Глава Казначейства объяснил неисполнение расходов бюджета на 1 трлн руб. // РБК. <https://www.rbc.ru/economics/17/12/2019/5df8ec3f9a79479d944631ac>.
3. Исполнение расходов бюджета на нацпроекты за 10 месяцев составило

- 70% // Официальный сайт Счетной палаты. <https://ach.gov.ru/audit-national/ispolnenie-raskhodov-byudzheta-na-natsproekty-za-10-mesyatsev-sostavilo-70>.
4. Исполнение расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов // Официальный сайт Министерства финансов РФ. [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=37578-ispolnenie\\_raskhodov\\_federalnogo\\_byudzheta\\_na\\_ryealizatsiyu\\_natsionalnykh\\_proektov](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=37578-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_ryealizatsiyu_natsionalnykh_proektov).
  5. ИТС под ударом // Российская газета. <https://rg.ru/2020/11/17/reg-cfo/problemey-realizatsii-nacproekta-bkad-sderzhivaiut-razvitie-regionov.html>.
  6. *Лысенко А.А., Шайбакова Л.Ф.* Проблемы при реализации национальных проектов Российской Федерации // Скиф. 2021. № 1(53). <https://cyberleninka.ru/article/n/problemey-pri-realizatsii-natsionalnyh-proektov-rossiyskoy-federatsii>.
  7. Малобюджетное исполнение // РБК. <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/02/20/5e4bf90a9a7947c2b3d1074f>.
  8. Проблемы реализации национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» // Российская академия транспорта. <http://rosacademtrans.ru/bkad/>.
  9. Программы дорожных работ в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги» // Официальный сайт нацпроекта БКАД. <https://bkdrf.ru/programs>.
  10. Прокурорами пресечено свыше 30 тысяч нарушений при реализации нацпроектов // Официальный сайт Генпрокуратуры. <https://epp.genproc.gov.ru/web/gprf/mass-media/news?item=64201373>. Равиль Ахтямов: как лучше «донастроить» нацпроекты // Реальное время. <https://m.realnoevremya.ru/articles/165144-kak-luchshe-donastroit-nacproekty>.
  11. Счетная палата указала недостатки и риски нацпроектов // РБК. <https://www.rbc.ru/economics/13/01/2020/5e184e2a9a79470bf49655c3>.
  12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 // Официальный сайт Кремля. <http://kremlin.ru/acts/bank/43027>.



**Екатерина Дмитриевна Шафранова**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
katshaf@mail.ru

Научный руководитель: **Гульнара Ильдусовна Алеева**  
Старший преподаватель, департамент менеджмента и маркетинга в спорте  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
gialeeva@fa.ru

## **Кросс-функциональные команды как один из инструментов эффективной реализации проектов**

**Аннотация.** В статье описаны основные преимущества кросс-функциональных команд в реализации проектной деятельности, проведено сравнение параллельного и кросс-функционального способов формирования проектных команд. Оценена роль группового мышления в деятельности команды проекта.

**Ключевые слова:** кросс-функциональные команды, проектная деятельность, интеграция.

**Ekaterina D. Shafranova**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
katshaf@mail.ru

Scientific Adviser: **Gulnara I. Aleeva**  
Senior Lecturer  
Department of Management and Marketing in Sports  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
gialeeva@fa.ru

## **Cross-functional teams as one of the instruments of effective project implementation**

**Abstract.** The article describes the main advantages of cross-functional teams in the implementation of project activities, compares parallel and cross-functional ways of forming project teams. The role of group thinking in the activities of the project team is evaluated.

**Keywords:** cross-functional teams, project activities, integration.

В основе работы любой организации лежит выбранный подход к реализации задач и стратегия развития, отражающий особенности и основные показатели плановой деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Цифровизация экономических пространств формирует новые требования и запросы к реализуемой деятельности, внутренней организации и подбору участников проектных команд. Часто применяемая в различных проектах методология Agile базируется на принципе кросс-функционального взаимодействия, что дает преимущества перед другими методологиями ведения проектов, позволяя минимизировать риски и увеличить эффективность производимого продукта или услуги.

Во многих работах современных исследователей прослеживается единое мнение о том, что кросс-функциональные команды являются высокоэффективным инструментом реализации проектов. Это стало особенно заметно в крупных компаниях со сложной организационной структурой, где проекты имеют разную направленность и широкую нормативно-правовую и материальную базы. Для оптимизации бизнес-процессов и создания результативного трудового коллектива, руководители компаний прибегают к частичному или полному применению Agile, интерпретируя его на практике в создание кросс-функциональных команд.

А.М. Мирзоева в своих материалах по методологическому анализу кросс-функциональности подтверждает, что кросс-функциональный менеджмент становится ответной реакцией на усложнение проектов и жизни общества в целом, с каждым годом все больше приобретая «несистемный» характер. М.В. Плотников и Е.В. Волкова в своей работе «Факторы группового мышления в деятельности кросс функциональных групп» описывают кросс-функциональные команды как инструмент, позволяющий увеличить скорость обработки информации благодаря развитию горизонтальных связей, а также повысить степень развития корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников компании, что в конечном итоге реализует процесс обмена опытом между сотрудниками.

В ходе работы применялись сравнительный анализ, структуризация и обобщение информации из подборки релевантной литературы и исследовательских материалов.

Традиционные структуры организации проектных команд базируются на строгой иерархии и четко разграниченной функциональности, работая только в рамках заранее определенной на стадии планирования траектории, что заставляет придерживаться лишь предварительно описанных рисков и отклонений. Эффективность кросс-функциональных команд обуславливается за счет фактора группового мышления в рабочей группе и организации процесса обмена знаниями внутри команды.

Благодаря группировке сотрудников и формированию команды с обширным набором практически применимых знаний и навыков в разных областях кросс-функциональные команды позволяют уменьшить возможные риски разрабатываемого проекта за счет своевременной всесторонней проработки задач и их широкопрофильной оценки. Деятельность в кросс-функциональных командах возможно оптимизировать, распределив полномочия в рамках одного трудового коллектива, как это было бы при параллельном формировании группы, но в разных отделах. Это обеспечивает команде гибкий подход к решению задач и позволяет сократить время на проработку мелких задач и операций полного сечения проекта. Временное ограничение работы определенного состава команды также благоприятно сказывается на результатах проекта, открывая перед руководителем возможность подобрать сбалансированный состав команды под изменяющиеся запросы проекта и стейкхолдеров, повышая качество взаимодействия сотрудников и конкурентоспособность фирмы, максимально быстро и гибко подстраиваясь под изменения.

Анализ исследований и литературы показал, что гипотеза об эффективности кросс-функциональных команд в реализации проектов различной структуры подтверждается. Возникающие в процессе деятельности кросс-функциональных команд конфликты и недостатки системы устраняются путем своевременного анализа и комплекса предупреждающих мероприятий. Система кросс-функционального взаимодействия в организации существенно повышает качество взаимодействия и оказывает положительный эффект на проработку операций и задач проекта.

#### Список использованных источников

1. Антонова Н.С. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса // Менеджмент сегодня. 2021. № 1. С. 42–47. <https://grebennikon.ru/article-z9er.html>.
2. Анпело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство.– М.: Альпина Паблишер, 2018. <https://znanium.com/catalog/product/1003506>.
3. Долженко Р.А., Вегвари Б. Использование Agile-подхода в практике бизнеса // Менеджмент качества. 2017. № 3. С. 198–213. <https://grebennikon.ru/article-7jdo.html>.
4. Мирзоева А.М. Методологический анализ кросс-функциональности как комплекса системных мероприятий по управлению и принятию решений // Современное педагогическое образование. 2020. № 9. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskiiy-analiz-kross-funktsionalnosti-kak-kompleksa-sistemnyh-meropriyatiy-po-upravleniyu-i-prinyatiyu-resheniy>.
5. Патерек П. Управление знаниями: воздействие на проектные команды, использующие гибкие методы, и факторы, влияющие на его эффективность // Управление проектами и программами. 2017. № 1. С. 22–35. <https://grebennikon.ru/article-bqkr.html>.
6. Плотников М.В., Волкова Е.В. Факторы группового мышления в деятельности кросс-функциональных рабочих групп // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 3(55). <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-gruppovogo-myshleniya-v-deyatelnosti-kross-funktsionalnyh-rabochih-grupp>.
7. Поташев М.О., Еришов П.М. Правила команды: искусство думать вместе. Практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2021. <https://znanium.com/catalog/product/1841897>. 8. Управление проектом: основы проектного управления: учебник. М.: КноРус, 2021. <https://book.ru/book/940183>.

# **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ**

**Анастасия Дмитриевна Печенкина**  
 Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 pechenkina35@gmail.com

**Дарья Олеговна Сизова**  
 Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 dashasi1501@gmail.com

Научный руководитель: Елена Сергеевна Якушова  
 К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия

## **Перспективы использования цифровых двойников в современной организации**

**Аннотация.** В статье рассматривается развитие новой информационной технологии цифровых двойников, которая с каждым годом набирает популярность не только в России, но и во всем мире. В статье подробно описывается польза, типы и способы применения цифровых двойников, которые значительно влияют на эффективность работы организации и национальную экономику в целом. Особое внимание уделено перспективам развития цифровых двойников.

**Ключевые слова:** цифровой двойник, информационные технологии, эффективность, виртуальная модель, проектирование, цифровой менеджер.

**Anastasiia D. Pechenkina**  
 «Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 pechenkina35@gmail.com

**Daria O. Sizova**  
 «Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 dashasi1501@gmail.com

Scientific Adviser: **Elena S. Yakushova**  
 Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
 Department of Management and Innovation  
 Financial University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia

## **Prospects of using digital twins in a modern organization**

**Abstract.** This article discusses the development of new information technology such as digital twins, which are gaining popularity every year not only in Russia, but also around the world. The article describes in detail the benefits, types and methods of using digital twins, which significantly

affect the efficiency of the organization and the national economy as a whole. Special focus is given to the prospects for the development of digital twins.

**Keywords:** digital twin, information technologies, efficiency, virtual model, engineering, digital manager.

Одной из глобальных тенденций настоящего времени является цифровизация. В связи с ее развитием организации стараются внедрить все больше цифровых технологий, для того чтобы повысить свою эффективность и конкурентоспособность. На данный момент происходит активное развитие такой технологии, как цифровые двойники (Digital Twin). Интерес к проблеме обусловлен тем, что рынок в этой области значительно расширяется. В 2020 году объем рынка цифровых двойников оценивался в 3,3 млрд долл. По прогнозам аналитиков, к 2028 году этот рынок достигнет 38,6 млрд долл., в среднем произойдет его увеличение на 35%.

Усовершенствование технологий дополненной реальности, растущий спрос на цифровые технологии в промышленности, распространение мирового интернета для проектирования и производства, а также сокращение времени и затрат на производство стали движущей силой мирового рынка цифровых двойников.

Цифровые двойники – это виртуальные аналоги реальных объектов, которые дублируют их особенности. Они используются для понимания того, что будет происходить с оригиналом, моделируя реальные условия во избежание вреда для окружающей среды, экономии времени и средств. Компании, которые прибегают к цифровым двойникам, применяют их в различных работах, поэтому существует несколько видов цифровых двойников для разных целей исследования. Самый простой – прототип (DTP), виртуальный аналог реального объекта, в котором содержатся данные для того, чтобы сделать оригинал. Более сложный вид, который кроме данных о характеристиках для производства оригинала и данных об эксплуатации объекта, содержит в себе трехмерную модель, которая работает как оригинал, – экземпляр (DTI). Третий вид – это агрегированный двойник (DTA), вычислительная система из цифровых двойников и реальных объектов, которые управляются из одного центра.

Выделяют такой тип цифровых двойников, как цифровые менеджеры. Такие менеджеры способны в онлайн-режиме получать информацию от других цифровых источников, своевременно ее обрабатывать, анализировать, выбирать оптимальное решение и осуществлять его с помощью загрузки в систему цифрового управления. К такому процессу сейчас стремятся многие компании в индустрии 4.0, пытаясь даже создать полностью механизированное и безлюдное производство. Все чаще такие двойники нацелены на решение частных задач при производственном процессе, которые контролировать можно только путем сбора данных с цифровых систем или датчиков, так как доступ менеджеров к такому оборудованию невозможен. Такой вид деятельности возможен при сборке, сварке, покраске, а также для управления самопередвигающимися роботами на производстве и в логистике.

Более того, цифровые двойники могут появиться еще непосредственно до оригинала. Например, виртуальную модель создают еще на фазе проектирования проекта (машины, здания или оборудования). Это делается, чтобы протестировать работу объекта под воздействием различных условий и в разных режимах, а затем скорректировать при необходимости.

Рынок цифровых двойников можно разделить на отдельные географические территории. Рынки Северной Америки и Европы занимают лидирующие позиции в сфере разработки цифровых двойников. Эти регионы больше всего технических оборудованы и открыты для новых технологий. Северная Америка и Европа являются домом для некоторых из наиболее известных технологических гигантов, и прогнозируется, что эти регионы и в дальнейшем сохранят свое лидерство.

Цифровые двойники используются во многих сферах жизни. Они являются связующим звеном между физическим миром и цифровой реальностью. Эти системы называются киберфизическими. Компоненты и процессы в этих реальностях тесно связаны и постоянно

взаимодействуют. Одна из важнейших их функций – это совершенствование производственных и других процессов. При использовании цифровых двойников организации способны в цифровой среде создавать копии своих предприятий, выявлять узкие места, проверять альтернативные решения, моделировать результаты взаимодействий между компонентами и прогнозировать изменения. Такой вид симуляции значительно экономит компании время, ресурсы и деньги, которые необходимы при реальной эксплуатации проектов. Цифровые двойники могут быть использованы в таких сферах, как энергетика, промышленность, строительство, IT-инфраструктура, образование, дизайн, реклама, медицина, спорт, урбанистика, сельское хозяйство. Компании используют цифровые двойники для снижения рисков в добыче и переработке полезных ископаемых. В этом случае экономится большое количество средств, сохраняется окружающая среда и жизнь работников. Следует отметить, что чаще всего такие цифровые двойники применяются в нефтеперерабатывающей промышленности, например для того чтобы предсказать сбой в работе оборудования, как это произошло в Европе с системой Schneider Electric, которая помогла компании сэкономить миллионы долларов. В крупном производстве с помощью цифровых двойников создаются детали и воспроизводятся целые цепочки, проводятся виртуальные испытания, чтобы проанализировать работу оборудования и предупредить производственные сбои. Компании, такие как Siemens, разрабатывают двигатели, электронику, транспортные средства и системы коммуникации с использованием цифровых двойников. Кроме того, с помощью цифровых двойников можно оптимизировать работу в энергетике, оценить энергопотребление. Путем внедрения в работу компании цифровых двойников можно продумать защиту от киберугроз. У компании Microsoft на платформе Azure существует сервис для создания цифровых двойников. Цифровые двойники активно используются в медицине. Например, в Университете им. Лобачевского ученые проектируют цифрового двойника человека с точным отображением жизненной систем. Такой двойник может помочь ученым контролировать физическое состояние пациента и предотвращать возможные риски заболеваний. В будущем использование таких виртуальных моделей в медицинских учреждениях позволит врачам в онлайн-режиме отслеживать и анализировать данные о здоровье пациентов. Также в области медицины с помощью цифровых двойников подбирают наиболее эффективное лечение для пациента и проводят операции, в режиме онлайн сканируя жизненные показатели с цифрового двойника человека.

Особое место цифровые двойники занимают в строительстве: с их помощью можно не только смоделировать здание, но и проверить, как оно будет выглядеть в будущем на определенной местности, в определенных климатических условиях, какую нагрузку сможет выдержать. Стоит привести пример, связанный с проектированием зданий: с помощью цифрового двойника происходит восстановление Собора Парижской Богоматери, пострадавшего от пожара в 2019 году. В дизайне создаются 3D-модели предметов интерьера и декора – в различных цветах, формах и размерах. Что касается бизнеса, компания, используя цифровые двойники, может оценить и применить нужную температуру и освещенность помещения, спрогнозировать нагрузку сотрудников на основе анализа загруженности торговых залов и перемещения клиентов. Оптимизируются также транспортные маршруты и потоки пассажиров в системе логистики. Такие устройства внедряются и в образование, когда нужно изучить процессы и физические объекты в дополненной и виртуальной реальности. Цифровые двойники используются в космической отрасли, чтобы тестировать и запускать космические корабли. Примером может послужить запуск и изучение «Аполлон-13» в цифровом двойнике, благодаря чему была урегулирована авария во время миссии 1970 года. В спорте цифровые двойники помогают выстроить нужную тактику для игры или рассчитать характеристики и показатели гоночных трасс. Кроме того, создаются целые цифровые городские коммуникации, застройки местности, проверяются настройки энергопотребления. Более того – просчитываются наиболее эффективные климатические условия для урожая.

В целом можно отметить эффективность развития цифровых двойников, поэтому далее рассмотрим перспективы этого направления. Цифровые двойники – одна из главных стратегических технологических тенденций на сегодня. Американская компания GE Digital в своих исследованиях указала, что в мире используются уже 1,2 млн цифровых двойников. Темпы роста рынка цифровых двойников составляют около 62%. Если говорить об эффективности цифровых двойников в конкретных областях, то в нефтяной области эта технология помогает сократить расходы на 20%, а в промышленной деятельности эффективность повышается на 10%. В ближайшем будущем фирмы будут переходить на дистанционный мониторинг с помощью виртуальных систем своих производств и их подразделений. Отметим также, что будет происходить с городами: цифровые двойники будут объединять целые районы и объекты городской инфраструктуры; города будут мониториться с помощью датчиков, дронов с машинным обучением и сканеров, в облаке будут размещены виртуальные системы, доступ к которым будет у федеральных властей. В этом случае можно будет быстро реагировать на различные чрезвычайные ситуации и предотвращать их из любой точки мира. Важно отметить, что цифровые двойники все больше и больше проникают и в нашу повседневную жизнь. В качестве примера приведем систему умный дом, которая объединяет всю технику и коммуникации, чтобы управлять ими из одного места.

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод о том, что развитие бизнеса и экономики в наше время напрямую зависит от цифровизации, инструментом которой являются цифровые двойники. Данная технология внедрена уже в большом количестве компаний как за рубежом, так и в России. Было выявлено, что использование цифровых двойников значительно сокращает стоимость экспериментов, проводимых на производстве, сокращает сроки проверки гипотез. Кроме того, преимуществом данной технологии является то, что ее внедрение никак не сказывается на ежедневной работе сотрудников компании.

#### **Список использованных источников**

1. Зачем нужны цифровые двойники в химпроме? <https://sber.pro/publication/zachem-nuzhny-tsifrovy-e-dvoyniki-v-khimprom-e>.
2. Как цифровые двойники помогают российской промышленности? <https://rb.ru/longread/digital-twin/>.
3. Ключевые функциональность и преимущества использования цифровых двойников в промышленности. [http://digital-economy.ru/images/easyblog\\_articles/481/DE-2019-02-01.pdf](http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/481/DE-2019-02-01.pdf).
4. Цифровой двойник Digital Twin of Organization, DTO. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровой\\_двойник\\_\(Digital\\_Twin\\_of\\_Organization,\\_DTO\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровой_двойник_(Digital_Twin_of_Organization,_DTO)).
5. Цифровые близнецы: как виртуальные двойники меняют промышленность, медицину и строительство. <https://vc.ru/u/46092-kirill-bychkov/163596-cifrovy-e-bliznecy-kak-virtualnye-dvoyniki-menyayut-promyshlennost-medicinu-i-stroitelstvo>.
6. Цифровые двойники – прошлое, настоящее и будущее. <https://habr.com/ru/company/luxoft/blog/519218/>.
7. Что такое цифровые двойники и где их используют. <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6107e5339a79478125166eeb>.



**Юлия Николаевна Семенкина**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

julia.semenkina@gmail.com

Научный руководитель: **Антонина Николаевна Ряховская**

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

rectorat\_ieay@mail.ru

## **Анализ готовности российских компаний к цифровой трансформации бизнеса**

**Аннотация.** В статье проведен анализ готовности российских компаний к цифровой трансформации бизнеса в ходе четвертой промышленной революции. Рассмотрены основные технологии цифровой трансформации бизнеса, и определены наиболее популярные из них, а также выделены основные барьеры и риски, сдерживающие прогресс в части цифровизации бизнеса российских компаний. Также рассмотрено влияние пандемии COVID-19 на статус цифровой трансформации бизнеса российских и зарубежных компаний.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая трансформация, четвертая промышленная революция, индустрия 4.0.

**Iuliia N. Semenkina**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

julia.semenkina@gmail.com

Scientific Adviser: **Antonina N. Ryakhovskaya**

Dr. Sci. (Econ.), Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

rectorat\_ieay@mail.ru

## **Analysis of the readiness of Russian companies for digital business transformation**

**Abstract.** This article analyzes the readiness of Russian companies for digital business transformation unfolding during the fourth industrial revolution. The main technologies of digital business transformation are considered and the most popular of them are identified, moreover, the main barriers and risks that hinder progress in the digitalization of the business of Russian companies are highlighted. Also, the impact of the COVID-19 pandemic on the status of the transition of Russian and foreign companies to the digital format of work is disclosed.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, fourth industrial revolution, industry 4.0.

В рамках данной работы под цифровой трансформацией компании понимается интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса, фундаментально изменяющая то, как бизнес функционирует и как строит отношения с клиентами. Для целей настоящей работы в

качестве ключевых инструментов цифровизации будут рассмотрены робототехника, интернет вещей, облачные сервисы, трехмерная печать, виртуальная и дополненная реальность, искусственный интеллект, аналитика больших данных.

Теоретической основой написания данной работы послужили труды А.В. Трачука, Н.В. Линдер, М.П. Галимовой, И.В. Тарасова и ряда других авторов.

Информационной базой являются годовые отчеты и данные официального сайта ряда отечественных компаний; результаты независимых исследований PricewaterhouseCoopers, KPMG», «McKinsey & Company, а также информация электронных новостных изданий и других открытых источников.

Методическую базу решения поставленных в ходе написания работы задач составили анализ отечественной и зарубежной литературы по теме исследования, методы сравнения, обобщения и группировки данных, метод аналогий.

По итогам исследования можно сделать вывод, что сейчас крупные российские компании активно занялись цифровой трансформацией бизнеса: большинство из них утверждают, что у них уже разработана программа цифровой трансформации, ряд компаний сформировали центры компетенций по цифровым технологиям, а кто-то даже ввел новую позицию – CDO (Chief Digital Officer), позицию руководителя программ цифровизации.

Роботизация, чат-боты, анализ больших данных и машинное обучение в настоящее время являются самыми популярными технологиями, которые использует половина крупнейших компаний в ключевых секторах российской экономики. Наибольшую готовность к инвестированию в цифровые технологии показали компании телекоммуникационной, металлургической и финансовой сфер. Однако чаще всего за «программой цифровой трансформации» скрывается разрозненный набор пилотных проектов, слабо связанных между собой и не выстроенных в четкий план действий с приоритизацией инициатив и пониманием целевых ориентиров. Данное утверждение справедливо ввиду недостаточной зрелости текущих процессов, низкого уровня автоматизации, недостаточной компетентности сотрудников в вопросах, связанных с ИТ, а также отсутствия инфраструктуры и недостаточности бюджета для реализации проектов по цифровизации.

Свои поправки в темпы цифровизации бизнеса российских и зарубежных компаний внесла пандемия COVID-19, на несколько лет ускорившая внедрение компаниями цифровых технологий и обновление портфеля продуктов.

На сегодняшний день степень открытости экспериментам с использованием цифровых технологий, равно как и степень готовности к инвестированию в цифровизацию варьируются в зависимости от отрасли, а также в зависимости от масштаба компании. Одним из главных препятствий на пути выхода российских компаний на новый уровень в части цифровизации бизнеса является недостаточная согласованность цифровых инициатив между собой и их недостаточная проработка, что в свою очередь, обусловлено рядом менее масштабных проблем. Также вопросы вызывают риски информационной безопасности, снижение количества рабочих мест и ухудшение управляемости процессов как главные причины для беспокойства менеджмента компаний в ключе цифровизации бизнеса. Поиск мер, направленных на нивелирование данных рисков, позволит выйти на новый уровень цифровизации. Для этого требуется, в частности, обеспечить большую открытость экспериментам, сделать упор на усовершенствовании бизнес-процессов и повышении грамотности персонала в вопросах, связанных с цифровой экономикой.

#### **Список использованных источников**

1. *Галимова М.П.* Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. 2019. № 1(27). С.27–37.
2. Доверие к цифровым технологиям // PwC. 2021. <https://www.pwc.ru/ru/publications/dti-2021/e-version-digital-trust-insights-2021-in-russian.pdf>.

3. Индустрия 4.0. Цифровая трансформация бизнеса // Коммерсантъ. <https://events.kommersant.ru/events/industrija--cifrovaja-transformacija-biznesa>.
4. *Тарасов И.В.* Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // СРРМ. 2019. № 2. С.182–190.
5. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* Влияние технологий индустрии 4.0 на повышение производительности и трансформацию инновационного поведения промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. № 11(2). С. 132–149.
6. Цифровые технологии в российских компаниях // KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies.pdf>.
7. COVID-19: Implications for business [Electronic source] // McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
8. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever // McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#>.
9. *Laker B.* Five creative ways to lead a digital transformation // Forbes. Passionately Unique: Use What You Love To Drive The Sales You Want (forbes.com).
10. *Tabrizi B.* Digital transformation is not about technology // Harvard Business Review. Digital Transformation Is Not About Technology (hbr.org).

Алсу Фаритовна Сулейманова

Факультет «Высшая школа управления

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

alsu.sule@mail.ru

## Стратегическое планирование развития инноваций на предприятии в условиях четвертой промышленной революции

**Аннотация.** В статье исследуется воздействие четвертой промышленной революции на изменение производственных процессов организации, а также основные аспекты, характеризующие четвертую промышленную революцию. Проведен анализ факторов возникновения организационной модели инноваций, а также исследована структура организации инновационной стратегии на предприятии.

**Ключевые слова:** четвертая промышленная революция, инновация, инновационная стратегия, рынок.

Alsu F. Suleimanova

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

alsu.sule@mail.ru

## Strategic planning of innovation development at the enterprise in the conditions of the fourth industrial revolution

**Abstract.** This article examines the impact of the fourth industrial revolution on the change in the production processes of an organization, as well as the main aspects characterizing the fourth industrial revolution. The analysis and factors of the emergence of the organizational model of innovation are carried out, as well as the structure of the organization of the innovation strategy at the enterprise is investigated.

**Keywords:** fourth industrial revolution, innovation, innovation strategy, market.

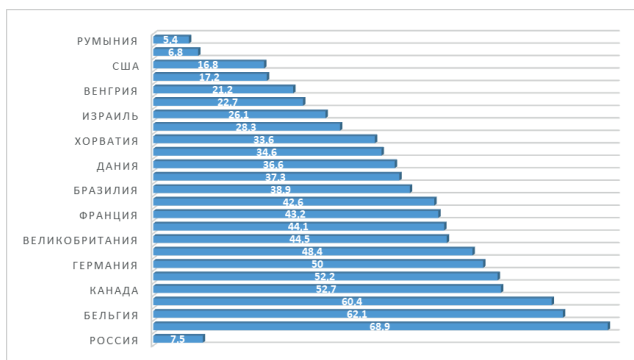
Современная рыночная экономика вынуждена адаптировать все свои процессы в условиях активного развития четвертой промышленной революции, заставляя компании искать новые источники роста производительности, а также изменять бизнес-модели таким образом, чтобы стратегические цели организации соответствовали более высокому уровню инновационной деятельности.

Инновации являются двигателем экономического развития, именно поэтому концепция инновационной деятельности имеет большой интерес среди ученых и специалистов в области экономических наук [2]. Однако анализ технологического развития и формирования стратегий инновационного поведения компаний в условиях четвертой промышленной революции проведен не до конца, что позволяет обосновать актуальность данного исследования.

Четвертая промышленная революция, начавшаяся в 2000-х годов, характеризуется внедрением преимущественно технологических средств в производственный процесс. Именно четвертая промышленная революция фактически объединила весь опыт, знания и технологии, которые были накоплены за предыдущие периоды. Важно отметить, что все, что планировали люди раньше с точки зрения информационных технологий, стало возможным к реализации именно в период четвертой промышленной революции.

Однако последние статистические данные указывают на снижение доли инвестиционно активных компаний и размера инвестиций в коммерческом секторе экономики (рис. 1) [1].

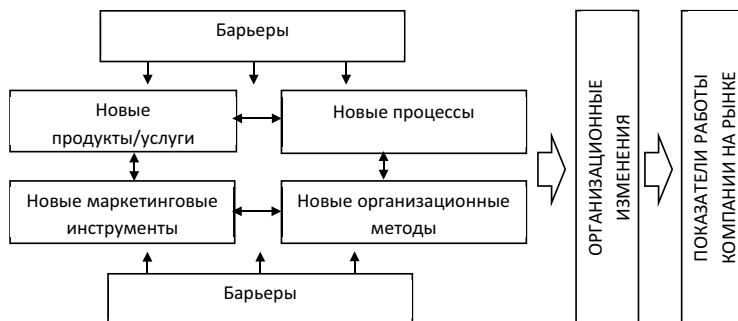
Рис. 1. Доля компаний, реализующих стратегии инновационного развития в 2020 году



Инновации, являясь ключевым фактором конкурентоспособности предприятий, толкают предприятия к активному стимулированию своей инвестиционной активности. Внедрение инноваций способствует достижению таких целей организации, как возможность выхода компании на внешние рынки, рост доли рынка, развитие новых секторов, увеличение прибыли и т.д. [3].

Новая инновационная модель возникает в том случае, когда имеются определенные барьеры на рынке и есть некий мотиватор, который заставляет компании внедрять в производство новые продукты, используя новые маркетинговые инструменты, что непосредственно ведет к организационному изменению и, соответственно, приводит к новым показателям работы предприятия на рынке (рис. 2).

Рис. 2. Организационная модель инноваций



Мотиваторами в данном случае являются: финансовый прессинг, возросшая конкуренция, снижение жизненного цикла продукта, ужесточение регулирующих требований, миграция потребительской ценности от продуктов к услугам, растущий потенциал новых полезных для потребителя технологий и др.

Реализация инновационной политики в организации осуществляется в соответствии с «пирамидой инноваций», которая строится на инновационной стратегии, инновационной

организационной культуре и цикле управления инновациями. Последний, в свою очередь, включает в себя управление идеями, управление инвестиционными проектами и непосредственный запуск проектов и метрики инноваций. Лишь только в такой архитектуре инновации смогут выполнить свои непосредственные задачи.

Любая инновационная стратегия на предприятии в любом случае должна опираться на общие стратегии компании на рынке. В общей стратегии компании необходимо найти те зоны роста, которые попадут в стратегию инноваций. Для этого необходимо провести исследование и мониторинг стратегии и уже далее - стратегическую сессию, которая должна способствовать формированию бюджета инновационных проектов.

Залогом успеха инновационной программы компании являются быстрые проекты: проект цифровой трансформации, внедрение информационной системы и др. Включив быстрые проекты в инновационную стратегию, достигнув за счет их реализации на горизонте от 3 до 9 месяцев определенных результатов для бизнеса, компания способна вовлечь остальных участников в инновационный процесс. И лишь после реализации быстрых проектов целесообразно проводить стратегическую сессию, направленную на среднесрочный и долгосрочный периоды. Стоит отметить также, что разработка стратегической сессии требует организации антикризисной программы.

Результатом внедрения инновационной стратегии станут:

- стратегические идеи по инновационному развитию компании;
- согласованные в команде стратегические цели;
- разработанный план действий;
- сформированная стратегическая команда.

Таким образом, воздействие четвертой промышленной революции сказывается на изменении производственных процессов, а также на стимулировании инвестиционной деятельности компаний. Влияние четвертой промышленной революции на трансформацию промышленного производства заключается в цифровизации продуктов и услуг и развитии технологических процессов.

Процесс разработки инновационной стратегии, опираясь на общую стратегию предприятия, предполагает реализацию быстрых инновационных проектов и проведение стратегической сессии, в результате которой предприятием будет разработана инновационная стратегия, влекущая за собой организационные изменения.

Стоит отметить, что для реализации эффективной инновационной стратегии в условиях четвертой промышленной революции компаниям рекомендуется разрабатывать комплексный механизм управления трансформации инновационной деятельности, направленный на стимулирование всего комплекса факторов, обуславливающих выбор модели инновационного поведения.

#### **Список использованных источников**

1. Наука и инновации // Информационный ресурс Федеральной службы государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/folder/14477>.
2. Трачук А.В., Линдер Н.В. Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное антикризисное управление. 2016. № 1(94). С. 167.
3. Трачук А.В., Линдер Н.В. Инновационная деятельность промышленных компаний: измерение и оценка эффективности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. № 2. Т. 10. С. 178.

**Радмир Спартакович Кабилов**

Факультет информационных технологий и анализа больших данных  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
radmir050403@mail.ru

**Петр Болеславович Чернов**

Факультет информационных технологий и анализа больших данных  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
petr.boleslav@mail.ru

Научный руководитель: **Марина Александровна Жаркова**

К.с.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
mo\_zay@mail.ru

## **Цифровая трансформация бизнеса на примере создания банковской экосистемы в Российской Федерации**

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены процессы реструктуризации и создания единой экосистемы банков, а также возможности и перспективы реализации этой идеи в Российской Федерации. Авторами с помощью метода экспертного интервьюирования была проанализирована модель экосистемы компании «Сбербанк» и ее опыт по созданию цифровой экосистемы. Также были выявлены барьеры и препятствия в развитии цифровой экосистемы и представлены рекомендации по их устранению.

**Ключевые слова:** банковская экосистема, реструктуризация бизнеса, цифровая трансформация.

**Radmir S. Kabirov**

Faculty of «Digital Transformation of Business Administration»  
Financial University under the Government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
radmir050403@mail.ru

**Petr B. Chernov**

Faculty of «Digital Transformation of Business Administration»  
Financial University under the Government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
petr.boleslav@mail.ru

Scientific Adviser: **Marina A. Zharkova**

Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor  
Financial University under the Government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
mo\_zay@mail.ru

## **Digital transformation of business on the example of creating a banking ecosystem in the Russian Federation**

**Abstract.** This work considered the processes of restructuring and creating a single ecosystem of banks, as well as the possibilities and prospects of implementing this idea in the Russian Federation. The authors analyzed the ecosystem model of the company «Sberbank» and the company's experience in creating a digital ecosystem using expert interviewing methods. Barriers and obstacles to the development of the digital ecosystem were also identified and recommendations were made to address them.

**Keywords:** Banking ecosystem, business restructuring, digital transformation.

В XXI веке фирмы, которые близки к пику своего развития на определенном рынке, проводят реструктуризацию бизнеса и создают свою экосистему вокруг основной компании. Компания переходит к более сложной и функциональной системе управления и получает толчок для развития в новых нишах, тем самым не только развивает новые фирмы, но и привлекает к своему продукту новых потребителей, что побуждает ее к дальнейшему росту и расширению своей экосистемы.

В ходе написания работы были использованы научные разработки идей и принципов стратегического управления. Среди них особенно важно выделить книги популярных авторов, разработавших модели и концепции бизнес-стратегий: «Стратегия голубого океана: как найти или создать рынок свободный от других игроков» (Ч. Ким, Р. Моборн), «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» (М. Портер), «Цифровая трансформация. Как выжить и преуспеть в новую эпоху» (Т. Сибел).

В своем исследовании мы опираемся на утверждение Т. Сибела о том, что цифровая трансформация - это не просто подстраивание под тренды рынка, а тотальный переход на цифровой контроль бизнеса, контроль тысяч приложений и сервисов во всех аспектах компании.

В процессе исследования авторы опирались на исследование экосистем, проведенные консалтинговой компанией BSG, а также на открытые источники и статистику компании «Сбербанк». Было проведено экспертное интервьюирование в отделении цифрового развития «Сбербанка» Москвы [12].

Банковская экосистема - это экосистема, построенная по принципу кооперации различных компаний, их усилий и продуктов для конечного предоставления пользователю услуг или по принципу предоставления цифровой платформы разработчикам и потребителям, создающая и поддерживающая кроссплатформенную связь между ними [3].

Большинство крупных компаний при достижении определенного уровня развития начинают масштабировать свой продукт путем создания экосистемы. Такая стратегия бизнеса способствует увеличению потребительского спроса, расширению охватываемого рынка компанией, развитию и созданию IT-сервисов экосистемы. Искомое предприятие оказывает финансовую поддержку и предлагает своим клиентам пользоваться данными сервисами. Вследствие того что Сбер создает многие сервисы для пользования и клиентами, и компаниями, они охватывают секторы B2B и B2C [11].

На рынке существует дочерняя компания Сбера «Strategy Partners Group», которая входит в экосистему Сбера с 2010 года. Ее основные сферы деятельности:

1. Анализ рынка. Экспертное исследование рынка компании-заказчика.
2. Финансовая модель. Прогноз финансовых и производственных показателей компании и проекта.
3. Семинар «Цифровая стратегия».

В результате интервьюирования были выявлены подробности деятельности продукта экосистемы «Сбер» – компании «Strategy Partners Group».

К примеру, с целью реализации услуги «Анализ рынка» компания ставит перед собой следующие задачи – узнать конкурентов фирмы и их доли рынка, клиентов компании и их потребности, прогрессивные каналы продаж, востребованный продукт или услугу фирмы и долю рынка компании.

Возможности этой консалтинговой компании заключаются в том, что она может анализировать исследования мирового рынка и рынка РФ очень подробно и достоверно.



Создание экосистемы вокруг банковской сферы является наиболее экономически обоснованным по нескольким причинам. Первая из них заключается в том, что наличие банка в центре экосистемы оптимизирует процессы содержания и распределения ресурсов, так как не приходится прибегать к помощи сторонних организаций. Вторая причина заключается в том, что банк имеет ресурсы и возможности для реализации крупных проектов, а также квалифицированные кадры.

В целях обоснования экономической эффективности данной системы была проанализирована информация за первые два квартала 2021 года об экономическом развитии. Так, прибыль экосистемы от электронной коммерции и логистических сервисов GVM за шесть месяцев 2021 года составила 34,8 млрд руб., а от заказов за аналогичный промежуток времени – 44,2 млн руб. [7].

На основе проанализированных данных можно сделать вывод, о том, что стратегией цифровой трансформации компании «Сбербанк» является расширение экосистемы, создание и покупка новых и перспективных сервисов, которые органично вольются в экосистему «Сбер». Реализация этой стратегии способствует масштабированию компании и привлечению новых потенциальных потребителей к сервисам «Сбера», что, в конечном счете, приводит к экономическому росту «Сбербанка». Было выявлено, что не все пользователи оценивают эту реструктуризацию положительно. Многие люди, особенно консерваторы, озадачены решением о создании экосистемы и первое время не решаются ею пользоваться. Поэтому при проведении цифровой трансформации бизнеса необходимо проводить активную рекламу и уделять внимание системе информирования клиентов, поясняющей плюсы создания экосистемы.

#### Список использованных источников

1. *Гарифуллин Б., Зябриков В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы. М., 2018.
2. *Куприяновский В.П., Синягов С.А., Добрынин А.П.* BIM – Цифровая экономика. Как достигли успеха? Практический подход к теоретической концепции. Ч. 1.: Подходы и основные преимущества BIM // International Journal of Open Information Technologies. 2016. № 3.
3. *Макарова Ю.* Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. 2021. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3>.
4. *Моазед А., Джонсон Н.* Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018.
5. Официальный сайт Сбербанка. <https://www.sberbank.com/ru>.
6. *Перес К.* Технологические революции и финансовый капитал: динамика пузырей и периодов процветания. М.: Дело, 2011.
7. Цифровая экосистема Сбера. <https://www.sberbank.com/ru/eco>.
8. *Cohen B.* Sustainable valley entrepreneurial ecosystems // Business Strategy and the Environment. 2006. Vol. 15. No 1. P. 1–14.
9. *Davidsson P.* Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization // Journal of Business Venturing. 2015. Vol. 30. No 5. P. 1–22.
10. Digital vortex. How digital disruption is redefining industries. Отчет Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса. 2015, июнь.
11. *Greeven M.J., Wei W.* Business ecosystems in China: Alibaba and Competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco. NY: Routledge, 2018.
12. *Pidun U., Reeves M., Schüssler M.* Do you need a business ecosystem? 2019. <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>.
13. Towards a more entrepreneurial Estonia. Call for action. Washington, DC: Global Entrepreneurship and Development Institute, 2014.

**Майя Олеговна Франденгайм**

Финансовый менеджмент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, филиал

Санкт-Петербург, Россия

frandengaymmayya@gmail.com

Научный руководитель: **Андрей Игоревич Соснило**

К.и.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, филиал

Санкт-Петербург, Россия

AlSosnilo@fa.ru

## Заменяющие и дополняющие технологии автоматизации в сфере занятости: риски и возможности

**Аннотация.** В данной статье рассмотрено влияние автоматизации на современный мир, риски, связанные с ней, а также возможности, которые откроются человечеству уже в самом ближайшем будущем. На примере ПАО «Сбербанк» рассмотрены заменяющие и дополняющие технологии автоматизации. Представлены статистические данные, на основе которых можно сделать вывод, что автоматизация неуклонно стремится вперед, чтобы автоматизировать как можно больший объем выполняемых работ.

**Ключевые слова:** автоматизация, роботизация, современные технологии, автоматизация бизнес-процессов, заменяющие и дополняющие технологии.

**Mayya O. Frandengaym**

Financial University under the Government of the Russian Federation, St. Petersburg Branch

St. Petersburg, Russia

frandengaymmayya@gmail.com

Scientific Adviser: **Andrey I. Sosnilo**

Cand. Sci. (His.), Associate Professor

Department of Intercultural Communication and General Humanities

Financial University under the Government of the Russian Federation, St. Petersburg Branch

St. Petersburg, Russia

AlSosnilo@fa.ru

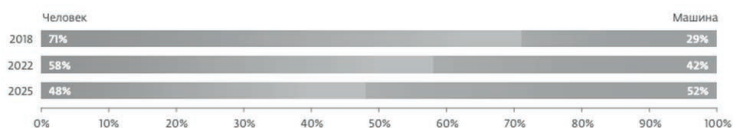
## Replacement and supplementary automation technologies in employment: Risks and opportunities

**Abstract.** This article examines the impact of automation on the modern world, the risks associated with it, as well as the opportunities that will open to humanity in the very near future. Replacing and complementary automation technologies are considered on the example of Sberbank. Statistics are presented, on the basis of which it can be concluded that automation is steadily striving forward in order to automate as much of the work performed as possible.

**Keywords:** automation, robotization, modern technologies, business process automation, replacing and complementary technologies.

Данные из обзора лаборатории робототехники Сбербанка 2017 года [2] наглядно показывают, как к 2025 году машины станут выполнять больший объем работы по сравнению с человеком (рис.1).

Рис. 1. Уровень автоматизации, соотношение рабочих часов (%)



Из диаграммы можно сделать вывод, что уровень автоматизации неуклонно растет. Но займут ли роботы все рабочие места?

В современном мире все больше компаний стремятся к переводу своей деятельности в автоматизированный режим. Практически в каждой компании, где есть рутинная работа, то есть работа, в которой решение поставленных задач можно представить в виде алгоритма или четко построенной последовательности действий, есть автоматизация выполнения этой работы [9].

Некоторые исследователи утверждают, что роботы превзойдут людей в выполнении всех задач в ближайшие пятьдесят лет. Но есть и другая точка зрения, которая утверждает, что к концу века останутся работы, выполнение которых невозможно или невыгодно будет автоматизировать. В основном речь идет о творческой либо неординарной работе, где нет четкой последовательности действий. Из этого можно сделать вывод, что объем работ, который могут выполнять люди, будет снижаться, так как роботы будут выполнять намного больше задач, чем сейчас, но сохранится часть работ, которые невозможно автоматизировать.

В течение долгого времени люди боялись, что роботы займут все их рабочие места. Но, очевидно, этого так и не произошло. Причина заключается в следующем: прогресс рождает две силы - дополняющую и замещающую [4].

В современных финансовых компаниях дополняющая сила автоматизации помогает работникам более качественно выполнять их рутинную работу. Например, системы FrontEnd помогают работникам ПАО «Сбербанк» выполнять некоторые обязанности. К этим системам мы можем отнести:

- АС Сбор данных. Сервис помогает собирать данные по кредитным обязательствам;
- АС ВИК Договоры. Эта система ведет базы данных юридических лиц, которые заключили договор со «Сбербанком», тем самым работникам банка требуется меньше времени, чтобы вести базы данных по договорам;
- АС Клиент Сбербанк. Сервис обеспечивает удаленное управление счетами для клиентов, что позволяет «Сбербанку» увеличивать клиентскую базу и многие другие [1].

Также помимо этих сервисов можно выделить один из самых популярных – «СберБанк-онлайн», которым пользуются, по данным на 14 января 2021 года, более 65 млн пользователей ежемесячно. Этот сервис включает в себя огромный функционал, который помогает клиентам и операторам банка выполнять различные операции и транзакции [5].

Можно сделать вывод, что автоматизация как дополняющая сила помогает компаниям и работникам не только выполнять свою работу быстрее и качественнее, но и развивать уже существующие сервисы и создавать новые, которые, в свою очередь, также будут помогать людям в выполнении своих обязанностей.

Но есть и другая сторона автоматизации. В 2020 году McKinsey спрогнозировала, что к 2030 году автоматизация из дополняющей силы превратится в серьезного конкурента человеку, выполняя большой объем рабочих задач [8].

Роботизация уже и сейчас захватывает рынок труда. Так, только в промежуток с декабря 2020 года по март 2021-го произошло сокращение сотрудников ПАО «Сбербанк» более чем на 7 тыс. Это связано с автоматизацией и роботизацией множества процессов и задач [6]. На рис. 2 наглядно показано изменение численности сотрудников в период с 2018 по

2021 год. Изменения в количестве сотрудников вызваны роботизацией таких процессов, как кредитование, бухгалтерский учет и др.

**Рис. 2. Численность сотрудников ПАО «Сбербанк» с 2018 по 2021 год**



Источники: [6; 7].

Таким образом, помимо позитивного влияния роботизации есть и негативная сторона, которая характеризуется сокращением сотрудников и замещением их роботами и автоматизированными процессами.

Но как же избежать потери работы? Ведь для многих их профессия - это не просто возможность зарабатывать себе на жизнь, но и средство самовыражения, самоидентификации. Если у людей не будет работы, то они могут впасть в глубокую депрессию. Это такая же остро стоящая проблема, как и безработица.

Ниже приведены основные пункты, которые помогут сохранить работу людям в будущем. Во-первых, будет происходить рост количества кадров в секторе обслуживания роботов и систем автоматизации. По мере развития технологического процесса работодателям будет сложно найти необходимое число квалифицированных работников.

Во-вторых, повышение квалификации и переподготовка кадров в скором времени станут неотъемлемой частью в развитии разных отраслевых направлениях.

В-третьих, спрос на работу, с которой машины справиться не смогут, возрастет. Такие работы, обычно, требуют навыка взаимодействовать, общаться, учить, а также управлять другими людьми.

Наконец, обучение на протяжении всей жизни получит высокое распространение. Это нужно для того, чтобы найти свое предназначение в мире, который будет наполнен роботами, и получить навыки, которых люди сейчас не имеют [8].

На рис. 3 наглядно изображено изменение в объемах работ, выполняемых роботом и человеком в 2018 и 2022 годах.

**Рис. 3. Объем работ, выполняемых человеком и роботом в 2018 и 2022 годах**



Таким образом, хоть машины и станут выполнять больший объем работ в сравнении с прошлыми годами, можно сделать вывод, что полностью роботы и автоматизированные

процессы не смогут заменить человека. Но человечеству не стоит расслабляться, ведь не нужно забывать, что автоматизация – это противоречивый процесс, который стремится не только облегчить выполнение ежедневной рутинной работы, но и занять большинство рабочих мест уже в самом ближайшем будущем.

#### Список использованных источников

1. Автоматизированные системы Сбербанка // TADVISER. Государство. Бизнес. Технологии. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Автоматизированные\\_системы\\_Сбербанка#.D0.A1.D0.B1.D0.B5.D1.80.D0.B1.D0.B0.D0.BD.D0.BA](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Автоматизированные_системы_Сбербанка#.D0.A1.D0.B1.D0.B5.D1.80.D0.B1.D0.B0.D0.BD.D0.BA).
2. *Ефимов А., Цыганков В., Затыков Д.* Аналитический обзор мирового рынка робототехники. Sberbank Robotics Laboratory, 2019.
3. *Рогов В.А., Чудаков А.Д.* Средства автоматизации и управления. Учеб. для академ. бакалавриата. М.: Юрайт, 2017.
4. *Сасскинд Д.* Мир без работ. Технологии, автоматизация и наша реакция на них. Metropolitan Books, 2020.
5. Сбербанк Онлайн стало третьим в России приложением по числу пользователей в месяц. <https://plusworld.ru/daily/banki-i-mfo/sberbank-onlajn-stalo-tretim-v-rossii-prilozheniem-po-chislu-polzovatelej-v-mesyats/>.
6. Сбербанк с начала года сократил 7,4 тысячи сотрудников. // Прайм. <https://1prime.ru/banks/20210429/833569956.html>.
7. Сбербанк с начала года сократил более 16 тысяч сотрудников // РИА Новости. <https://ria.ru/20191031/1560428577.html>.
8. *Стельмах С.* McKinsey: в следующие 10 лет роботы отберут у европейцев 50 миллионов рабочих мест // itWeek. <https://www.itweek.ru/ai/article/detail.php?ID=213013>.
9. *Тимербаев Р.Р.* Автоматизация бизнес-процессов с использованием технологий RPA // E-Scio. 2019. № 12(39). <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-tehnologii-rpa>.

**УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ  
ГОРОДАМИ И ГОРОДСКИМИ  
АГЛОМЕРАЦИЯМИ**

**Екатерина Владимировна Белодедова**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
Belar98@yandex.ru

## Рынок труда Санкт-Петербурга: актуальное состояние

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные понятия и положения рынка труда. С использованием официальных данных Росстата за 2018-2021 годы проанализированы статистические показатели и актуальное состояние рынка труда Санкт-Петербурга. Актуальное состояние рынка труда непосредственно связано с уровнем безработицы и занятости, а также других показателей. Проведен анализ проблем на рынке труда в Санкт-Петербурге, а также даны рекомендации, способствующие их решению.

**Ключевые слова:** рынок труда, труд, занятость, оплата труда, безработица.

**Ekaterina V. Belodedova**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
Belar98@yandex.ru

## St. Petersburg labor market: Current state

**Abstract.** This article examines the basic concepts and provisions of the labor market and market relations. Using the official data of Rosstat for 2018-2021 analyzed statistical indicators and the current state of the labor market in St. Petersburg. The current state of the labor market is directly related to the level of unemployment and employment, as well as other indicators that characterize its state. The analysis of problems in the labor market in St. Petersburg is carried out, as well as recommendations are given to facilitate their solution.

**Keywords:** labor market, labor, employment, wages, unemployment.

Рынок труда, являясь важнейшей частью рыночной экономики [4], представляет собой систему отношений в социально-экономической сфере жизни общества, которые образуются между работодателями, определяющими спрос на рабочую силу, и работниками по найму, выступающими в роли предложения рабочей силы на рассматриваемом рынке [3].

Другими словами, рынок труда является местом концентрации и взаимодействия спроса и предложения рабочей силы, участниками которого выступают работодатель (потребитель рабочей силы), работники (носители рабочей силы) и государство (выполняющее регулятивную функцию) [1].

В разрезе исследования рынка труда были использованы фундаментальные положения, которые основаны на концептуальном анализе работ ведущих российских ученых и специалистов в области экономики труда, а также официальные статистические данные. Использование взаимодополняющих друг друга научных материалов и официальных статистических данных в части исследования рынка труда позволило выстроить логическое обоснование настоящего анализа.

Значительный вклад, внесенный в обоснование сущности и содержания рынка труда, позволил использовать существующие практики и методологии исследования. Однако недостаточная изученность практики относительно регулирования рынка труда на муниципальном уровне обуславливает актуальность дополнительного изучения данной проблемы.

Методологией настоящего исследования является системный подход, включающий в себя: сравнительный метод, статистический, аналитический и функционально-структурный анализы, метод обобщения и графический метод.

Важнейшими данными, лежащими в основе анализа основных тенденций рынка труда Санкт-Петербурга, являются его социально-экономические показатели численности трудоспособного населения и лиц, не входящих в состав рабочей силы (рис. 1).

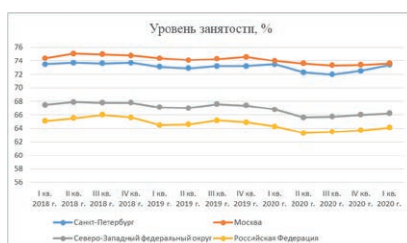
По данным Росстата, в I квартале 2021 года экономическая активность на рынке труда Санкт-Петербурга оставалась относительно высокой. Так, численность трудоспособного населения в возрасте от 15 до 72 лет составила 3098 тыс. чел.

**Рис. 1. Численность трудоспособного населения и лиц, не входящих в состав рабочей силы, в Санкт-Петербурге**



Для оценки количества занятых в муниципальном образовании проведен анализ уровень занятости населения (рис. 2), который показал высокий уровень занятости в Санкт-Петербурге. За I квартал 2021 года он оказался выше лишь в Москве, Магаданской области и Чукотском автономном округе.

**Рис. 2. Уровень занятости в Санкт-Петербурге**



По данным Росстата, в I квартале 2021 года в Санкт-Петербурге численность занятых в возрасте 15 лет и старше в неформальном секторе экономики города составила 224,9 тыс. чел. (рис. 3).

**Рис. 3. Занятые в неформальном секторе экономики от 15 лет и старше в Санкт-Петербурге**





Большая часть населения (93%, или 209,1 тыс. чел.) имеют занятость исключительно в неформальном секторе, а 7% (16 тыс. чел.) совмещают занятость в формальном и неформальном секторах экономики.

В III квартале 2020 года в Санкт-Петербурге уровень безработицы достиг своего максимума - 3,8%. В I квартале 2021 года данный показатель снизился до 2,7% (рис. 4).

**Рис. 4. Уровень безработицы (по методологии МОТ) в Санкт-Петербурге**



Таким образом, анализ рынка труда Санкт-Петербурга показал, что в I квартале 2021 года наблюдается положительная динамика всех показателей. Отмечен рост численности трудоспособного населения, а также высокий уровень занятости населения. Численность населения неформального сектора экономики ниже показателей аналогичного периода предыдущего года на 12,9%, что говорит об эффективности сокращения масштабов неформальной занятости населения и легализации занятости.

Уровень безработицы по состоянию на I квартал 2021 года составил 2,7%. Для снижения уровня безработицы важно максимально рационально использовать все возможности государственной политики в части занятости населения для реализации соответствующих мер, направленных на восстановление упавшего в период пандемии коронавируса спроса на рабочую силу. Необходимо обратить внимание на субсидирование занятости и обучение безграмотного населения.

#### **Список использованных источников**

1. Колосова Р.П., Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения. М.: МГУ, 2018.
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/>.
3. Рынок труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е.Б. Яковлевой. М.: Юрайт, 2018.
4. Селимова С.А. Проблемы рынка труда в Российской Федерации и направления их решения. Материалы IX Международной студенческой конференции «Научное сообщество студентов». Чебоксары, 2016.

**Эвелина Викторовна Горбач**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

evelina.gorbach@gmail.com

Научный руководитель: **Валерий Энгельсович Комов**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

com.valeri@yandex.ru

## **Проблемы развития нефункционирующих индустриальных объектов в Российской Федерации**

**Аннотация.** Одним из трендов в улучшении городской среды является перестройка зданий и кварталов индустриального назначения. В мире реализация этого направления является устоявшейся практикой использования городских резервов, однако в РФ применение подобных инструментов не изучено: опыт реализации метода развития городской территории в стране является достаточно узким.

**Ключевые слова:** реновация, индустриальные объекты, промышленные зоны, индустриальные кварталы, проблемные территории.

**Evelina V. Gorbach**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

evelina.gorbach@gmail.com

Scientific Adviser: **Valeriy E. Komov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

com.valeri@yandex.ru

## **Problems of development of non-functioning industrial objects in the Russian Federation**

**Abstract.** One of the trends in improving the urban environment is the restructuring of buildings and industrial blocks. In the world experience, the implementation of this direction is an established practice of using urban reserves, however, in the Russian Federation, the use of such tools has not been studied: the experience of implementing this method of developing an urban area in the country is rather narrow, characterized by several projects.

**Keywords:** renovation, industrial facilities, industrial zones, industrial quarters, problems areas.

Причиной необходимости перестройки нефункционирующих индустриальных объектов является создание привлекательного облика города, что впоследствии повлияет на формирование притягательного имиджа городской агломерации.

Рассмотрим основные проблемы, служащие преградой к началу реализации обновления индустриальных объектов.

По причине новизны этого направления для РФ база отечественной литературы, посвященной теме, узка. Авторы работ можно отождествить с обозревателями уже реализованных проектов (Л.А. Лимонов, Д.Б. Веретенников, И.В. Кузнецов, М.А. Гранстрем, В.А. Бондаренко, Н.В. Гузенко, В.П. Точина, А.Д. Попов, Н.А. Танкова и т.д.).

К эмпирическим методам исследования, применяемым автором в работе, можно отнести анализ отечественной тематической литературы. Посредством применения дедуктивного метода и абстрагирования в ходе работы описываются конкретные современные проблемы обновления нефункционирующих промышленных объектов с точки зрения органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Проблема № 1 – промышленные объекты находятся в частной собственности.

В РФ с позиции государственных органов власти и органов местного самоуправления эта проблема относится к числу основных и наиболее трудно решаемых. Объяснением является необходимость использования косвенного воздействия на права собственности, которое фактически сводится к побуждению собственника обновлять объект либо осуществить передачу прав собственности. Реализация такого подхода практически невозможна, так как цели собственника зачастую отличаются от плана развития города.

Проблема № 2 – высокие риски инвестирования.

Первым риском является расположение, которое напрямую влияет на популярность объекта. Примером удачной инвестиции служит Центр современного искусства «Винзавод», созданный на базе Московского комбината виноградных и десертных вин [2; 5].

Второй распространенный риск - отсутствие исторической значимости, не позволяющее использовать культурный формат в создании обновленной концепции объекта. Одним из примеров подобных комплексов является заброшенный Хабаровский зерноперерабатывающий комбинат (Мелькомбинат № 11 им. Андреева). Объект не функционировал до 2017 года, когда на месте одного из цехов был открыт торговый центр.

Еще одним риском являются сомнения в окупаемости. При определении дальнейшей судьбы объекта существует выбор: снос или перестройка [3].

Проблема № 3 - отсутствие опыта и сложившейся практики реформации.

Отсутствие единых механизмов и практики в реализации обновления промышленных объектов в РФ также усложняет разработку индивидуальных проектов.

К негативным последствиям реализации проектов перестройки промышленных объектов, их функционирования относятся:

- 1) утрата объемно-пространственных характеристик города [2];
- 2) обесценивание исторической значимости промышленных объектов;
- 3) непопулярность среди населения объектов, подвергшихся обновлению.

Проблемы обновления неиспользуемых промышленных объектов носят неоднозначный характер в контексте возможности их решения.

В РФ зарождается положительная тенденция комплексного развития территорий промышленных кварталов, организация которого реализуется на уровне субъектов; субъектом-новатором является Москва [4].

Автором разработана модель воздействия органов управления на развитие промышленных объектов:

1. Определение перечня промышленных объектов, требующих модернизации.
2. Разработка примерного концепта модернизации для каждого объекта (минимально: определение целей и задач модернизации конкретного промышленного объекта).
3. Создание притягательного образа проекта модернизации в контексте функционирования городской среды и жизни населения по направлениям:
  - экономическая окупаемость и прибыльность;
  - социальная/культурная значимость проекта для горожан;
  - поддержка со стороны органов власти и местного самоуправления.

4. Разработка модели поддержки проекта по обновлению индустриального объекта, которая будет реализована органами управления. Например:
  - предоставление налоговых льгот (в первые отчетные периоды\финансовые года и т.д.);
  - «открытое окно» взаимодействия с органами управления;
  - консультации по поводу формирования имиджа объекта инфраструктуры и т.д.
5. Представление предложения об обновлении объекта недвижимости потенциальным инвесторам, собственникам.

#### **Список использованных источников**

1. *Веретенников Д.Б., Кузнецов И.В.* Возрождение старых промышленных городских кварталов в контексте процессов джентрификации // МНИЖ. 2020. № 8–2(98).
2. *Гранстрем М.А.* К вопросу сохранения объемно-пространственных характеристик исторической промышленной среда Петербурга // Жилищное строительство. 2019. № 1–2.
3. Урбанистика. Городская экономика, развитие и управление. Учебник и практикум для вузов / под ред. Л.Э. Лимонова. М.: Юрайт, 2021.
4. Официальный сайт мэра Москвы. <https://iquarters.ru/>.
5. Официальный сайт ЦСИ «Винзавод». <http://www.winzavod.ru/>.

**Валерия Сергеевна Кириллова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

valeriakirillova@mail.ru

**Анна Александровна Кочетова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

annkochtv@yandex.ru

Научный руководитель: **Светлана Александровна Зуденкова**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

zudenkova\_s.a@mail.ru

## Инфраструктурные проекты как драйвер развития городской агломерации

**Аннотация.** Города реализуют инфраструктурные проекты, конкурируют с другими территориями, становятся более устойчивыми, тем самым могут дальше развиваться. Положительным эффектом является то, что обобщение рассмотренных примеров позволит увидеть основные моменты привлечения частного сектора, обеспечения сохранности, единства, реализации инфраструктурных проектов.

**Ключевые слова:** городское хозяйство, инфраструктурный проект, агломерация, местное самоуправление.

**Valeria Sergeevna Kirillova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

valeriakirillova@mail.ru

**Anna Alexandrovna Kochetova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

annkochtv@yandex.ru

Scientific Adviser: **Svetlana A. Zudenkova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of State and Municipal Administration,

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

zudenkova\_s.a@mail.ru

## Infrastructure projects as a driver of urban agglomeration development

**Abstract.** Cities are implementing infrastructure projects, competing with other territories,

becoming more sustainable, thereby being able to develop further. The positive effect is that the generalization of the considered examples will allow us to see the main points of attracting the private sector, ensuring the safety, unity, and implementation of infrastructure projects.

**Keywords:** urban economy, territorial-sectoral principle, management, local self-government.

Городская агломерация – обширное и значимое понятие, означающее комплексное скопление населенных пунктов. Фактически города возникли по той причине, чтобы концентрировать ресурсы в одном месте более эффективно и целесообразно, особенно если речь идет об удовлетворении и обеспечении жизнедеятельности многих людей [5].

В России на данном этапе реализация направления затруднена ограничением инвестиционных возможностей бюджета, необходимостью повышения привлекательности частных инвестиций (возможно, на основе механизма концессионных соглашений). Необходимы большие усилия для реализации инфраструктурных проектов, что очень важно для продумывания проектов.

Неотъемлемым элементом управления городским хозяйством является институт собственности. Ст. 209 ГК РФ законодательно определяет значительное содержание права собственности, которое подразумевает право конкретного собственника владеть, пользоваться, распоряжаться своим имуществом. Так, гражданское законодательство (ст. 212, 214 ГК РФ) устанавливает законность нахождения имущества не только в собственности физических и юридических лиц, но и государства, субъектов РФ, различных МО [2].

Существуют отдельные примеры успешной реализации инфраструктурных проектов. Например, в Московском регионе четыре транспортных концессионных проекта, и только один из них – непосредственно в Москве (построенная станция метро «Мякинино»). Проект был реализован в рамках концессионного соглашения.

В России уже имеются реализованные проекты на условиях территориально-отраслевого принципа (например, проект по созданию железнодорожной линии Элегест – Кызыл – Курагино, рассчитанный на 30 лет, с объемом инвестиций в 195 млрд руб.; проект по строительству Северного широтного хода, 35 лет, 134,4 млрд руб.). Модели взаимодействия власти и бизнеса позволяют получить более высокую отдачу. Успешный опыт работы частного сектора с государственным (муниципальным) в рамках инфраструктурных проектов разных масштабов говорит о жизнеспособности концессионного механизма в различных отраслях. При этом решающей стороной является, естественно, деятельность государства, регионов и муниципалитетов, каким образом власть будет влиять на состоятельность подобных инвестиционных проектов и желание бизнеса работать с ней, используя механизмы и различные формы партнерства.

Таким образом, города реализуют инфраструктурные проекты, конкурируют с другими территориями, становятся более устойчивыми, тем самым могут дальше развиваться. Положительным эффектом является то, что обобщение рассмотренных примеров позволит увидеть основные моменты привлечения частного сектора, обеспечения сохранности, единства, реализации инфраструктурных проектов.

#### Список использованных источников

1. *Згонников П.П.* К вопросу о современном понимании сущности владения // Российская юстиция. 2018. № 7. С. 4–14.
2. *Пельвицкая Е.П.* К вопросу об отдельных правомочиях собственника при фактическом изъятии (фактическом занятии) земельного участка для государственных или муниципальных нужд // Бизнес, менеджмент и право. 2018. № 2. С. 81–85.
3. *Рыженков А.А.* Границы права собственности (теоретико-философский подход) // Современное право. 2018. № 6. С. 73–78.
4. *Суханов Е.А.* Вещное право: научно-познавательный очерк. М.: Статут, 2017.

5. Управление крупнейшими городами: учебник и практикум для вузов / под ред. С.Е. Прокофьева, И.А. Рождественской, Н.Н. Мусиновой. М.: Юрайт, 2020.
6. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.07.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» // Собрание законодательства РФ. 2003. № 40. Ст. 3822.

**Намиг Шахбала оглы Самедов**  
 Факультет «Государственное и муниципальное управление»  
 Финансовый университет при  
 Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 samedovns@yandex.ru

Научный руководитель: **Александр Матвеевич Беляев**  
 Д.с.н., профессор  
 Финансовый университет при  
 Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 am184@yandex.ru

## **Развитие стратегического управления города федерального значения (Москвы) с учетом постковидного синдрома общества**

**Аннотация.** Стратегическое управление городом федерального значения представляет ряд комплексных мер по обеспечению полноценной организации улучшения жизнедеятельности общества. Международным документом, подтверждающим значимость крупных городов в этом процессе, является программа целей устойчивого развития ООН, принятая в 2015 году на Генеральной Ассамблее. Наиболее значимая программа развития городской жизни в Москве – «Умный город», целью которой является улучшение социального аспекта жизни общества.

**Ключевые слова:** город федерального значения, стратегическое управление, стратегии, цели устойчивого развития ООН.

**Namig Sh. Samedov**  
 «State and Municipal Administration» Faculty  
 Financial  
 University under the Government  
 of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 samedovns@yandex.ru

Scientific Adviser: **Alexander M. Belyaev**  
 Dr. Sci. (Soc.), Professor  
 Department of State and Municipal Administration  
 Financial University under the Government  
 of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 am184@yandex.ru

## **Development of strategic management of the federal city (Moscow) taking into account the Post-COVID syndrome of society**

**Abstract.** Strategic management of a city of federal value represents a number of comprehensive measures to ensure a full-fledged organization of improving the life of society. An international document confirming the importance of large cities in this process is the UN Sustainable Development Goals Program, adopted in 2015 at the General Assembly. And the most significant program for



the development of urban life in Moscow is “Smart City”, the purpose of which is to improve the social aspect of society.

**Keywords:** federal city, strategic management, stages, Sustainable Development Goals of UN.

Согласно ст. 65 Конституции РФ городами федерального значения, которые относятся к субъектам РФ, признаны Москва, Санкт-Петербург и Севастополь [1]. Определенный статус этих субъектов приписывает им индивидуальные стратегии управления, на основании которых выполняется комплексный стратегический менеджмент в области развития городов федерального значения [2].

Гипотеза данной работы предполагает, что достижение целей устойчивого развития городов и создания системы умного города сегодня напрямую соотносится с реализацией целей устойчивого развития ООН.

Говоря о механизме стратегического управления, необходимо понимать, что оно предполагает решение центральной задачи – достижения целей развития города, учитывая интересы, планы всех игроков и предпринимаемые для этого меры. Поэтому программа стратегического управления городами федерального значения не может проходить при монополии городской власти, бизнеса или общественности. Необходимый инструмент решения задач программы стратегического управления – это консолидация всех сфер и уровней городской жизнедеятельности [6].

К целям стратегического управления городом федерального значения, которые являются ключевым элементом в реализации программы, можно отнести два основных пункта [4]:

1. Увеличение социально-экономической мощности в уровне развития города федерального значения.
2. Достижение высокого уровня развития экономической деятельности города федерального значения.

Системный подход к устойчивости связан с реализацией некоторых целей устойчивого развития (ЦУР), которые были официально приняты в 2015 году Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций (ООН) в качестве повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

Достижение устойчивого развития предполагает процесс компромиссов между различными целями этих трех систем, поскольку невозможно максимизировать все эти цели все время [5].

Некоторые из целей устойчивого развития ООН можно сравнить с направлениями развития программы «Умный город» – плана развития Москвы до 2030 года, реализуемого на территории федерального города Москвы с целью «обеспечения устойчивого роста качества жизни москвичей» [3]. Это направление напрямую связано с 17 ЦУР ООН «Партнерство для достижения целей». Также эта цель программы устойчивого развития Москвы соотносится с 11 ЦУР ООН «Устойчивые города и сообщества» и 8 ЦУР ООН «Хорошие рабочие места и экономический рост» [3; 5].

В большей степени программа «Москва-2030» направлена на создание «комфортной развивающей среды» и «культурной и безопасной среды для каждого человека» [3], а целью программы является достижение государственного управления и развития в сфере цифровых технологий в Москве до 2030 года.

Отметим, что программа устойчивого развития Москвы «Умный город» включает в себя работу над социальными целями устойчивого развития ООН, однако планы по цифровизации межгородских систем упускают возможность реализации экономических, экологических и других социальных целей устойчивого развития ООН, таких как:

- ЦУР ООН 3. «Хорошее здоровье и благополучие: обеспечить здоровый образ жизни и продвигать благополучие для всех в любом возрасте»;
- ЦУР ООН 5. «Гендерное равенство: достижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек»;

- ЦУР ООН 12. «Ответственное потребление и Производство: Обеспечение рациональных моделей потребления и производства» и другие [5].

Таким образом, в настоящей работе предпринята попытка определить взаимосвязь между целями устойчивого развития ООН и программой «Умный город», так как эти две работы созданы, чтобы улучшить благосостояния людей в широком диапазоне. Для достижения этой цели был проведен систематический поиск литературы, в котором были найдены концепции и определения программ стратегического управления городами федерального значения. программы ЦУР ООН и механизмы стратегического управления городами федерального значения.

В программе устойчивого развития города федерального значения Москвы отсутствует полноценный и многосторонний комплекс мер по решению вопроса улучшения благосостояния граждан.

Результаты исследования показывают, что в программе по улучшению благосостояния города федерального значения Москвы «Умный город» делается упор на социальную сферу жизни общества с учетом осуществления цифровизации государственных услуг. Однако в реализации вопросов окружающей среды и социально-экономического обеспечения программа не выполняется успешно, поэтому полноценная связь между программами «Умный город» и «Цели устойчивого развития» отсутствует, так как программа «Умный город» не до конца соответствует ЦУР ООН.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации. М.: Проспект, 2014.
2. Организация управления и самоуправления в крупнейших городах: современное состояние и проблемы / под ред. В.Б. Зотова. М.: ГУУ; МГУУ Правительства Москвы, 2010.
3. Программа «Умный город». [https://2030.mos.ru/netcat\\_files/userfiles/documents\\_2030/concept.pdf](https://2030.mos.ru/netcat_files/userfiles/documents_2030/concept.pdf).
4. Умные города и Цели устойчивого развития. [https://www.researchgate.net/publication/350092040\\_Smart\\_Cities\\_and\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_A\\_Missing\\_Link](https://www.researchgate.net/publication/350092040_Smart_Cities_and_Sustainable_Development_Goals_A_Missing_Link).
5. Цели устойчивого развития ООН. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.
6. *Щербенко Е.В.* Механизмы устойчивого развития экономики отрасли // Проблемы современной экономики. 2008. № 3.

**Павел Андреевич Снигур**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

pavlosng@gmail.com

Научный руководитель: **Любовь Владимировна Адамская**

К.с.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

adamskaia@yandex.ru

## **Участие национального правительства в управлении городской агломерацией: возможности Московской агломерации**

**Аннотация.** В статье рассматриваются модели управления городскими агломерациями. Особое внимание уделяется модели управления с привлечением национального правительства. На примере таких городов, как Сеул, Токио, Париж, можно проследить положительную тенденцию использования участия национального правительства в управлении городской агломерацией, в частности и для Московской агломерации. Ключевые слова: городская агломерация, национальное правительство, модели управления.

**Pavel A. Snigur**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

pavlosng@gmail.com

Scientific Adviser: **Lybov V. Adamskaia**

Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor

Department of State and Municipal Administration

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

adamskaia@yandex.ru

## **Participation of the national government in the management of the urban agglomeration: Opportunities for the Moscow agglomeration**

**Abstract.** Management models of urban agglomeration are discussed in the article. Taking into consideration (account) examples of Seoul, Tokyo and Paris cities, the positive trend of participation of national government in the management of the urban agglomeration could be also traced for the Moscow metropolitan area.

**Keywords:** urban agglomeration, national government, governance models.

Обширные урбанизированные территории, объединенные интенсивными экономическими, социальными, транспортными связями, давно получили свое наименование – городские агломерации (ГА). В России в ГА могут входить несколько населенных пунктов с городом-ядром. Другим типом агломерации может быть разнообразная сеть муниципальных

образований (МО) различного статуса и размера, десятки инфраструктурных объектов. Самый высокий уровень сложности занимают агломерации, сформировавшиеся между двумя субъектами федерации (Московская агломерация, Санкт-Петербургская агломерация). Согласование, управление, программирование, исполнение программ, заключение договоров и распределение бюджета складывается в сложную агломерационную систему управления. Для управления всей разнообразной системой ГА создают разные управленческие структуры.

В российской научной литературе описано множество типов моделей управления ГА. Четыре основные группы моделей управления агломерациями можно выделить таким образом:

- 1) поглощение/объединение муниципалитетов;
- 2) развитие межмуниципального сотрудничества;
- 3) внедрение надмуниципальных органов управления;
- 4) участие региональной власти [5].

Е.С. Шугрина выделяет 6 моделей управления агломерациями с опорой на российскую специфику:

- 1) централизация необходимых для развития ГА полномочий на региональном уровне;
- 2) укрупнение и слияния МО;
- 3) договорная модель между МО и регионом;
- 4) договорная модель между МО;
- 5) формирование проектных офисов (рабочих групп) по отдельным направлениям;
- 6) создание межрегиональных органов управления с привлечением участия федеральных органов исполнительной власти. Последняя модель наиболее актуальна для управления Московской ГА.

А. Махрова, Т. Нефёдова, А. Трейвиш посвятили ряд научных работ изучению специфики взаимодействия Москвы и Московской области, где неоднократно обращались к модели управления ГА с участием федеральной власти [4]. Одним из выводов можно назвать идею перехода Москвы от города-агломерации к городу-региону. В рамках создания агломерации как региона стоит упомянуть работы Е.А. Дайнеги, Н.К. Попадюка, Н.Н. Мусиновой [3; 6].

Проследив механизмы взаимодействия Москвы и Московской области в рамках общей агломерационной территории и сравнив имеющиеся мировые аналоги, можно увидеть, что Московская агломерация пока еще не имеет сформировавшегося управленческого комплекса. Между Москвой и Московской областью создан масштабный транспортный проект - Московский транспортный узел, созданный при содействии координационного совета по развитию транспортной системы Москвы и Московской области, однако мировые столицы показывают более разнообразные варианты управления столичными ГА.

Главный тезис, рассматриваемый в рамках этой статьи, – возможность участия национального правительства в управлении ГА. Для сравнительного анализа выбраны примеры Токио, Сеула и Парижа.

Оформление Сеульского национального столичного региона как системы управления городской агломерацией началось в 70-е годы XX века. В управлении агломерацией Сеула принимает участие национальное правительство, занимающееся разработкой стратегических планов развития всей столичной территории. Цель участия национального правительства состоит в том, чтобы преодолеть доминирование столицы в рамках страны и равномерно развивать все части агломерации.

В Токио стратегические планы развития ГА разрабатываются национальным правительством, префектурами и городами ГА. Координационный совет по транспорту входит в национальное правительство. Национальный план устойчивого развития определяет приоритеты, цели и мероприятия по пространственному развитию страны, в котором отдельно выделено место Токийской агломерации и план развития макрорегиона [1].

В Европе интерес для Москвы представляет проект Большого Парижа. Во время президентства Н. Саркози национальное правительство Франции и муниципалитеты региона

Иль-де-Франс по инициативе президента взялись за создание проекта Парижской агломерации. Большой Париж не управляется национальным правительством, но был создан и реализовался с помощью всех уровней государственной власти.

Москва и Московская области формируют самую крупную ГА Европы, но система управления не соответствует ее масштабам. В рамках российского законодательства два субъекта Федерации не могут иметь общий бюджет и общую стратегию. На основе примеров Парижа, Сеула и Токио, а также уже имеющихся организаций и соглашений по сотрудничеству Московская агломерация может повысить уровень интеграции своих территорий с помощью привлечения к управлению агломерацией федерального уровня власти. Например, государство может помочь в разработке схемы пространственного развития, где агломерация может занять важное место в вертикали управления пространственным развитием российской экономики [2].

#### Список использованных источников

1. Агломерации. Мир, Россия, Москва: исследования. 2017. <https://mosurbanforum.ru/analytics/publications/>.
2. Бухвальд Е.М. Агломерации и проблемы их законодательного регулирования // Жилищные стратегии. 2021. Т. 8. № 1. С. 11–26.
3. Дайнега Е.А. Городские агломерации в системе стратегического планирования и пространственного развития России // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 236–244.
4. Махрова А., Нефедова Т., Трейвиш А. Московская агломерация и «Новая Москва» // Pro et Contra. 2012. Ноябрь–декабрь. С. 19–32.
5. Павлова Ю.В., Королева Е.Н., Лабзин А.В. Органы управления городской агломерацией: проектирование совета и способов формирования // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 4. С. 576–610.
6. Попадюк Н.К., Мусинова Н.Н. Организация управления городской агломерацией: поиск решений // Вестник университета. 2018. № 4. С. 12–15.

**Анастасия Андреевна Юрченко**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

n.yur4enko201576@gmail.com

Научный руководитель: **Светлана Александровна Зуденкова**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

zudenkova\_s.a@mail.ru

## **Система управления имуществом крупного города: тенденции развития**

**Аннотация.** В статье рассмотрен вопрос управления имуществом крупного города на примере Москвы, Новосибирска и Нью-Йорка. Проведены оценка имеющихся административных аппаратов, сравнительный анализ практик управления в различных городах. Автор статьи предлагают решения наиболее острых проблем, возникающих при достижении наибольшей эффективности управления городским имуществом.

**Ключевые слова:** система управления имуществом, недвижимое имущество крупного города, эффективное управление городским имуществом. муниципальное имущество, государственное имущество.

**Anastasia A. Yurchenko**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

n.yur4enko201576@gmail.com

Scientific Adviser: **Svetlana A. Zudenkova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of State and Municipal Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

zudenkova\_s.a@mail.ru

## **Property management system of a large city: Development trends**

**Abstract.** The article considers the issue of property management of a large city on the example of Moscow, Novosibirsk, and New York. An assessment of the existing administrative apparatus is being carried out. A comparative analysis of management practices in various cities is carried out. The author of the article offers solutions to the most acute problems that arise when achieving the greatest efficiency of urban property management.

**Keywords:** property management system, real estate of a large city, effective management of city property, municipal property, state property.

Экономический потенциал, имеющийся у административно-территориальной единицы (города, другого муниципального образования, региона), составляет его имущество. Особен-

но в крупных городах эффективное управление недвижимостью стоит как первоочередная задача, ведь от выстроенной системы будет зависеть, используется ли имущество по целевому назначению с извлечением максимальной пользы, соблюдается ли принцип разумной достаточности при создании городского имущества и наблюдается ли рост экономического развития территории благодаря использованию данного инструмента [1].

В настоящее время вопросы, связанные с управлением городским имуществом, регулируются Федеральным законом от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ст. 51), а также местными положениями о создании отраслевого органа администрации города. Однако в статье стоит уделить особое внимание крупным городам с их системой управления имуществом. Так, в Москве создан департамент городского имущества города Москвы, работа которого регламентирована Постановлением правительства Москвы №99-ПП от 20.02.2013 г [5; 6].

В качестве сравнительного анализа предлагается взять крупные города России и зарубежных стран с целью выявления лучших практик управления недвижимым имуществом.

В Москве, так как она является городом федерального значения, создан департамент, отличающийся по своему уровню от комитетов других городов России и входящий в состав комплекса экономической политики и имущественно-земельных отношений. Департамент городского имущества осуществляет функции в сфере:

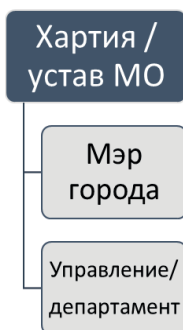
- 1) разработки и реализации государственной политики в сфере управления и распоряжения движимым и недвижимым имуществом Москвы;
- 2) приватизации имущества;
- 3) предоставления государственных услуг.

В то же время в городе-миллионнике Новосибирске функционирует департамент земельных и имущественных отношений мэрии, который представляет муниципальный уровень власти. Именно поэтому важно проанализировать различные практики управления крупными городами не только в нашей стране, но и других странах мира [4; 6].

Примером сложившейся системы управления крупными городами является Нью-Йорк. В США существует несколько моделей местного самоуправления в крупных городах: совет - управляющий, комиссия форма и мэр - совет. Последняя представлена в Нью-Йорке, где в городской хартии (данный документ схож с уставом муниципального образования в РФ) прописаны полномочий мэра города, главы исполнительной ветви власти, в которую входит управление городской собственностью. При этом в рамках вопросов жилого фонда города создано жилищное управление Нью-Йорка (New York City Housing Authority), занимающееся предоставлением нуждающимся жителям государственного жилья [2; 3].

Сравнивая Нью-Йорк как крупное муниципальное образование с российским городом Новосибирском, можно увидеть схожую иерархическую систему управления (рис. 1).

Рис. 1. Системы управления в Нью-Йорке и Новосибирске



В Новосибирске отмечается нацеленность на эффективное использование имущества муниципалитета и распоряжение им, выставляются на публичные торги объекты недвижимости, которые необходимо перевести из муниципальной собственности с целью повышения их полезности, рассматриваются заявки на аренду имущества МО, что однозначно говорит об активной работе в сфере управления имуществом города [4].

Управление имуществом в крупных городах является важной задачей, которую ставят перед собой не только главы территории, но и государство в комплексе всех имущественных отношений.

В статье рассмотрены практики управления как на региональном, так и на муниципальном уровнях, которые говорят о различных возможностях, реализуемых городами в рамках предоставленных полномочий, не утрачивая при этом результативность и целенаправленность развития территории.

Следует отметить, что на настоящий момент проблемой всех выделенных крупных городов является прибыльность и сохранность использования имущества города. В качестве рекомендации по данному вопросу можно выделить организацию централизованного административного аппарата города, включающего все административные округа и районы города, с целью устранения дублирования предоставляемых услуг и выполняемых функций, а также осуществление разработки единой стратегии развития города с целью сохранения целостности и качественной проработки всех уникальных проблем различных территорий крупного города.

#### **Список использованных источников**

1. *Изотова Г.С., Еремин С.Г., Галкин А.И.* Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом): учебник и практикум для вузов / под ред. С. Е. Прокофьева. М.: Юрайт, 2021. <https://urait.ru/bcode/487154>.
2. *Казанцева Н.В.* Институциональные аспекты управления имуществом в крупных городах // Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения: Материалы VI Международной научной конференции, Москва, 14–15 ноября 2019 года. М.: Государственный университет управления, 2021. С. 144–146.
3. *Михеев А.А.* Стратегический подход к управлению недвижимым имуществом на региональном уровне // Центр развития инновационного бизнеса и предпринимательства. М.: МГИМО, 2019.
4. Официальный сайт города Новосибирска. Департамент земельных и имущественных отношений мэрии. <https://novo-sibirsk.ru/dep/land/>.
5. Официальный сайт Департамента городского имущества города Москвы. <https://www.mos.ru/dgi/>.
6. Решение Совета депутатов г. Новосибирска от 09.10.2007 № 708 «О департаменте земельных и имущественных отношений мэрии города Новосибирска» // Бюллетень органов местного самоуправления города Новосибирска. 2007. № 6. С. 22.



# **ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Екатерина Руслановна Грехова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Grehovakate2001@yandex.ru

**Ангелина Андреевна Кондакова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

kondgelya@mail.ru

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**

К.э.н., доцент, департамент логистики и маркетинга

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

## Смысловая структура рекламного текста в Instagram

**Аннотация.** В статье описана важность рекламы в современном мире. Рассмотрена платформа Instagram как эффективный инструмент цифрового маркетинга. Определены основные правила и структура рекламного текста на основе анализа рекламных постов.

**Ключевые слова:** реклама, маркетинговая деятельность, цифровой маркетинг, Instagram, структура рекламного текста.

**Ekaterina R. Grehova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Grehovakate2001@yandex.ru

**Angelina A. Kondakova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

kondgelya@mail.ru

Scientific Advisor: Svetlana P. Azarova

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of Logistics and Marketing

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

## Semantic structure of advertising text in Instagram

**Abstract.** The article describes the importance of advertising in the modern world. The Instagram platform was considered as an effective digital marketing tool. The basic rules and structure of advertising text have been determined based on the analysis of advertising posts.

**Keywords:** advertising, marketing activities, digital marketing, Instagram, ad text structure.

В современном мире рекламу называют двигателем торговли, развивающим рыночную экономику. Реклама является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности каждой компании. С эмоциональной точки зрения реклама отражается на чувствах людей

и моделирует позитивное восприятие продукта. Рассматривая материальный аспект рекламы, можно сказать, что она является неличным однонаправленным обращением, а также платным представлением информации о положительных характеристиках объекта рекламы, транслируемым через СМИ. Цель рекламы заключается в корректном внушении как можно большему количеству потенциальных покупателей необходимости приобретения рекламируемого объекта [1].

Одной из самых эффективных платформ для продвижения продукта в настоящее время является Instagram. С точки зрения маркетинга Instagram – цифровой инструмент привлечения пользователей и реализации своей продукции [2]. Данная сеть предоставляет следующие сервисы: создание и загрузку фотовидеоконтента, публикацию текстовых сообщений, использование хэштэгов, оценку и комментирование публикаций, отметку пользователей в постах, Stories, Direct, IGTV. Более того, Instagram предоставляет возможность рекламировать продукцию, взаимодействуя с популярными личностями, имеющими большую аудиторию. Также платформа предоставляет возможность размещать платную таргетированную рекламу в ленте или в Stories.

В рамках данной работы был проведен анализ нескольких рекламных подач, в результате чего сформулированы определенные правила, обеспечивающие максимальную результативность рекламы.

1. Структура рекламного текста:
  - заголовок,
  - лидер-абзац (краткое раскрытие смысла),
  - основная часть,
  - заключение.
2. Формула рекламного поста: Боль + Актуализация + Решение + Призыв к действию
  - боль – необходимо затронуть одну из «болей» аудитории, которую решает рекламируемый объект;
  - актуализация – субъект, размещающий рекламу, упоминает о том, что эта проблема его тоже волнует или волновала в прошлом;
  - решение – представить рекламируемый продукт как средство решения рассматриваемой проблемы;
  - призыв к действию + акция / промокод с ограниченным сроком действия – подтолкнуть к конкретному действию для установления прямой коммуникации (написать в Direct, перейти по ссылке для совершения заказа и т.д).
3. Цепляющий заголовок. Как говорил Д. Огилви: «Без эффективного заголовка текст теряет 80% читателей», так и бизнес теряет своих клиентов. Для того чтобы пользователь Instagram заинтересовался рекламным предложением, необходимо, чтобы заголовок был:
  - конкретным и точным,
  - коротким и емким,
  - затрагивающим боли и триггеры целевой аудитории,
  - интригующим и отражающим получение выгоды.

Доказательством эффективности названных правил является использование этого шаблона крупными блогерами. В качестве примера ниже представлен пост Кати Адушкиной, в котором она рекламирует новый гаджет от компании Foreo (рис. 1).

Рис. 1. Пример рекламного поста

katusha\_adushkina Отечность по утрам – проблема почти каждой из нас 🙄💧

Я пробовала разные решения и долго не могла найти то, что подойдет мне, ведь для меня важны:

- моментальный эффект
- качество и безопасность продукта
- простота в использовании

Но ура! 🎉 Теперь у меня есть гаджет BEAR от @foreo\_ru, который отвечает всем этим запросам. Давно хотела добавить его в свой уход, и вам советую! 💕

Это просто мой must have от отеков, который спасает меня каждый раз утром.

Под действием микротоков происходит лимфодренаж, в результате чего текстура кожи выравнивается, и отечность буквально исчезает на глазах, и цвет лица сразу свежий.

А для тех, кто чуть старше и уже хочет предотвратить появление морщинок, BEAR поможет сохранить молодость кожи и обеспечить лифтинг эффект за 2 минуты в день! 😊

Так что BEAR еще и экономит время. В общем всем рекомендую добавить этот умный шведский гаджет в свой wishlist! ✨

Ссылка на микротоки BEAR в шапке профиля! 📌

#FOREO #FOREOBEAR #микротоки

Несмотря на то что в первую очередь концепция Instagram – это обмен визуальным контентом, в современных реалиях текстовая составляющая публикации играет важную роль. Следовательно, при разработке рекламного поста необходимо уделять особое внимание смысловой структуре текста и помнить о том, что главным принципом успешного привлечения клиентов является отражение реальной ценности рекламируемого объекта для конкретной целевой аудитории.

#### Список использованных источников

1. *Годин В.В., Терехова А.Е.* Цифровая реклама как инструмент продвижения товара или услуги. Опыт реализации проектов // *E-Management*. 2019. № 3. С. 13–21
2. Обзор методов аналитики в Instagram: метрики, инструменты, советы. <https://vc.ru/flood/23844-instagram-analytics-guide>.

**Елизавета Андреевна Жир**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 zhirthree@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 olga\_borodina17@mail.ru

## Маркетинговые стратегии в индустрии роскоши

**Аннотация.** Индустрия роскоши отнюдь не рациональна, и на этой арене действуют свои собственные, весьма элитарные правила. В статье рассматривается специфика маркетинговых коммуникаций в индустрии роскоши.

**Ключевые слова:** индустрия роскоши, маркетинг, элитарность, антизаконы.

**Elizaveta A. Zhir**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
 Finance University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 zhirthree@gmail.com

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
 Department of Management and Innovation  
 Finance University under the Government of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 olga\_borodina17@mail.ru

## Marketing strategies in the luxury industry

**Abstract.** The luxury industry is no means rational, and this arena has its own very elite rules. This article explores the specifics of marketing communications in the luxury industry.

**Keywords:** luxury industry, marketing, elitism, anti-laws.

Рынок люксовых товаров и услуг, объем которого значительно сократился в 2020 году в связи с COVID-19, стремительно восстанавливается и набирает обороты – в 2021 году аналитики прогнозируют его восстановление до 820–870 млрд евро. Полностью к допандемийному уровню индустрия вернется, по прогнозам, уже в 2022 году, когда объемы составят 1,03 трлн евро.

Традиционно выделяют десять сегментов рынка роскоши:

- товары персональной роскоши (ювелирные изделия, часы, одежда, обувь, аксессуары, косметика и парфюмерия);
- автомобили класса люкс;
- элитная недвижимость;
- деликатесы и сектор элитных ресторанов;
- гостиничный сегмент;
- изысканные вина и крепкие алкогольные напитки;
- дизайнерская мебель и предметы декора;

- произведения искусства;
- частные самолеты;
- круизы и яхты класса люкс.

Неповторимые маркетинговые концепции, действующие сугубо в рамках индустрии люкса, являют собой тот самый «философский камень», залог процветания. «Люксовый» маркетинг является уникальным и абсолютно неповторимым, он стоит особняком и имеет свои исключительные «правила игры». Раньше маркетологи не стремились узнать те самые «правила игры», а лишь декларировали, что рынок парадоксален. Но сейчас все яснее становится одно: именно оригинальные маркетинговые концепции, созданные специально для этого сегмента рынка, и позволяют процветать современной индустрии и минимально зависеть от финансовых кризисов.

На основании анализа фундаментальных маркетинговых концепций можно выделить четыре основных «антизакона» индустрии роскоши, которые являются «анти-» для классического рынка, однако в индустрии роскоши – это буквально панацея.

Антизакон № 1: Роскошь ни с чем не сравнивают.

Люксовые бренды не с чем не сравнивают, они представляют собой некий набор неповторимых и уникальных материальных и нематериальных особенностей, которые и составляют «физику» и «личность» бренда.

Антизакон № 2: Не попустительствовать желаниям клиентов.

Этот антизакон полностью противоречит одной из маркетинговых концепций «Потребитель – наш король», однако же в целом помогает бренду сохранить свою уникальность и идентичность.

Антизакон № 3: Принцип недоступности, а оттого еще большей соблазнительности.

Бренды делают ставку на принцип: чем недоступнее продукт (и не важно, обусловлена ли его недоступность объективными факторами, или искусственно создана), тем привлекательнее он для клиента. Например, культовую сумку Birkin можно купить только после года ожидания, в случае если вы соответствуете образу клиента дома Hermes.

Антизакон № 4: Атмосфера закрытого клуба.

Основной чертой, характеризующей бренды люкс-сегмента, является создание «закрытого сообщества». Бренд не стремится завербовать широкие массы, наоборот, он очень ответственно создает образ своего клиента. У таких модных домов, как Chanel, Christian Dior, ювелирных брендов Cartier, Van Cleef&Arpels, в каждой стране есть свои «послы» – это известные люди, разделяющие ценности бренда и соответствующие его философии. Такое сотрудничество невероятно успешно, поскольку каждый «друг» бренда имеет свою конкретную аудиторию, также близкую к философии бренда. Таким образом, создается тот самый элитарный образ.

Маркетинговые коммуникации на рынке массовых товаров и в индустрии люкса могут являться диаметрально противоположными. Однако эти различия и являются подтверждением уникальной природы индустрии роскоши. В этом сегменте рынка наибольшим значением обладает не спрос, а вызванные эмоции. Именно поэтому используемые маркетинговые концепции неповторимы и неприменимы больше нигде.

#### **Список использованных источников**

1. Андреева А.Н. Роскошь и современное искусство // Бренд-менеджмент. 2010. № 3. С. 168–179.
2. Бакунин М. Инновационный маркетинг luxury-индустрии. <https://bakunin.com/news/luxury-brand-marketing/>.
3. Сайт Luxury Theory. <https://luxurytheory.ru/>.
4. 3 стратегии по развитию модного бренда в E-com в 2021 году. <https://fashionstudies.ru/3-strategii-po-razvitiyu-modnogo-brenda-v-e-com-v-2021-godu>.
5. [rbc.ru/](https://rbc.ru/).

**Юлия Александровна Коршунова**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
kite\_u@mail.ru

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
SAzarova@fa.ru

## Влияние пандемии на мировые тренды маркетинга

**Аннотация.** В работе рассмотрены пять кейсов компаний, сумевших вырасти в период пандемии за счет использования средств маркетинга. Проведен анализ использования этими компаниями следующих факторов: видеоконтент, удобство сайта, социальные сети, сторителлинг, мобильное приложение.

**Ключевые слова:** пандемия, тренды маркетинга, омниканальность, сторителлинг, видеоконтент.

**Yulia A. Korshunova**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
kite\_u@mail.ru

Scientific Adviser: **Svetlana P. Azarova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
SAzarova@fa.ru

## The impact of the pandemic on global marketing trends

**Abstract.** The work examines five cases of companies that managed to grow during a pandemic through the use of marketing tools. The analysis of the use of the following factors by these companies was carried out: video content, site usability, social networks, storytelling, mobile application.

**Keywords:** pandemic, marketing trends, omnichannel, storytelling, video content.

В период пандемии, охватившей мир с 2019 года, пространство потребления претерпело изменения, что привело к преобразованию и маркетинга. COVID-19 в первую очередь сильно ударил по компаниям, чья стратегия маркетинга была направлена на офлайн. Многие организации, не сумевшие быстро и качественно перейти в интернет, были вынуждены сойти с конкурентной дорожки.

Многие российские авторы поднимают в своих работах тему влияния пандемии на маркетинг. К примеру, А.М. Давыдова в своей статье говорит о важности бюджетирования и увеличения регулярной рассылки с актуальной информацией для клиентов [4]. Е.С. Боровых в своей работе утверждает, что продвижение в социальных сетях и разработка приложений – одно из важных направлений продвижения в маркетинге [1]. В статье Д.И.

Герасимовой и М.М. Даниловой проиллюстрированы методы адаптации корпораций к условиям пандемии [2].

Рассмотрим пять кейсов компаний, которые смогли оперативно перестроиться под новый формат в условиях пандемии и заработать на этом.

Первая компания - Signature Brew. Это пивоварня, которая поставляла пиво на музыкальные концерты. С началом пандемии все мероприятия такого формата закрылись, но Signature Brew не растерялись и решили поставлять свою продукцию к людям на дом.

Вторая компания – Encore. До пандемии она работала в качестве платформы заказа музыкантов на различные мероприятия. С началом самоизоляции Encore запустили проект видеосообщений от артистов.

Третья компания – MyoMaster. Организация занималась продажей восстанавливающих после травм гаджетов и спортивного инвентаря в специализированных магазинах. После MyoMaster почти полностью перешли в онлайн, быстро совершенствуя свой сайт.

Следующий пример - Rosie on Fire, интернет-магазин элитной женской одежды с ориентацией на кино. С началом COVID Rosie on Fire стала доставлять тематические праздничные боксы.

И последний пример - Club Vино. Компания стала продавать набор для дегустации вин на дом. В набор также входят инструкция и ссылка на видео с историей заказанных вин.

Проведено исследование, методом которого является качественный контент-анализ.

Цель исследования – выявить важнейшие факторы современного маркетинга для продвижения бренда на примере компаний, которые смогли заработать в период оперативной цифровизации стратегий маркетинга в связи с пандемией COVID-19.

Эксперты агентства комплексного интернет-маркетинга TechTerra выявили тренды маркетинга, факторы, которые стали влиять на потребителей больше, чем до пандемии. Среди таких факторов рассмотрим шесть: ориентация продвижения на видеоконтент, удобство пользования сайта, активное использование социальных сетей, сторителлинг, или демонстрация истории процесса изготовления товара или оказания услуги, наличие мобильного приложения.

Для исследования по этим выбранным факторам были взяты пять перечисленных компаний.

В табл. 1 можно наблюдать активное использование (+), частичное задействование (+-) и отсутствие фактора (-) в проанализированных успешных компаниях.

**Таблица 1. Анализ компаний по 6 факторам цифрового маркетинга**

|                               | <b>Signature Brew</b> | <b>Encore</b> | <b>MyoMaster</b> | <b>Rosie on fire</b> | <b>Club Vино</b> |
|-------------------------------|-----------------------|---------------|------------------|----------------------|------------------|
| Видеоконтент                  | +                     | +-            | +                | -                    | -                |
| Удобство сайта                | +                     | +             | +                | +                    | +                |
| Социальные сети               | +                     | +-            | +                | +                    | +-               |
| Сторителлинг (показ процесса) | +                     | -             | +                | -                    | +-               |
| Приложения                    | -                     | -             | -                | -                    | -                |
| Оmnikanальность               | +                     | +-            | +                | +                    | +-               |

Можно сделать вывод, что самым часто используемым средством в названных успешных компаниях является использование социальных сетей, совершенствование удобства сайта и omnikanальность. Такие факторы, как видеоконтент и сторителлинг, можно отнести к редко используемым. Стоит заметить, что ни у одной организации нет мобильного приложения.



### Список использованных источников

1. *Боровых Е.С.* Адаптация брендов и компаний во времена COVID-19 // Материалы Городской межвузовской научно-практической конференции молодых ученых и студентов «Развитие и трансформация маркетинга в глобально меняющейся экономике». г. Пермь, 2021.
2. *Герасимова Д.И., Данилова М.М.* Влияние пандемии коронавируса на маркетинговые стратегии транснациональных корпораций // Евразийское научное объединение. 2021.
3. Говорит «Текстерра»: главные тренды интернет-маркетинга в 2021 году // Texterra. <https://texterra.ru/blog/govorit-teksterra-glavnye-trendy-internet-marketinga-v-2021-godu.html>.
4. *Давыдова А.М.* Влияние пандемии COVID-19 на маркетинг в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 5(45). С. 62–65.
5. 5 кейсов компаний, которые за время пандемии быстро перестроились и заработали больше // Vc.ru. <https://vc.ru/u/186748-mihail-prihodko/146269-5-keysov-kompaniy-kotorye-za-vremya-pandemii-bystro-perestroilis-i-zarabotali-bolshe>.

**Дарья Сергеевна Кузьмина**

Факультет экономики и бизнеса

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

dashakuzmina2000@mail.ru

Научный руководитель: **Марина Алексеевна Калининна**

Доцент, департамент логистики и маркетинга

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

## **Проблемы и перспективы искусственного интеллекта и интернета вещей в маркетинге**

**Аннотация.** Последнее время новые технологии все активней внедряются в маркетинг, идет быстрая цифровизация. Одни из таких технологий - это интернет вещей и искусственный интеллект. В статье будут рассмотрены и классифицированы основные перспективы развития этих технологий, а также обозначены связанные с ними проблемы.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, интернет вещей, маркетинг.

**Daria S. Kuzmina**

Faculty of Economics and Business

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

dashakuzmina2000@mail.ru

Scientific Adviser: **Marina A. Kalinina**

Associate Professor

Logistics and Marketing Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

## **Problems and prospects of artificial intelligence and the Internet of Things in marketing**

**Abstract.** Recently, new technologies have been increasingly introduced into marketing, rapid digitalization is underway. One of those technologies is the Internet of Things and artificial intelligence. The article will consider and classify the main prospects for the development of these technologies, as well as identify the problems associated with them.

**Keywords:** artificial intelligence, internet of things, marketing.

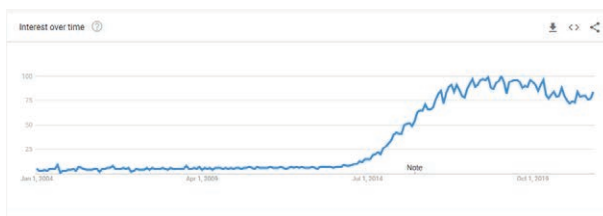
Главная выгода от использования искусственного интеллекта в маркетинге - возможность его максимально персонализировать. Первое время реклама делалась для массового потребителя. С течением времени маркетинг стал делить потребителя на целевые сегменты, что значительно повышает отдачу от рекламных кампаний. Но это не предел - уже сейчас мы видим, как с помощью новых технологий маркетологи могут создавать индивидуальные предложения для каждого клиента. И в этом им помогает искусственный интеллект. А с развитием интернета вещей эти возможности будут еще шире. В статье будет проведен анализ потенциальных возможностей и проблем маркетинга в сфере интернета вещей и искусственного интеллекта.

В работе были использованы исследования таких компаний, как Gartner, Frost&Sullivan, Forbes, IDC, BI Intelligence и РБК («Российская венчурная компания»). Основная информация бралась из зарубежных статей в периодических изданиях, в том числе из научной литературы. Также было использовано интервью с Э. Хобсбаумом, главой маркетинга компании Everything. Были проанализированы тематики выступлений на конференции «Искусственный интеллект-2021», чтобы сформировать видение основных тенденций на рынке.

В статье проанализирован рынок искусственного интеллекта и интернета вещей, выделены ключевые тенденции на рынке. Также рассмотрены ключевые аспекты маркетинга, которые включают в себя использование современных технологий, связанные с ними проблемы, перспективы их развития и влияние на сферу маркетинга в целом.

Интерес к сфере интернета вещей (IoT) стремительно растет (рис. 1), и это неудивительно. В связи с быстрым развитием технологий появляется все большее количество умных девайсов – как в сегменте B2C, так и B2B. С 2013 до 2019 год количество девайсов выросло с 5,5 млн до 34 млн. Эксперты отмечают, что раньше этот рост был невозможен в связи с недостаточным развитием технологий. Сейчас быстрый и дешевый беспроводной интернет стал доступным широкому кругу пользователей, что и обеспечило рост и развитие умных технологий.

**Рис. 1. Популярность поискового запроса «Интернет вещей» в поисковой системе Google, 2004-2021 годы**



По данным исследований, к 2025 году потенциальный вклад в экономику от IoT составит от 4 до 11 трлн долл. (рис. 2.)

**Рис. 2. Экономическое влияние рынка IoT**



Рынок искусственного интеллекта развивается не менее стремительно. В ближайшие годы прогнозируется рост в среднем на 31% в год (по данным Frost&Sullivan). Внедрение высоких технологий поможет увеличить мировой рынок товаров и услуг в целом на 15,7 трлн долл. за 10 лет. Но рынок искусственного интеллекта находится еще не на стадии зрелости. Об этом говорит растущее количество научных публикаций по ИИ: с 2016 по 2020 год по сравнению с 2011–2015-м количество публикаций в мире выросло в 1,3 раза. Стоит отметить, что особый интерес к ИИ заметен в России: количество публикаций увеличилось в 2,6 раза. Объем инвестиций за 2020 год в разработки на основе искусственного интеллекта вырос на 40% (по данным Стэнфордского университета). А значит, рынок ИИ будет актуален еще долгое время.

Искусственный интеллект и интернет вещей существуют в неразрывной связи. Например, ИВ собирает большой объем данных, которые затем анализируются с помощью ИИ. И наоборот, искусственный интеллект помогает создавать более качественные системы для IoT и упрощает решение методологических проблем. В IoT-системах используются такие технологии ИИ, как машинное обучение, глубокое обучение, обработка естественного языка и др.

Главный потенциал искусственного интеллекта и интернета вещей в маркетинге – это персонализация, скорость взаимодействия с клиентом и накопление большого объема информации для анализа. Автором предлагается следующая классификация выгод от использования современных технологий в маркетинге:

1. Персонализация предложений, составление более точного портрета клиента. Благодаря большому объему данных маркетологи смогут настраивать push-уведомления, рассылки и даже таргетированную рекламу более точно для каждого сегмента клиентов или даже каждого отдельного потребителя. ИИ также поможет в выборе целевых сегментов.
2. Скорость взаимодействия с потребителями, взаимодействие в реальном времени. Уже сейчас большинство компаний используют ботов для оптимизации общения с клиентами. Благодаря искусственному интеллекту боты научатся лучше распознавать потребности клиентов. А технологии интернета вещей открывают новые каналы взаимодействия - голосовых помощников, причем не только в качестве отдельных девайсов (умные колонки с «Алисой», голосовой поиск в браузерах), но и встраивая голосовых помощников в другие изделия.
3. Возможность усовершенствования продукта, его индивидуализации. Возможность персонализации настроек или технического оснащения продукта под конкретные запросы потребителей на рынке уже существуют. Но тот объем данных, который будет собираться и оптимизироваться с развитием искусственного интеллекта, позволит ускорить и улучшить это направление. Это станет возможно в том числе благодаря самооценки умных устройств.
4. Новые площадки для рекламы и взаимодействия таргетированных предложений. Каждый IoT девайс может стать потенциальной рекламной площадкой.

Однако, несмотря на все плюсы и возможности, появившиеся с развитием искусственного интеллекта, нельзя не отметить ряд проблем. Во-первых, массив данных становится настолько большим, что компании просто не в состоянии хранить и тем более обрабатывать его. Во-вторых, так как сфера новая, в ней отсутствуют четкие понятия о том, как необходимо интерпретировать и использовать данные. Поэтому зачастую встает проблема неэффективного использования полученной информации. Последнее время также часто поднимаются вопросы об этичности маркетинга с использованием искусственного интеллекта. В-третьих, остро стоят вопросы безопасности и сохранности данных, в том числе кибербезопасности. Так как чаще всего данные у компании находятся на облачных серверах, они часто подвергаются атакам злоумышленников. Такие атаки особенно опасны тем, что данные содержат большое количество персональной информации. Ее утечка грозит не только финансовыми потерями для компании, но также потерей репутации и доверия клиентов, что в условиях

высокой конкурентности является одним из главных преимуществ компании. В-четвертых, переход на интеллектуальные системы требует финансовых, временных и трудовых затрат, которые большинство компаний, особенно маленькие и средние, не может себе позволить. В будущем это станет проще, однако на данный момент ситуация такова: крупные компании становятся все более конкурентными, потому что могут позволить выделять большие деньги на диджитализацию и внедрение новых технологий, буквально вытесняя с рынка более мелких конкурентов.

Итогом статьи можно назвать авторскую классификацию потенциальных направлений развития интернета вещей и искусственного интеллекта в маркетинге, а также формулирование ряда проблем, с которыми сталкиваются компании, внедряющие их в свою работу.

#### **Список использованных источников**

1. *Блайд Дж.* Маркетинговые коммуникации / пер. с англ. В.Н. Шагоян. М.: Баланс-Клуб, 2013.
2. Искусственный интеллект 2021. <https://www.rvc.ru/calendar/detail.php?ID=160426>.
3. *Короткова Т.Л.* Управление маркетингом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2018.
4. Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / под общ. ред. О. Н. Жильцовой. М.: Юрайт, 2019.
5. *Сычева О.* Интернет вещей как движущая сила маркетинга. Russian Journal of Retail Management. 2016. [https://www.researchgate.net/publication/315596739\\_Internet\\_vesej\\_kak\\_dvizusaa\\_sila\\_marketinga](https://www.researchgate.net/publication/315596739_Internet_vesej_kak_dvizusaa_sila_marketinga).
6. <https://www.mckinsey.com>.
7. IDC: итоги развития рынка искусственного интеллекта в России. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR247642121>.
8. Marketing and the Internet of Things, closer than you think. <https://chiefmartec.com/2015/06/marketing-internet-things-closer-think/>.
9. Unlocking the potential of the Internet of Things. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world>.

**Карина Александровна Скалова**

Факультет экономики и бизнеса

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

skalova.k@mail.ru

**Федорова Алена Сергеевна**

Факультет экономики и бизнеса

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

alena.fedorova05@mail.ru

Научный руководитель: **Станислав Александрович Шубин**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия sashubin@fa.ru

## **Tiktok и Instagram Reels как перспективные площадки цифрового маркетинга: цели и способы использования**

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ платформы TikTok и функции Instagram Reels с целью выявления объемов и качества их действия как площадок цифрового маркетинга. Кроме того, сформулированы основные цели и способы использования обозначенных площадок, а также возможные результаты их ведения. Рассматривается вопрос целесообразности работы с TikTok и Instagram Reels для современного предпринимателя. Предложены рекомендации в области работы с данными площадками цифрового маркетинга.

**Ключевые слова:** TikTok, Instagram Reels, онлайн-площадка, цифровой маркетинг, реклама

**Karina A. Skalova**

Faculty of Economics and Business

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

skalova.k@mail.ru

**Alena S. Fedorova**

Faculty of Economics and Business

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

alena.fedorova05@mail.ru

Scientific Adviser: **Stanislav A. Shubin**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia sashubin@fa.ru

## **Tiktok and Instagram Reels as promising digital marketing platforms: Goals and ways of using**

**Abstract.** This article analyzes the TikTok platform and the Instagram Reels function in order to identify the volume and quality of their actions as digital marketing platforms. In addition, the

main goals and ways of using the designated sites are formulated, as well as possible results of their management. The question of expediency of working with TikTok and Instagram Reels for a modern entrepreneur is being considered. Recommendations in the field of working with these digital marketing platforms are offered.

**Keywords:** TikTok, Instagram Reels, online marketplace, digital marketing, advertising.

В современном мире все бренды переходят в онлайн. Почти каждый магазин, салон, представитель сферы услуг имеет страницу в Instagram, TikTok, «ВКонтакте» или другой социальной сети. Большая часть продаж или записей происходит онлайн. Все это – следствие цифровизации, формирования и укрепления каналов цифрового маркетинга, без которого уже невозможно представить современный рынок [3]. Особую популярность в последнее время приобрели платформа TikTok и функция Instagram Reels на базе одноименной сети. Владение знаниями и навыками ведения этих ресурсов способны помочь предпринимателю увеличить прибыль и расширить каналы сбыта своих товаров или реализации услуг.

В процессе написания работы авторами были изучены как зарубежные, так и российские труды маркетологов и экономистов. Основная тенденция, которая прослеживается во всех работах, – это указание на укрепление позиций цифрового маркетинга и высокую актуальность визуальных каналов коммуникаций с потенциальным потребителем (видео-, фотоформат).

Основными методами, использованными в ходе исследования, являются анализ литературы схожей тематики, а также тенденций в области использования TikTok и Instagram Reels предпринимателями, идентификация основных целей и способов активного ведения данных интернет-ресурсов, анализ результатов социологических исследований, опубликованных на таких веб-ресурсах, как rusability.ru и vc.ru, систематизация имеющейся информации и формирование выводов.

На сегодняшний день в среднем показатели экранного времени у россиян составляют 10–11 часов, причем 6–8 часов из них приходится на социальные сети, из которых 4–6 часов занимают Instagram и TikTok.

Конечно, владельцы бизнеса активно пользуются этими каналами для продвижения своих товаров и услуг [1], о чем свидетельствуют данные исследования rusability.ru, информирующие о том, что 75,3% всех компаний Российской Федерации на настоящий момент имеют аккаунты в Instagram, и данные исследования vc.ru, согласно которым за 2020 и 2021 годы продажи через социальные сети выросли на 158%.

Это объясняется рядом причин, приведенных ниже.

Instagram – второе по частоте установки на девайсы бесплатное приложение в Apple App Store, а TikTok – третье. Обе социальные сети входят в топ-10 самых популярных запросов в Яндекс и Гугл [4]. Вовлеченность для профилей различных брендов в Instagram и TikTok в 18 раз выше, чем в Facebook и других специальных сетях.

Сейчас бренды стараются быть ближе к потребителю, показывать ему «внутреннюю кухню» своей деятельности, знакомят с владельцами и лицами, занимающими руководящие посты, советуются с аудиторией о введении новых позиций в свой ассортимент и т.д., так как 62% пользователей отмечают, что больше заинтересовались брендом после просмотра Stories в Instagram или короткого видео в TikTok [2]. Все эти способы помогают повысить лояльность потребителя к компании и развить дальнейший интерес к новым продуктам.

TikTok и Instagram Reels сейчас являются наиболее эффективными и действенными способами продвижения брендов и увеличения продаж, особенно если видеоролики в них являются интеграциями с блогерами, так как одной из потребительских тенденций при покупке товаров и услуг сейчас является доверие лидерам мнений. Алгоритмы TikTok и Instagram Reels еще до конца не изучены и постоянно меняются, и лучшее решение – выкладывать больше роликов.

#### Список использованных источников

1. *Маркова Т.А.* Топ-5 тенденций цифрового маркетинга: 2021 // XXXIV Международные Плехановские чтения. Сборник статей студентов. 2021. С. 270–274.
2. *Ометова Д.А.* Реклама в реалиях цифровой экономики: цифровой маркетинг // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 11(39). С. 473–477.
3. *Bazhenov S., Bazhenova E., Abrosimov D.* Digital transformation of brand marketing: how all brands went digital // Крымский научный вестник. 2020. № 4(29). С. 32–41.
4. *Shadieva G.M., Ergashev Sh.T.O.* Use of digital and social network marketing in formation of new brands and services // Молодой ученый. 2020. № 52(342). С. 129–132.



**Вэньцзе Цэн**

Институт международных отношений  
Казанский (Приволжский) федеральный университет  
Казань, Россия  
2434235777@qq.com

Научный руководитель: **Раил Римович Хуссамов**

К.э.н, доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
karabure@mail.ru

## Цифровой маркетинг на примере компании Focus Media

**Аннотация.** Цель этой статьи – провести анализ развития цифрового маркетинга на примере компании Focus Media.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, компьютерные коммуникационные технологии, цифровая экономика.

**Wenjie Zeng**

Institute of International Relations  
Kazan (Volga Region) Federal University  
Kazan, Russia  
2434235777@qq.com

Scientific Adviser: **Rail R. Khussamov**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
karabure@mail.ru

## Digital marketing on the example of Focus Media

**Abstract.** The purpose of this article is to analyze the development of digital marketing using the example of Focus Media.

**Keywords:** digital marketing, computer communication technologies, digital economy.

Цифровой маркетинг относится к методу маркетинга, который использует интернет, компьютерные коммуникационные технологии и цифровые интерактивные средства массовой информации для достижения маркетинговых целей [4]. Цифровой маркетинг включает в себя максимальное использование передовых компьютерных сетевых технологий с целью развития новых рынков и поиска новых потребителей наиболее эффективным способом [3].

Цифровой маркетинг – это практическая деятельность, которая использует цифровые каналы связи для продвижения продуктов и услуг, чтобы общаться с потребителями своевременно, актуально, индивидуально и экономично [5]. В книге «Расширение возможностей данных» подробно рассказывается, как компании могут использовать современные передовые цифровые технологии для получения различных данных о потребителях в цифровом мире в соответствии с нормативными требованиями и применять эти данные в более современной цифровой рекламе и потребителях [2].

Метод исследования литературы – это метод получения информации путем изучения литературы в соответствии с определенной целью или предметом исследования, чтобы полностью и правильно понять и решить проблему, подлежащую исследованию. Исследуем цифровой маркетинг на примере Focus Media. Задачи исследования: узнать, что такое цифровой маркетинг; каковы направления его развития; цифрового маркетинга; каковы плюсы и минусы цифрового маркетинга; как была основана исследуемая компания, история ее развития и достижения; в чем заключается конкурентоспособность Focus Media.

Цифровой маркетинг включает в себя множество технологий и практик интернет-маркетинга. Объем цифрового маркетинга шире, он также включает в себя множество других каналов связи, для которых не требуется интернет, например несетевые каналы, такие как телевидение, радио и текстовые сообщения, или сетевые каналы, такие как общественные СМИ, электронные рекламные объявления и баннерная реклама [1].

Преимущество цифрового маркетинга заключается в том, что нет строгих ограничений на формат или размер контента, потому что пользователи будут выбирать то, что им нужно. Нужно хранить и отображать настраиваемый контент, который в соответствии с выбранным стандартом информации, получаемой пользователем, может быть целенаправленным и точным.

Основные конкурентные преимущества компании Focus Media заключается в следующем:

- 1) Focus Media – это единственная компания, зарегистрированная в Китае для рекламы жилых помещений;
- 2) Focus Media имеет одно из немногих преимуществ бренда на китайском рекламном рынке;
- 3) Focus Media находится в Китае – стране, которая отличается тем, что обычные методы маркетинга требуют постоянного изучения и очень расточительны с точки зрения ресурсов.

Focus Media приняла модель цифрового маркетинга, для того чтобы быстро добиться успеха и стать одной из крупнейших компаний в Китае. Во-первых, компания максимально удовлетворяла рыночный спрос. Во-вторых, она использовала самые низкие инвестиции в обмен на сверхвысокую прибыль. Модель Focus Media будет иметь большие перспективы развития в будущем, например расширение международного рынка и создание более креативной, привлекательной для потребителя рекламы.

#### **Список использованных источников**

1. *Байду Байке*. Новая маркетинговая модель в эпоху больших данных // Современный бизнес, 2013. С. 1.
2. *Сун Син*. Расширение возможностей данных. Пекин: Электронная промышленность КНР, 2021.
3. *Цянь Юйцзюань*. Новый потенциал точного маркетинга // China Economic Information, 2016. С. 60-61.
4. *Чэнь Сидзинь*. Пришел ли конец цифровому маркетингу? // China Economic Weekly, 2016. С. 74.
5. China Science Communication. Digital marketing. <https://baike.baidu.com/item/%E6%95%B0%E5%AD%97%E8%90%A5%E9%94%80/7181532>.

**Виктория Владимировна Ветрова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

vika.vetrova.2001@mail.ru

**Андрей Вячеславович Яковлев**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

iakovliev\_2001@list.ru

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

asp.marketing@yandex.ru

## **Социальные сети как инструмент ситуативного маркетинга по повышению узнаваемости бренда (на примере Aviasales)**

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы и ключевые понятия ситуативного маркетинга, проведен контент-анализ социальных сетей компаний Aviasales, обосновано преимущество социальных сетей как инструментов ситуативного маркетинга, а также сформулированы рекомендации по укреплению и повышению узнаваемости бренда.

**Ключевые слова:** ситуативный маркетинг, социальные сети, Aviasales, цифровая трансформация, инфопоход.

**Victoria V. Vetrova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

vika.vetrova.2001@mail.ru

**Andrey V. Yakovlev**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

iakovliev\_2001@list.ru

Scientific Adviser: **Svetlana P. Azarova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

asp.marketing@yandex.ru

## **Social networks as a situational marketing tool to increase brand awareness (using the example of Aviasales)**

**Abstract.** The article discusses the problems and key concepts of situational marketing, conducted a content analysis of social networks of Aviasales companies, justified the advantage

of social networks as situational marketing tools, and formulated recommendations to strengthen and increase brand awareness.

**Keywords:** situational marketing, social networks, Aviasales, digital transformation, infopod.

В эпоху цифровой трансформации всех сфер жизни общества использование социальных сетей для продвижения своего бренда и продукта практикуется многими компаниями, усилия которых при правильных методах приносит значительные выгоды. Одной из форм продвижения в цифровой среде является ситуативный маркетинг, проявление которого через популярные социальные сети помогает достичь таких целей, как повышение узнаваемости бренда, лояльности к нему, расширение аудитории и др. Исследование проведено на примере компании Aviasales.

В качестве источников взяты научные работы, затрагивающие проблему использования ситуативного маркетинга для продвижения товаров и услуг определенных компаний. В исследованиях Ю.Д. Васиной [1], Н.В. Злобиной и К.В. Завражиной [2] рассмотрены ключевые проблемы и понятия ситуативного маркетинга и маркетинга в социальных сетях, которые являются предметом настоящего исследования. Из открытых источников в интернете использовались статья «Ситуативный маркетинг» [3], а также профиль в социальной сети Twitter компании Aviasales [4].

Применен качественный контент-анализ, монографический метод, с помощью которого был детально изучен объект исследования, основанный на обзоре научной литературы и экспертном мнении.

Рассматривая научную литературу и публикации в сети Интернет, было выявлено следующее понятие ситуативного маркетинга: это активности определенного бренда, в основе которых лежит оперативная реакция на популярный и актуальный инфоповод [1; 3].

Задачи ситуативного маркетинга [3]:

- недорогостоящее и креативное продвижение бренда;
- повышение лояльности к бренду компании;
- укрепление отношений с целевой аудиторией, выяснение ее потребностей;
- рост выручки и финансовых показателей;
- увеличение целевой аудитории в количественном и географическом планах.

Наблюдается устойчивый рост пользователей социальных сетей, а также проведенного в них времени, что особенно актуально в пандемийный и постпандемийный периоды, когда присутствие пользователей в цифровой среде заметно увеличилось [2].

Как показал контент-анализ профиля Aviasales в Twitter, публикации, которые носили характер реакции на инфоповод по разным темам (политика, бытовые вопросы, новости шоу-бизнеса и др.), имели лучшие по сравнению с обычными статистические показатели активности пользователей: количество отметок «Нравится», репостов, комментариев. Например, публикация об открытии испанских визовых центров в Ростове-на-Дону собрала 106 лайков, 4 комментария и 2 репоста на 12 октября 2021 года, хотя дата публикации - 23 июня; а публикация от 13 августа о завершении судебного процесса Бритни Спирс — 14,5 тыс. лайков, 546 репостов и 60 комментариев. Это свидетельствует о том, что умеренное использование ситуативного маркетинга в социальных сетях вызывает больший отклик у ЦА.

Очень важно использовать данный инструмент для продвижения в социальных сетях для укрепления и повышения узнаваемости бренда для многих компаний, преимущественно из сектора B2C. Кроме того, использование ситуативного маркетинга как реакции на инфоповод позволит привлечь более молодую аудиторию, так как молодежь — самая цифровизированная категория граждан, поэтому акцент на актуальных и интересных для нее темах — залог успешного продвижения.

#### Список использованных источников

1. Васина Ю.Д. Ситуативный маркетинг: понятие, история, применение // Символ науки. 2018. № 11. С. 25–27.
2. Злобина Н.В., Завражина К.В. Маркетинг в социальных сетях: современные тенденции и перспективы // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 6. С. 166–172.
3. Ситуативный маркетинг // Calltouch. <https://www.calltouch.ru/glossary/situativnyy-marketing/>.
4. Твиттер Авиасейлс. [https://twitter.com/aviasales?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/aviasales?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor).

**Дарья Владиславовна Жатикова**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

drv-185@mail.ru

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**

К.э.н., доцент, департамент логистики и маркетинга

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

sazarova@fa.ru

## Применение веб-аналитики в маркетинге: современные сервисы и инструменты

**Аннотация.** В статье рассматривается применение веб-аналитики для анализа статистических данных, изучения поведения целевой аудитории, выявления недочетов сайта и выстраивания грамотной политики взаимодействия с ключевыми клиентами организациями при помощи таких сервисов, как Google Analytics, Яндекс.Метрика, Open Web Analytics, StatCounter, Matomo. Приведена сравнительная характеристика данных сервисов, перечислены основные инструменты веб-анализа.

**Ключевые слова:** веб-аналитика, поведение пользователей, Google Analytics, Яндекс.Метрика, сервисы веб-анализа, оптимизация.

**Daria V. Zhatikova**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

drv-185@mail.ru

Scientific Adviser: **Svetlana P. Azarova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Department of Logistics and Marketing

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

sazarova@fa.ru

## Application of web analytics in marketing: Modern services and tools

**Abstract.** The article discusses the use of web analytics to analyze statistical data, study the behavior of the target audience, identify site flaws and build a competent policy of interaction with key customers of the organization using services such as Google Analytics, Yandex.Metrica, Open Web Analytics, StatCounter, Matomo. The comparative characteristics of these services are given, the main tools of web analysis are described.

**Keywords:** web analytics, user behavior, Google Analytics, Yandex.Metrica, web analysis services, optimization.

В современном мире анализ поведения клиентов, работа с трафиком, сбор статистики, бенчмаркинг – то, без чего невозможно развитие компании в цифровой среде. Для сбора,

измерения и анализа информации о посетителях сайта компании используется веб-аналитика [6]. Основой продвижения на рынке является активность коммуникационной политики организации в сети. Без грамотной аналитики рекламной кампании, изучения поведения пользователей, оценки эффективности различных каналов привлечения клиентов компания не сможет улучшать и оптимизировать работу своих ресурсов.

В трудах А. Кошкина рассматривается платформа веб-аналитики 2.0, которая серьезно расширяет интеллектуальные возможности компании и способствует быстрой адаптации к технологиям и тенденциям современности [4]. Помимо общих теоретических вопросов в материалах по веб-аналитике других зарубежных и российских авторов рассматриваются прикладные кейсы, где на реальных примерах работы с такими инструментами, как Google Analytics и Google AdWords, показываются все тонкости работы с данными о клиентах, возможности оптимизации каналов продвижения в сети.

Методология настоящего исследования заключается в анализе существующей на сегодняшний день научной литературы, статей, статистических материалов, синтезе, сопоставлении и обобщении информации. При помощи сравнительного анализа сделан обзор самых распространенных сервисов веб-аналитики.

Веб-аналитика онлайн-ресурса – система, необходимая для сбора и анализа информации о посетителях сайта, изучения различных метрик, оптимизации работы сервиса и коммуникационной политики компании в целом. Используя данные, полученные в результате анализа, можно определить целевую аудиторию (ЦА), ее поведение, исследовать трафик, определить каналы и источники поступления клиентов на интернет-ресурс. Это, в свою очередь, способствует определению оптимального бюджета для развития сайта, выявлению прибыльных и убыточных площадок.

Основой веб-аналитики является статистика, которая собирается при помощи двух основных инструментов: счетчиков и лог-анализаторов. Счетчики – стандарт современной веб-аналитики. Это внешние приложения, которые позволяют получить информацию не только о количестве посещений, но и данные по кликам, числу покупок конкретного клиента. Все действия клиента размещаются на сайте для сбора информации. Анализаторы накапливают данные сервера и являются внутренними программами [6].

Для сбора статистики используются такие популярные сервисы, как: Google Analytics, Яндекс.Метрика, Open Web Analytics, StatCounter, Matomo (табл. 1).

**Таблица 1. Сравнительная характеристика основных сервисов для веб-аналитики**

| Параметр сравнения | Google Analytics                                                                                                                | Яндекс.Метрика                                                                                                                                     | Open Web Analytics                                                                                                     | Matomo                                                                                                                                                                           | StatCounter                                                                                                                                |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цена               | базовая версия – бесплатно, Premium – от 150 тыс.\$ в год                                                                       | бесплатно                                                                                                                                          | бесплатно                                                                                                              | бесплатно – для локальной установки, платно – от 29 евро в мес.                                                                                                                  | бесплатно с рекламной, триал на 30 дней, платно – от 9\$ в мес.                                                                            |
| Характеристика     | -самый популярный для анализа веб-сайта; -прост в использовании; -связан с другими приложениями от Google; -на рынке уже 10 лет | -по основным функциям российский аналог GA; -обновляет отчеты каждые 5 минут; -может выводить действия клиента; -интегрирована с сервисами Яндекса | -полный сбор данных о поведении посетителя; -тепловые карты страниц; -рейтинги локальности; -интегрируется с WordPress | -отсутствие семплирования; -соответствие стандартам; -интеграция с множеством сайтов; -гибкость обработки и подачи отчетов; -безопасность данных; -настройка под дизайн компании | -статистика использования браузеров и поисковых; -данные со всего мира в открытом доступе; -отслеживает нагрузку, кликов, экономия бюджета |
| Недостатки         | -Premium версия не оправдывает себя; -непрозрачные принципы работы; -семплирование данных                                       | -предназначен скорее для России, чем для всего мира; -не фиксирует звонки; -мало параметров событий                                                | -ручная настройка аналитики; -необходимость технических знаний для работы; -неактуальный дизайн                        | -сложность настройки на собственном сервере; -сегментация проработана не до конца; -некрасивая графика                                                                           | -нет сегментации посетителей; -неточность трафика; -нет реального времени                                                                  |

Источник: [2].

Применение каждого из сервисов обусловлено целями и задачами конкретной компании. Небольшая фирма, скорее, будет пользоваться бесплатными сервисами с простым и понятным интерфейсом, транснациональные корпорации предпочтут инструменты для продвинутой веб-аналитики, такие как Matomo.

Существующие сервисы аналитики поведения пользователя на онлайн-ресурсах позволяют компаниям грамотно выстраивать стратегию взаимодействия с различными сегментами целевой аудитории. Базовые инструменты веб-аналитики, такие как Google Analytics, Яндекс.Метрика и Open Web Analytics, позволяют бесплатно не только анализировать аудиторию, но и выявлять ее потребности, подсчитывать конверсию и получать отчеты в режиме реального времени. Продвинутые инструменты (Matomo, Sisense, GoodData) за плату предоставляют готовые решения для всестороннего комплексного анализа полученных данных, помогают автоматизировать процессы работы с клиентом, визуализировать информацию для работников и прогнозировать результаты дальнейшей работы сайта на основе текущих продаж с помощью big data. Комбинация данных сервисов должна соответствовать профилю конкретной организации, ведь каждый из них имеет уникальные возможности, которые могут быть полезны для компаний из различных сфер деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Демоверсия «Яндекс. Метрики». <https://metrika.yandex.ru/dashboard?group=dekamminute&period=today&id=44147844>.
2. Дячук О. 10 инструментов веб-аналитики для маркетолога. М.: OWOX, 2020. <https://www.owox.ru/blog/articles/website-analytics-tools/>.
3. Касьянов С. Методы веб-аналитики и инструменты, которыми она пользуется. М.: Генератор продаж. <https://sales-generator.ru/blog/knigi-po-veb-analitike/>.
4. Кошик А. Веб-аналитика 2.0 на практике. Тонкости и лучшие методики. М.: Диалектика-Вильямс, 2019.
5. Кролл А., Пауэр Ш. Комплексный веб-мониторинг. М.: Эксмо, 2010.
6. Смирнова-Мамрос М. Что такое веб-аналитика. М.: Unisender, 2018. <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/chto-takoe-veb-analitika/>.



**Даниил Сергеевич Кабанов**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
daniil.kabanov.2015@mail.ru

**Ульяна Алексеевна Переслыцких**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
perua2000@mail.ru

Научный руководитель: **Ирина Кимовна Захаренко**  
К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
Москва, Россия  
I.K.Zaharenko@fa.ru

## **Осознанное потребление и замедление жизни: влияние на маркетинговые коммуникации брендов**

**Аннотация.** В статье разобраны основные тренды осознанного потребления и замедления жизни, а также их влияние на потребление, в частности в период пандемии COVID-19. Статья также рассматривает изменение маркетинговых коммуникаций, вызванное данными трендами.

**Ключевые слова:** осознанное потребление, замедление жизни, маркетинговые коммуникации, экологичность, маркетинговые тренды, пандемия.

**Daniil S. Kabanov**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the  
Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
daniil.kabanov.2015@mail.ru

**Ulyana A. Pereslytskikh**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the  
Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
perua2000@mail.ru

Scientific Adviser: **Irina K. Zakharenko**  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Marketing and Logistic  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
I.K.Zaharenko@fa.ru

# Conscious consumption and life slowing: Impact on brand's marketing communications

**Abstract.** The article analyzes the main trends in conscious consumption and slowing down of life, as well as their impact on consumption, in particular during the COVID-19 pandemic. The article also examines the change in marketing communications caused by these trends.

**Keywords:** conscious consumption, slowing down of life, marketing communications, environmental friendliness, marketing trends, pandemic.

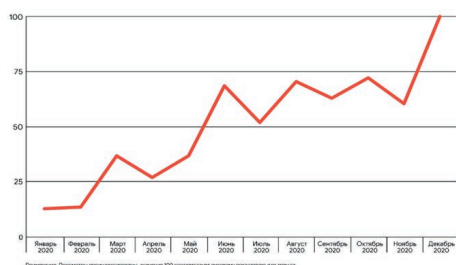
Пандемия COVID-19, кардинально изменившая все сферы общественной жизнедеятельности, рассматривается учеными и узкими специалистами практически со всех сторон. Изменения затронули привычную очную офисную работу, сферу развлечений, менеджмент, маркетинг, образование, производство и потребление, в связи с чем особое внимание компаний было привлечено к поведению их клиентов и конечных потребителей.

Одним из самых ярких следствий коронавирусной инфекции стал тренд *slow living* (медленная жизнь), известный с конца XX века. В 1986 году компания «Макдональдс» открывала свои заведения быстрого питания в Риме, что нашло отражение в восприятии активиста К. Петрини, который фактически начал борьбу с ускорением жизни. Так возникло движение *Slow Food* (медленная еда), направленное на размеренное и обдуманное принятие пищи. Оно эволюционировало в «Мировой институт медленности», но о популярности тренда заговорили только в период локдауна из-за COVID-19, заставившего сотни миллионов людей сидеть дома на протяжении месяцев. Именно карантин, локдаун и «самоизоляция» вызвали изменения в поведении людей.

«Медленная жизнь» имеет ряд направлений: медленный город; медленное старение, медленное искусство и еще более 20 движений, цель которых - повысить уровень жизни человека и включить его в философию плавности, эстетики и самопознания.

Команда Google по изучению культуры и трендов в странах региона EMEA (Европа, включая Россию, Ближний Восток и Африка) проанализировала статистику поисковых запросов и продолжительность просмотров видеороликов на платформе YouTube за 2020 год [6]. Основной вывод работы – рост просмотров видео бытового характера со значительным сокращением активности (приготовление завтрака, чаепитие, хобби, игра на музыкальных инструментах, складывание конструктора и др.) (рис. 1).

Рис. 1. Количество просмотров видео со словами *slow living* в заголовке в регионе EMEA (%)



В действительности видео стало особой формой медитации, когда человек успокаивается и старается прочувствовать атмосферу увиденной обстановки, что было немаловажно в период стрессового перехода на карантин, а также перелома темпа повседневной жизни.

Замедление жизни отразилось не только на бытовом поведении индивида, но в целом перешло на его потребительское поведение; стали развиваться две основные идеи. Первая

идея как проявление социально-этического маркетинга масштабно используется последнее десятилетие - это осознанное потребление. Однако за период пандемии интерес людей распространился далеко за пределы Европы, Америки и Японии (в России тренд ярко отражен в деятельности городов-миллионников). Вторая – непосредственно «медленная жизнь». С этой точки зрения потребитель стал осваивать продукцию, которая способствует поддержанию философии замедления: в основном это товары для домашних хобби. В 2020 году Wildberries отчиталась о значительном росте продаж данной продукции. Рост спроса более чем на 470% (почти 2 млн товаров) по сравнению с 2019 годом отразил снижение активности человека, что «отмечает рост интереса товаров для “домоседов”» [1].

Важными для потребления стали услуги, которые отражают потребность человека. В этом случае первое место занимает не сама услуга, а то, как она способно эмоционально удовлетворить человека, как она может погрузить его в атмосферу плавного течения времени и как продавец передает свой искренний интерес к запросу потребителя. Особая лояльность во время пандемии была к организациям, старающимся понять человека на самоизоляции. Так, мастера лондонской компании по изготовлению свеч Earl of East наряду с продажей наборов по созданию ароматизированных свеч вели конференции и мастер-классы в Zoom. Потребители отмечали, что не всегда могли изготовить свечи, но были рады живой беседе.

Если говорить об осознанном потреблении, можно выделить несколько ключевых аспектов. Первым таким направлением можно считать замедление жизни, о котором было сказано ранее, то есть осознанность проявляется в заботе о себе.

Стоит, однако, отметить, что основополагающей идеей данного тренда стала экологическая составляющая. Еще в XX веке люди стали задумываться о том, какое влияние производство оказывает на нашу планету.

Согласно исследованию McKinsey [7], количество производимой одежды в период с 2000 по 2014 год удвоилось, достигнув к 2016 году цифры в 100 млрд вещей. Из них более чем половина выбрасывается в первый же год после приобретения. Длительное время этот рост обеспечивал корпорациям, лидирующим в сегменте, получение постоянно растущей выручки. Но с точки зрения экологии это приносит огромный вред окружающей среде за счет выброса углекислого газа, мусора от производства и затрат других ресурсов.

Существует несколько путей, которые выбирают компании для того, чтобы соответствовать запросам потребителей. Например, это концепция переработки и повторного использования вещей. Так, многие предметы одежды могут быть отданы в специальные фонды, помогающие нуждающимся, проданы в магазинах second-hand либо переданы на переработку, вместо того чтобы просто пойти в мусор. Самым известным кейсом в России можно считать кампанию, которую запустил бренд H&M [2]: они собирают ненужные вещи покупателей и сдают их на переработку. Стимулом к принятию участия в акции является 10%-ная скидка на один товар из магазина сети. На данный момент в России далеко не все бренды ставят переработку приоритетным пунктом своей коммуникации с клиентом.

Следующим аспектом является социально-этическая сторона процесса производства. Запрос потребителя на отказ тестирования ряда продукции на животных, а также рост числа вегетарианцев и веганов напрямую влияет на модель коммуникации брендов на различных рынках. Так, косметические компании перестают тестировать свои продукты на животных. Существуют организации, которые занимаются борьбой за права животных [5]. Эффективным методом влияния часто является выпуск роликов, показывающих жестокость по отношению к животным.

Социальная составляющая заключается в том, что потребитель хочет быть уверенным, что приобретаемый товар был произведен человеком, имеющим достойные условия труда. Сюда входят своевременная оплата, социальный пакет, достойные условия труда и т.д. Так, 15 сентября 2021 года компания Wildberries была обвинена сотрудниками в том, что существующие на тот момент условия труда фактически являются бесчеловечными [4]. В этой ситуации общественность уже заняла сторону работников: многие издания поддерживали инициативу.

Важным аспектом можно назвать образ бренда в целом: его позиционирование на рынке, а также идею, которую мы покупаем вместе с товаром. В модели коммуникации каждому бренду важно отразить основные аспекты своей философии. Так, тема экологии, переработки одежды, помощи животным и нуждающимся плотно входит в рекламные кампании различных брендов. Ценности, которые продвигает бизнес, становятся такими же важными, как и продаваемый товар.

Интересно, что ряд брендов пошли дальше – они рекламируют только продвигаемую идею. Так, например, компания Dove строит свои рекламные ролики не на свойствах мыла, геля для душа и др., а на том, что каждая женщина уникальна и достойна лучшего. Такая связь помогает бренду построить устойчивую связь для потребителя: Dove – это забота и любовь к себе. Стоит отметить, что таким образом потребитель ассоциирует с этим все товары бренда, а не отдельные линейки.

Возвращаясь к последствиям пандемии, а также для анализа актуальности тренда на российском рынке и закрепления результатов ситуационным примером было проведено анкетирование [3], основными результатами которого стали следующие:

1. Доля респондентов, обращающих внимание на экологичность товара при совершении покупки, составляет 51,1%.
2. При этом всего 36,2% опрошенных участвуют в переработке одежды по программе лояльности компаний.
3. За период пандемии более 60% респондентов стали уделять больше внимания себе (68,1%), а также использовать сеть Интернет в качестве основного инструмента совершения покупок (61,7%).
4. Осведомленность о тренде замедленной жизни составляет 39,4%, при этом некое представление есть у 36,2% опрошенных, оставшиеся 24,5% не знали о существовании этого тренда. Изучив особенности Slow Living, 47,9% респондентов рассмотрели вариант внесения элементов движения в свою жизнь.

Результаты отражают особенность потребителя 2021 года, заинтересованного прежде всего в собственном комфорте, не противоречащем социальным и экологическим нормам. Примечателен и интерес к осознанности, который в целом есть у половины опрошенных. Данный факт – маяк для построения более осознанно-ориентированных коммуникационных сетей между брендом и потребителем, фундаментом которого должны быть совместный интерес к саморазвитию, поощрение заботы об окружающем мире и поиск нового эмоционального насыщения.

#### **Список использованных источников**

1. В Wildberries отметили многократный рост спроса на товары для хобби в России // ТАСС. 2020. 7 октября. <https://tass.ru/ekonomika/9937067>.
2. Как H&M изменил систему переработки текстиля после скандала // РБК. 2021. 18 марта. <https://style.rbc.ru/items/604f23a79a79478a699fa563>.
3. Осознанное потребление и замедление жизни. Анкета Google forms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeFtYK7zYf3y5zbFhEcBqwAcJfMgQNGjhuw2sRuh4HyUyIgOw/viewform>.
4. Сотрудники Wildberries пожаловались на неадекватные зарплаты // Lenta.ru. 2021. 15 сентября. [https://lenta.ru/news/2021/09/15/wild\\_thing/](https://lenta.ru/news/2021/09/15/wild_thing/).
5. Humane Society International. <https://www.hsi.org/issues/be-cruelty-free/>.
6. Slow Living: тренд, который быстро набирает популярность. 2021. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/consumer-insights/consumer-trends/COVID-slow-living-trend/>.
7. Style that's sustainable: A new fast-fashion formula // McKinsey. 2016. 20 октября. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula#>.

**Артём Алексеевич Кобзев**  
 Факультет «Высшая школа управления»  
 Финансовый университет при Правительстве  
 Российской Федерации  
 Москва, Россия  
 artem.kobzev.2001@mail.ru

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**  
 К.э.н., доцент, доцент, департамент логистики и маркетинга  
 Финансовый университет при Правительстве  
 Российской Федерации  
 Москва, Россия

## Тенденции развития digital-маркетинга в 2021 году

**Аннотация.** Актуальность темы статьи заключается в необходимости исследования развития современного digital-маркетинга, так как с каждым годом изменения в маркетинге, рекламе, коммуникациях происходят все чаще благодаря развитию цифровизации. Автор изучает цифровой маркетинг как инструмент коммуникации производителя и потребителя. В работе исследуются наиболее значимые изменения в 2021 году и определяются перспективные направления в развитии digital-маркетинга. На основании проведенного исследования было сформулировано заключение о значимости цифрового маркетинга и сформулированы основные тенденции digital-маркетинга в 2021 году.

**Ключевые слова:** маркетинг, digital-маркетинг, цифровизация, пандемия, искусственный интеллект.

**Artem A. Kobzev**  
 «Higher School of Management» Faculty  
 Financial University under the Government  
 of the Russian Federation  
 Moscow, Russia  
 artem.kobzev.2001@mail.ru

Scientific Adviser: **Svetlana P. Azarova**  
 Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
 Logistics and Marketing Department  
 Financial University under the Government  
 of the Russian Federation  
 Moscow, Russia

## Trends in the development of digital marketing in 2021

**Abstract.** The relevance of the topic of the article lies in the need to study the development of modern digital marketing, since every year changes in marketing, advertising, communications occur more and more often, thanks to the development of digitalization. The authors study digital marketing as a tool of communication between producer and consumer. The paper examines the most significant changes in 2021 and identifies promising directions in the development of digital marketing. Based on the conducted research, a conclusion was formulated about the importance of digital marketing.

**Keywords:** marketing, digital marketing, digitalization, pandemic, artificial intelligence.

Digital marketing – интерактивный маркетинг взаимодействия, в нем применяются методы цифровых коммуникаций, наибольшее влияние имеет интернет и социальные сети, с помощью которых происходит коммуникация и обмен приложениями, осуществляются покупки и доставка, таким образом они имеют ценность как для потребителя, так и для общества в целом.

В качестве основы для работы была взята статья «Применение цифровых технологий продвижения для повышения конкурентоспособности продукции» И.В. Щетинина, где описываются цифровые технологии, которые рассматриваются как основной способ продвижения и повышения конкурентоспособности бренда. Остальная литература была использована в качестве материала для исследования тенденций цифрового маркетинга.

Использовались следующие методы исследования: анализ статистических данных о развитии информационного рынка, обобщение исследований в области информационных технологий и проанализированы изменения в сфере цифрового маркетинга за 2021 год.

Цель исследования – проанализировать, какие тенденции в развитии digital-маркетинга сложились в 2021 году, выявить наиболее перспективные направления, определить причины изменений и выделить наиболее значимые.

Согласно статистическим данным Росстата, доступность интернета увеличилась до 80% в домохозяйствах, при этом 77% имеют доступ к широкополосному. За 2020 год, за период пандемии, доля россиян, имеющих интернет, увеличилась на 3%. Средняя доля россиян, заходивших в интернет ежедневно в 2020 году, составила 76%, в городах среднее значение – 79,5%, в сельской местности – 68% [2].

Согласно данным ВЦИОМ, люди все больше времени тратят на интернет. В 2020 году среднее время, потраченное на общение в социальных сетях, возросло до 3 часов в день, что является неплохой возможностью для фирм общаться со своей целевой аудиторией персонализированно [4].

Для оптимизации продвижения все больше используется искусственный интеллект и машинное обучение. Искусственный интеллект, анализируя данные, способен максимально персонализировать коммуникации, также ИИ способен на оптимизацию рассылки рекламы, формирование каналов сбыта и даже способен управлять контентом, изменяя тип и вид в зависимости от наибольшей эффективности [6].

Одна из ключевых тенденций 2021 года – это сокращение ручной работы маркетолога, а именно настройки интернет-рекламы: теперь искусственный интеллект учится подбирать ее оптимальные настройки. Автоматизация станет главным преимуществом компаний по цифровому маркетингу, увеличивая оперативность реакции на потребности целевой аудитории и создание персонализированного продукта [5].

За 2021 год видеоформаты размещения рекламы становятся все популярнее, при этом они являются наиболее эффективным средством привлечения потенциальных потребителей. Применение видеомаркетинга в цифровой стратегии позволяет улучшить запоминание бренда и повысить его распространение. При этом взаимодействие с клиентом происходит более динамично, чем через текстовые коммуникации, и носит развлекательный характер. Информации больше, времени для восприятия у клиента меньше. Развивается сторис-реклама в 2021 году, многие социальные сети используют сторис как инструмент для создания быстрого динамичного контента; информация в сторис сохраняется в течение 24 часов, что делает ее более ценной для потребителя, так как подсознательно он старается успеть извлечь ее, пока она существует [1].

Также одним из открытий пандемии оказались онлайн-мероприятия, ставшие популярными в 2020 году; при этом возросло внимание к приложениям потокового вещания, позволяющим взаимодействовать с аудиторией (Zoom, Microsoft Teams). Данный формат стал популярным не только из-за необходимости, но также потому, что онлайн-мероприятия позволяют принимать участие из любого места, где есть доступ к интернету, повы-

шают доступность информации, позволяют принимать участие в мероприятии большему количеству участников [3].

За последние годы вовлеченность россиян в интернет-среду значительно возросла, также возросла скорость изменений и цифровизации. Пандемия стала одной из причин ускорения изменений в интернет-среде, так как многие предприятия стали закрываться, теряя свои каналы сбыта, если не имели цифровых технологий маркетинга, которые могли их адаптировать к неожиданным изменениям. Важность цифрового маркетинга выросла в несколько раз, а присутствие компании в цифровой среде стало необходимым для выживания. В 2021 году активно применяется машинное обучение и автоматизация; возрастает оптимизация в маркетинге; широко применяется видеомаркетинг; коммуникация с потребителем становится персонализированной. Стали широко применяться онлайн-мероприятия и конференции; ускорятся передача информации.

#### Список использованных источников

1. *Ильина Е.Л., Латкин А.Н., Бочарова Э.А.* Видеомаркетинг как перспективное направление контент-маркетинга // Символ науки. 2017. № 4. <https://cyberleninka.ru/article/n/videomarketing-kak-perspektivnoe-napravlenie-kontent-marketinga>.
2. Индикаторы цифровой экономики: 2021: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2021.
3. *Карпова М.К., Куренева А.А.* Организация специальных мероприятий в онлайн-формате: возможности социального взаимодействия // Наука. Общество. Государство. 2020. № 4(32). <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-spetsialnyh-meropriyatiy-v-onlayn-formate-vozmozhnosti-sotsialnogo-vzaimodeystviya>.
4. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/mediapotreblenie-i-aktivnost-v-internete>.
5. *Тищенко С.В., Жданкин А.Ю.* Автоматизация информационных процессов в маркетинге // ГИАБ. 2006. № 3. <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-informatsionnyh-protsessov-v-marketinge>.
6. *Щетинина И.В.* Применение цифровых технологий продвижения для повышения конкурентоспособности продукции // ЭКОНОМИНФО. 2018. № 4. <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-tsifrovyyh-tehnologiy-prodvizheniya-dlya-povysheniya-konkurentosposobnosti-produktsii>.

**Махер Аль-жаби**

Факультет экономики и бизнеса  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
maher.aljabi@gmail.com

Научный руководитель: **Ирина А. Меркулина**

Д.э.н., профессор, департамент логистики и маркетинга  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
iamerkulina@fa.ru

## Влияние анализа маркетинговой стратегии отеля и его роли в стимулировании продаж

**Аннотация.** Значимость выбранной темы связана с тем, что она касается одной из важнейших отраслей XXI века; маркетинговая стратегия отеля требует всестороннего анализа окружающей среды, внутренней и внешней, чтобы достичь результатов, которые прямо или косвенно повлияют на принятие решений. Чем точнее анализ, тем больше будет рост и прибыльность в будущем. Поскольку отели являются производственными и обслуживающими организациями и напрямую связаны с туризмом, это усложняет анализ их бизнеса.

**Ключевые слова:** анализ маркетинговой стратегии, стимулирование продаж, маркетинговая среда, отель, туризм.

**Maher Aljabi**

Faculty of Economics and Business  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
maher.aljabi@gmail.com

Scientific Adviser: **Irina A. Merkulina**

Dr. Sci. (Econ.), Professor  
Department of Logistics and Marketing  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
iamerkulina@fa.ru

## The impact of analyzing the hotel's marketing strategy and its role in stimulating sales

**Abstract.** The significance of the chosen topic is due to the fact that it concerns one of the most important industries of the twenty-first century. therefore, the analysis of a hotel's marketing strategy requires a comprehensive analysis of the hotel's environment, whether internal or external in order to achieve results that directly or indirectly affect decision-making in the hotel. The more accurate the analysis, the greater the future growth and profitability. Since hotels are manufacturing and service organizations and are directly related to tourism, this complicates the analysis of their business.

**Keywords:** marketing strategy analysis, stimulate sales, marketing environment, hotel, tourism.

Важность маркетинговых стратегий в организациях заставила многих исследователей собирать наибольший объем информации, чтобы достичь результатов, основанных на научных основаниях. Идеи Котлера и Портера лежат в основе большинства исследований маркетинговых стратегий.



В данной статье отели рассматриваются как модель, объединяющая производственную и сервисную деятельность. Следовательно, маркетинговая стратегия требует более точного анализа, поскольку она связана со множеством факторов, некоторые из которых находятся внутри организации, а другие являются косвенными и не связаны с организационной структурой отеля или даже с конкурентами. В этом и заключается трудность анализа.

Исследование направлено на прояснение основных моментов, связанных с концепцией анализа маркетинговой стратегии. Это было сделано с использованием описательного подхода, основанного на: изучении литературы, относящейся к влиянию анализа маркетинговой стратегии и его роли в увеличении роста и стимулировании продаж, а также достижении результатов, которые можно распространить на большинство отелей; уточнении факторов, прямо или косвенно влияющие на маркетинговую стратегию.

База данных, на которую автор опирался в статье, - работы российских и зарубежных ученых, которые имеют одинаковую ориентацию в концепции анализа маркетинговых стратегий и их роли в повышении производительности как в обслуживающих, так и в производственных организациях.

Большинство предыдущих исследований подчеркивали важность анализа маркетинговой стратегии из-за ее преимуществ для организации в будущем, и с точки зрения увеличения продаж и доходов, и в части повышения конкурентоспособности организации.

Основные положения исследования:

Маркетинговая стратегия - одна из важнейших составляющих успеха отеля. Правильный выбор стратегии обязательно даст отелю маркетинговое преимущество.

Анализ внутренней и внешней среды отеля не считается достаточным и не дает гарантии и результатов для успеха, даже если результаты использованного маркетингового анализа, такого как SWOT, PEST, включают в себя имеющиеся возможности и сильные стороны в большей степени, чем слабые. Это не означает, что стратегия определенно увенчается успехом, поскольку гостиничная среда напрямую связана со множеством экономических факторов.

Продвижение туризма и маркетинга в стране - это дополнительный элемент, который необходимо учитывать при анализе маркетинговой стратегии отеля, поскольку туристический маркетинг влияет на мнение потребителей - туристов. Следовательно, чем более современные методы маркетинга и продвижения будут ориентированы на клиентов, тем больше шансов на успех отеля.

Маркетинговая стратегия - одна из важнейших составляющих успеха отеля, определяющая путь, по которому будет идти весь гостиничный бизнес, чтобы привлечь как можно больше клиентов и добиться увеличения продаж, одновременно улучшая имидж отеля и создавая бренд. Таким образом, правильный выбор стратегии - это выбор, основанный на комплексном научном анализе внутренней и внешней маркетинговой среды и секторов, напрямую влияющие на гостиницу.

#### **Список использованных источников**

1. *Нуралиев С.* Маркетинг. Учебные издания для бакалавров. М.: Дашков и К°, 2018.
2. *Нурфайзиева М.* Гостиничный маркетинг. Ташкент: Ташкентский государственный экономический университет, 2018.
3. *Семенова Л.В., Корнеевец И.И.* Маркетинг гостиничного предприятия. М.: Дашков и К°, 2018
4. *Tan A., Ching E.* Hospitality marketing. Hong Kong: Publications School of Hotel and Tourism Management, 2009.
5. *Al-Sarn.R., Saqour M.* Marketing strategies and policies. Damascus: Syrian Virtual University Publications, 2020.
6. *Marwan A.* Tourism and service marketing. Amman: Al Baraka Publishing House, 2011.

**Анастасия Валентиновна Полторако**  
Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
naredy44@gmail.com

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**  
К.э.н, доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
sazarova@fa.ru

## Использование элементов AR диджитал-маркетинга для формирования коммуникации с потребителем

**Аннотация.** В статье рассмотрены способы использования AR в компаниях на рынках B2B и B2C, влияние дополненной реальности на маркетинговую деятельность фирм. Вопрос рассмотрен на примере трех компаний – «Пятерочки», «Сибура» и Тверского вагоностроительного завода.

**Ключевые слова:** AR, дополненная реальность, коммуникации с потребителем, маркетинг, стимулировать продажи, внедрение AR, взаимодействие с потребителем.

**Anastasia V. Poltorako**  
«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
naredy44@gmail.com

Scientific Adviser: **Svetlana P. Azarova**  
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
sazarova@fa.ru

## Using elements of AR digital marketing to form communication with the consumer

**Abstract.** The article considers ways of using AR in companies on B2B and B2C markets, the impact of augmented reality on the marketing activities of firms. And for a visual demonstration, the consideration of this issue on the example of three companies Pyatoyorochka, Sibur and Tver Carriage Works is given.

**Keywords:** AR, augmented reality, consumer communications, marketing, drive sales, implementation of AR, interaction with the consumer.

Глобальная пандемия COVID-19 изменила подход к взаимодействию с потребителем. Все чаще компании стали использовать в своих рекламных кампаниях элементы дополненной реальности. Мобильный телефон стал неотъемлемой частью повседневной жизни, при этом с его помощью потребители могут взаимодействовать с брендами и принимать решение о покупке товара или услуги. Таким образом, AR – это еще один инструмент, который может стимулировать продажи и повышать ценности бренда с помощью телефона. Решения на базе дополнительной реальности позволяют представлять продукт в наиболее выгодном свете,

а также визуализировать объекты в той среде, которая удобна потребителю. Актуальность темы обоснована тем, что по мере развития технологий нужен все более тщательный подход к потребителю, для того чтобы завоевать его доверие, сделать лояльным, настроить на долгосрочное сотрудничество. Благодаря использованию дополненной реальности бренд может выстроить более эффективные коммуникации с потребителем, получить мощное вирусное продвижение, привлечь большее внимание аудитории и стимулировать продажи. В исследовании применены эмпирические методы, в том числе наблюдение и сравнение, и теоретические методы, такие как анализ, синтез, дедукция и индукция.

По данным Tadviser, рынок дополненной реальности в России составляет около 1,4 млрд руб., в то время как в США он превышает 15 млрд долл. [4]. По мнению аналитиков из исследовательской компании Markets&Markets, объем мирового рынка дополненной реальности составит более 117 млрд долл. к 2022 году [3]. Пандемия коронавируса ускорила цифровизацию, обеспечила растущий спрос на AR-устройства и приложения с XR (расширенной реальностью) и рост инвестиций в рынок дополненной реальности и растущий спрос на AR в секторах розничной торговли и электронной коммерции. Дополненная реальность стала новым скачком в маркетинге: она несет в себе сразу несколько выгод для компании. Так, AR может способствовать продвижению бренда, эмоционально воздействовать на потребителя, стимулировать приобретение продукта, увеличивать вовлеченность, погрузить потребителя в интерактивный контент, наиболее наглядно представить продукт. Согласно сервису «Анкетолог», правильно выстроенная коммуникация с потребителем позволит удержать существующих клиентов, привлечь новых, а также оставаться узнаваемым брендом [1].

Ряд российских компаний начал применение AR в маркетинге еще до пандемии 2020 года, однако наибольший эффект от применения дополненной реальности можно наблюдать именно в период самоизоляции с апреля до июня 2020 года. Торговая сеть «Пятерочка» стала одним из первых продуктовых ретейлеров в России, которая использовала AR-технологии в своей промокампании. Проведенная кампания длилась с 17 марта по 4 мая, что позволило стимулировать продажи в онлайн-магазине и офлайн. Объем доступного онлайн-контента приложения зависел от количества собранных карточек. Приложение «Тролли. Караоке» с AR позволяли пользователю отсканировать карточки и получить доступ к известным караоке-мелодиям. Помимо караоке, пользователи могли записывать видео своих выступлений, применять разные AR-маски троллей, сохранять ролики и вирусно распространять их в сетях, вызывать других пользователей на караоке-баттлы и получать призы за них. Приложение было скачано более 2 млн раз, более 50 тыс. видео с использованием маски с AR были загружены пользователями приложения [6]. Интегрированный подход к акции с использованием AR-технологии позволил торговой сети «Пятерочка» расширить способы коммуникации с покупателями, привлечь новых потребителей, повысить их лояльность, улучшить имидж бренда и стимулировать продажи в период пандемии.

Компания «Сибур» разработала AR-платформу, которая позволяет осуществлять оперативные онлайн-консультации из любой части мира для любых своих заказчиков. Платформа позволила не только поддерживать коммуникации вне компании, но и ускорить все виды производственных работ внутри, обеспечить быстрое принятие решений, а также экономить расходы на командировки экспертов. Таким образом, по данным компании, выполнение стандартной задачи в 2020 году с использованием AR позволило на 100% сократить затраты на карантин экспертов, на 30% снизить тарифную ставку экспертов, сократить срок проведения пусконаладочных работ на 5 дней и сэкономить 4 млн руб. [5]. Использование дополненной реальности позволило усилить коммуникации с потребителем, укрепить имидж компании, повысить лояльность от заказчиков и заинтересовать потенциальных потребителей.

На сегодняшний момент не только «Сибур» пользуется AR в своей деятельности. Так, Тверской вагоностроительный завод использует собственную AR-платформу для коммуникации с заказчиками из Египта [2].

Таким образом, для формирования коммуникаций с потребителями AR можно использовать и на B2C, и на B2B-рынках. Создание AR-контента может помочь компании развиваться; в целом использование дополнительной реальности в маркетинге способствует росту числа заинтересованных потребителей. В розничной торговле функция дополненной реальности позволяет, например, определиться с выбором нового цвета для автомобиля, снизить количество возвратов покупок. AR может облегчить и ускорить процессы на производствах: менеджеры могут отслеживать ход работы в режиме реального времени. Помимо этого, AR в образовании открывает новые возможности для получения знаний. Не обойден стороной и туристический сектор: мобильные приложения GPS с дополненной реальностью могут показывать туристические маршруты, переводить иностранный язык на улице, предоставлять информацию о достопримечательностях. Компаниям следует начать внедрять AR в свои маркетинговые стратегии, поскольку такая технология создает конкурентное преимущество: технология уникальна и заметна, дополненная реальность становится все более вирусной, появляется возможность дополнительной персонализации, улучшается качество контента, интерактивность и коммуникации с потребителем позволяют обеспечить непрерывное взаимодействие с потребителем после совершения покупки, увеличить лояльность к бренду. AR-маркетинг позволяет объединить реальный и цифровой мир и расширить границы возможного.

#### **Список использованных источников**

1. Зачем использовать AR-технологии в маркетинге и как к ним подступиться // Анкетолог. <https://iom.anketolog.ru/2020/12/25/zachem-biznesu-ispol-zovat-tehnologii-dopolnenoj-real-nosti-i-kak-k-nim-podstupit-sya>.
2. Официальный сайт ТВЗ. <http://www.tvz.ru/>.
3. Рынок дополненной и виртуальной реальности // Markets&Markets. <https://www.sostav.ru/publication/pyaterochka-43256.html>.
4. Рынок промышленных VR/AR-решений в России // Tadviser. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рынок\\_промышленных\\_VR/AR-решений\\_в\\_России\\_\(исследование\\_Tadviser\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рынок_промышленных_VR/AR-решений_в_России_(исследование_Tadviser)).
5. СИБУР запустил AR-консультантов на предприятиях клиентов // it-world. <https://www.it-world.ru/news-company/projects/178084.html>.
6. AR-технологии в продуктовом ретейле: кейс «Пятерочки» // Sostav. <https://www.sostav.ru/publication/pyaterochka-43256.html>.

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС**

**Татевик Ашотовна Галоян**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

tatev.galoyann@gmail.com

Научный руководитель: **Юлия Павловна Тен**

Д.филол.н., доцент, профессор, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ypten@fa.ru

## **Анализ передовых практик управления персоналом в международных консалтинговых организациях**

**Аннотация.** В новейший период консалтинг как сфера деятельности приобретает все более весомое значение. Консалтинговые услуги заняли прочное место на международном рынке, с каждым годом развиваясь все активнее и в России. Проблемы, касающиеся управления в консалтинговой организации, имеют высокую степень актуальности. Статья посвящена анализу практик управления консалтинговыми организациями, основываясь на опыте ведущих организаций, оказывающих услуги в сфере консалтинга.

**Ключевые слова:** консалтинг, ведущие консалтинговые организации, персонал организации, организационная структура управления.

**Tatevik A. Galoyan**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

tatev.galoyann@gmail.com

Scientific Adviser: **Yulia P. Ten**

Dr. Sci. (Philos.), Associate Professor, Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ypten@fa.ru

## **Analysis of best practices of personnel management in international consulting organizations**

**Abstract.** In the recent period, consulting as a field of activity is becoming increasingly important. Consulting services have taken a strong place in the international market, developing more and more actively in Russia every year. Hence, the problems concerning management in a consulting organization have a high degree of relevance. The article is devoted to the analysis of management practices of consulting organizations, based on the experience of leading organizations providing consulting services.

**Keywords:** consulting, leading consulting organizations, organization personnel, organizational management structure.

Консалтинг представляет собой деятельность, связанную с решением конкретной задачи и осуществлением определенных изменений в организации, которая обращается за получе-

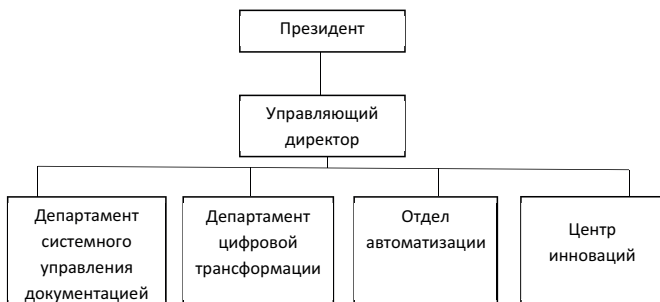
нием услуг консалтинга. Понятие консалтинга трактуется различными способами, что обусловлено тем, что услуга в сфере консалтинга связана с различными видами деятельности [1].

В настоящей работе проведен подробный анализ управления крупнейших организаций в области консалтинга, осуществляющих деятельность на российском рынке.

1. АО «Ланит» – группа российских компаний, которая находится на первом месте среди крупнейших консалтинговых организаций в России. Основное направление консалтинга – ИТ-консалтинг, при этом услуги организации охватывают этапы проектирования, разработки проектов, их внедрения и обучения сотрудников организаций.

Структура управления АО «Ланит» представлена на рис. 1.

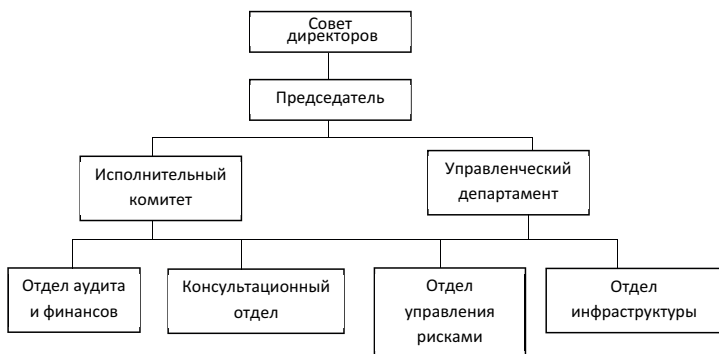
Рис. 1. Организационная структура управления АО «Ланит»



Источник: составлено автором по [8].

2. АО «КПМГ» – нидерландская организация, осуществляющая деятельность по всему миру. Основные виды деятельности – консультационные, аудиторские и налоговые услуги. Организация имеет филиалы в 147 странах мира.

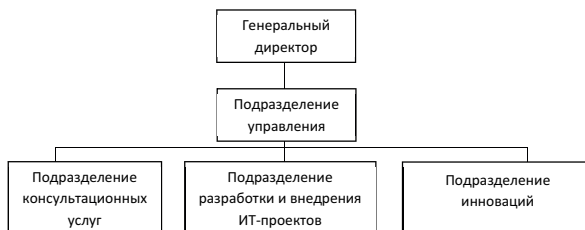
Рис. 2. Организационная структура АО «КПМГ»



Источник: составлено автором по [7].

3. ЗАО «КРОК» – международная ИТ-консалтинговая организация, являющаяся одним из лидеров на российском рынке консалтинговых услуг. Организация осуществляет деятельность в 40 странах мира.

Рис. 3. Организационная структура управления ЗАО «КРОК»



Источник: составлено автором по [9].

Для сравнения практик управления исследуемыми консалтинговыми организациями необходимо рассмотреть данные, представленные в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение практик управления консалтинговыми организациями

| Наименование организации                                                | АО «Ланит»                                                                                                                                      | ГК «КПМГ»                                                                                                                             | ЗАО «КРОК»                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тип системы управления                                                  | Линейно-функциональный                                                                                                                          | Линейно-функциональный                                                                                                                | Линейно-функциональный                                                                                                        |
| Положительные аспекты                                                   | Четкое разграничение должностных полномочий<br>Контроль действий каждого подразделения                                                          | Четкое разграничение должностных полномочий<br>Контроль действий каждого подразделения                                                | Четкое разграничение должностных полномочий<br>Контроль действий каждого подразделения                                        |
| Отрицательные аспекты                                                   | Взаимодействие между подразделениями<br>Определение ответственного лица                                                                         | Заинтересованность руководителей подразделений в результатах деятельности организации в целом<br>Взаимодействие между подразделениями | Взаимодействие между подразделениями<br>Заинтересованность руководителей подразделений в результатах деятельности организации |
| Практика снижения воздействия отрицательных аспектов системы управления | Назначение ответственного сотрудника в каждом подразделении организации<br>Проведение плановых встреч и определение необходимого взаимодействия | Поощрение персонала при осуществлении расширенного перечня работ                                                                      | Внедрение системы взаимодействия между подразделениями с выявлением необходимого уровня взаимодействия                        |

Источник: составлено автором.

Анализ управления ведущих организаций в сфере консалтинговых услуг позволяет прийти к перечисленным ниже выводам.

Компании рынка консалтинговых услуг при управлении организацией применяют преимущественно линейно-функциональный тип управления, особенности которого характеризуются единоначалием, последовательным подчинением каждого подразделения, четким разграничением должностных обязанностей.

При этом выбранная организациями система управления имеет негативные факторы, к числу которых можно отнести сложность обеспечения достаточного уровня взаимодействия между подразделениями организации, различие в показателях эффективности деятельности организации в целом ввиду нацеленности каждого руководителя на высокие результаты своего подразделения, трудности в определении ответственного лица, так как поручение руководителя передается между сотрудниками персонала в зависимости от занимаемой должности.



Выделенные проблемы в исследуемых организациях имеют достаточно эффективные решения. В частности, внедряются системы взаимодействия между подразделениями, что обеспечивает решение ряда вопросов в короткие сроки. Помимо прочего, вводятся системы поощрения персонала при выполнении расширенного перечня работ и оказании помощи различным подразделениям организации в достижении высоких результатов, что позволяет увеличивать эффективность деятельности организации в целом.

Необходимо также отметить, что в исследуемых организациях существенное значение имеют компетенции сотрудников, уровень их знаний и умений. Для обеспечения высокого уровня компетенций персонала руководство организаций уделяет пристальное внимание возможности обучения и повышения квалификации, организует образовательную деятельность сотрудников. Данный подход, учитывая специфику деятельности консалтинговых организаций, а также значение уровня навыков и умений персонала, позволяет осуществлять управление организацией с высокой степенью эффективности, что подтверждается высокими результатами деятельности и прочным лидирующим положением на рынке консалтинговых услуг.

#### Список использованных источников

1. *Аль-Нсур Д.А.* Тенденции развития российского рынка консалтинговых услуг на текущем этапе // Российское предпринимательство. 2016. № 15. С. 1697–1709.
2. *Андрющенко Г.И., Котова А.В.* Теоретический анализ конкурентной среды рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации // Проблемы современной экономики. 2017. № 2. С. 186–190.
3. *Дейнека А.В.* Управление персоналом организации: учебник. М.: Дашков и К°, 2020.
4. *Каширская Л.В., Ситнов А.А., Карабашева М.Р.* Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 3. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-rynka-konsaltingovyh-uslug-v-rossii>.
5. *Люханова С. В.* Менеджмент организации: учебное пособие. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019.
6. Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. С. А. Шапиро. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020.
7. Отчет о деятельности АО «КПИМГ». 2020. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2021/03/ru-ru-kpmg-jsc-transparency-report-2020.pdf>.
8. Официальный сайт АО «Ланит»/ [www.lanit.ru](http://www.lanit.ru).
9. Официальный сайт ЗАО «КРОК». <https://www.croc.ru/>.
10. Рейтинг консалтинговых организаций в России. [https://raex-rt.com/business/consulting/rating\\_of\\_consulting\\_companies](https://raex-rt.com/business/consulting/rating_of_consulting_companies).
11. *Ханферян В.* Консалтинговые услуги стали востребованы удаленным сервисом // Российская газета. № 115(8169). <https://rg.ru/2020/05/28/konsaltingovye-uslugi-stali-vostrebovany-udalennym-servisom.html>.
12. *Bleibtreu C.* Auditing, consulting, and audit market concentration // Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 2016. Vol. 82. P. 41–70.
13. *Kenton W.* The big four. 2021. <https://www.investopedia.com/terms/b/bigfour.asp>.
14. *Massingham P.R.* Managing across cultures in a big four consulting firm // Management Case Study Journal. 2015. No 5(1). P. 20–35.
15. *Wong W.W.* The internationalization of Malaysian engineering consulting services firms. DBA thesis., Lismore, NSW: Southern Cross University. 2016. Vol. 3(2). P. 18–24.

**Анастасия Максимовна Кременецкая**

Финансовый факультет  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
nastia30072003@gmail.com

**Марина Хажисмелевна Кушхова**

Финансовый факультет  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
kushkhovam8@gmail.com

**Научный руководитель: Ирина Леонидовна Смирнова**

К.э.н., доцент, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
ILSmirnova@fa.ru

## **Стартап: менеджмент в молодых организациях**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены особенности управления таким явлением, как стартап, его командой; охарактеризованы основные этапы, через которые проходит молодая организация в процессе своего развития. Авторами сформулированы особенности менеджмента молодой организации на практическом примере и даны рекомендации для повышения эффективности управления стартапом.

**Ключевые слова:** стартап, быстрорастущая компания, управление командой, особенности менеджмента молодой организации.

**Anastasia M. Kremenetskaya**

Financial Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
nastia30072003@gmail.com

**Marina H. Kushkhova**

Financial Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
kushkhovam8@gmail.com

**Scientific Adviser: Irina L. Smirnova**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
ILSmirnova@fa.ru

# Start-up: Management of a young organization

**Abstract.** His article discusses the features of managing such a phenomenon as a startup, a startup team, describes the main stages that go through a young organization in the process of its development. The authors have formulated the features of the management of a young organization using a practical example and made recommendations for improving the efficiency of start-up management.

**Keywords:** startup, fast-growing company, team management, management features of a young organization.

Стартап – это уникальное явление, управление в котором отличается от управления в крупных компаниях и в малом бизнесе. В данной работе авторами предпринята попытка на базе интернет-источников и коммуникации с основателем действующего стартапа разобраться, какое место занимает менеджмент в молодой организации, и выделить его основные положения.

По определению американского предпринимателя С. Бланка, стартап – быстрорастущая компания, находящаяся в поиске своей масштабируемой бизнес-модели [3]. Все известные большие цифровые компании когда-то были стартапами: Google начинался как стартап, аналогично стартовал и Facebook, и до тех пор, пока эти компании не начали много зарабатывать, они считались стартапами.

Как правило, основывают стартап один-два человека с командой от двух до пяти штатных сотрудников (но могут быть и аутсорсинговые сотрудники). Молодая компания создает новый продукт или услугу в условиях высокой неопределенности и находится в поиске масштабируемой бизнес-модели, показывает быстрый рост. Важно отметить, что соответствие этим признакам еще не делает компанию стартапом, а несоответствие не отменяет того, что компания – стартап.

Э. Рис, идеолог интерактивного подхода в предпринимательстве, автор книги «Бережливый стартап» [5], выделяет следующие критерии стартапа: создание нового продукта или услуги в условиях неопределенности. Американский предприниматель П. Грэм называет главной характеристикой стартапа быстрый рост.

Перейдем к изучению особенностей управления стартапом на разных этапах его существования. «Российская венчурная компания» выделяет следующие стадии жизненного цикла стартапа [1], сгруппированные в табл. 1.

**Таблица 1. Основные стадии жизненного цикла стартапа и особенности управления на разных стадиях**

| Название                                           | Характеристика                                                                                     | Особенности управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Посевной этап (Pre-Seed stage)                  | На этом этапе предполагается, что есть идея, команда, возможно, создается пилотная версия продукта | Это фаза экспериментов и очень высоких рисков с минимальными шансами на выживание. Поэтому важно продолжать постоянно держать связь с рынком, запустить тестирование спроса. Команда небольшая, мотивируется верой в продукт. Средства собственные либо привлекаются из своего близкого окружения – семьи и друзей (FFF-инвестирование) |
| 2. Стадия пилотной версии продукта (Startup stage) | Этап характеризуется наличием прототипа или пилотной версии, возможностью тестирования             | У компании еще нет продаж, но известны показатели по привлечению и удержанию аудитории, создается полноценный работающий конкурентоспособный продукт. Инвесторами выступают бизнес-ангелы, фонды ранних стадий, государственные и частные гранты                                                                                        |

Таблица 1 (Продолжение)

| Название                               | Характеристика                                               | Особенности управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Ранняя стадия (Early stage)         | Выход на рынок с первой версией своего товара, оценка спроса | Высокая потребность в финансировании усугубляется тем, что привлечь его на этом этапе довольно сложно, возможным решением может быть обращение к инфраструктуре поддержки – инкубаторам и акселераторам. Также управление усложняется ростом числа персонала                                                                                          |
| 4. Стадия расширения (Expansion stage) | На этой стадии происходит рост спроса и объема продаж        | По сути, с этого момента компания уже перестает быть стартапом и становится полноценным бизнесом. В команду привлекаются сторонние специалисты на разнообразные должности, включая руководящие. Кроме внешних инвестиций на данном этапе появляется собственный заработок от продукта                                                                 |
| 5. Поздняя стадия (Later stage)        | Компания становится публичной, спрос стабилизируется         | Все готово для публичного размещения акций и возврата инвесторами своих вложений. Стартап все больше становится похож на классический бизнес. Снижаются риски по сравнению с предыдущими этапами, поэтому появляется возможность продолжать тестировать гипотезы роста, искать возможности поглощений, которые прямо или косвенно связаны с продуктом |

Изучив особенности, характерные для управления стартапом на разных стадиях его развития, а также проведя интервью с представителем и основателем стартапа Easybase (пищевые добавки и кулинарные ингредиенты) Ю. Дяттеревой, авторы сформулировали следующие рекомендации по повышению эффективности управления в молодой организации.

#### 1. Отказ от строгой иерархии

Подтверждает эту мысль американский бизнесмен-миллиардер Дж. Палотта: «Я не советую придерживаться строгой структуры в стартапе. Участники должны уметь переключаться на разные вещи и играть разные роли в случае необходимости. Лидеры появляются сами по себе в процессе. Один и тот же человек может быть хорошим лидером в чем-то одном и плохим в чем-то другом. В целом, лидер должен появиться естественным путем. Например, если нужно решить какую-то проблему, команда быстро решит, кто сможет повести за собой остальных».

#### 2. Планировать задачи и нагрузку совместно с командой

Одно из отличий стартапа от крупной компании – гибкое распределение обязанностей, как между отдельными людьми, так и между несколькими членами команды. Гибкое распределение уменьшает нагрузку каждого члена команды и помогает выявить способности и склонности каждого работника, предотвращает проблемы с переработкой или наслоением задач, эффективно распределяет ресурсы.

#### 3. Делегировать

Важно осознать, где начинаются и заканчиваются свои и чужие обязанности и процессы. Часть проблем возникает, когда члены коллектива из-за большого энтузиазма пытаются делать то, в чем они не сильны, – тогда наступает момент перераспределения обязанностей.

#### 4. Забыть про микроконтроль

Вмешиваться стоит только в тех случаях, когда что-то действительно идет неправильно. Так получится показать коллегам, что к ним есть определенный кредит доверия. Ведь важно не столько стать лидером, сколько заслужить авторитет команды. А для этого нужно верить, что сотрудники справляются и без непрерывного наблюдения.

#### 5. Фиксировать договоренности, формализовать процессы

Даже в стартапе, который еще не начал расширяться, могут найтись те, кто живут по правилу «не прописано – можно не учитывать». Поэтому необходимо четко определить и зафиксировать, какие обязанности, задачи, КРП закреплены за сотрудниками.

#### 6. Задать ритм общению с командой

В качестве инструмента управления можно использовать различные методики обратной связи, что поможет установить, точно ли сотрудники поняли распоряжение, есть ли недопонимания в команде и на каком этапе находится определенный процесс. Механизмы обсуждения задач могут быть разными: от ежедневных 15-минутных бесед до индивидуальных совещаний с подчиненными.

#### 7. Мотивировать сотрудников

Налаживать атмосферу личностного роста внутри предприятия можно через организацию мастер-классов, семинаров, разработав систему материального и нематериального поощрения.

Подводя итоги, можно отметить, что управление стартапом – сложный процесс, в котором необходимо с большей внимательностью к отдельным его составляющим - людям.

### **Список использованных источников**

1. Актуальные тренды развития российских быстрорастущих технологических компаний. [https://www.rvc.ru/upload/iblock/5d7/ratingtechup\\_2018.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/5d7/ratingtechup_2018.pdf).
2. Гулиев А.Ю. Жизненный цикл стартапов, финансовые аспекты // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1.
3. Blank S. What's a startup? First principles. <https://www.thecrimson.com/article/2011/11/17/startup-language-idea/>.
4. Burns P. Entrepreneurship and small business: Start-up. Growth and maturity. Palgrave Macmillan, 2010.
5. Ries E. The lean startup. The Lean Startup | Methodology.

**Никита Дмитриевич Карпачев**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
karpachev.nikita@gmail.com

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Особенности менеджмента в транснациональных корпорациях

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности организации управления в транснациональных корпорациях, различия структур менеджмента во внутреннем и международном бизнесе, особенности работы HR-менеджмента в международных организациях, влияние кросс-культурных отношений на корпоративную культуру. Автором приводятся важные факторы, которые влияют на интеграцию особенностей национальной культуры в корпоративную и их эффективное совместное функционирование в корпорации.

**Ключевые слова:** транснациональная корпорация, кросс-культурные отношения, международный менеджмент, структура менеджмента, международный бизнес, корпоративная культура.

**Nikita D. Karpachev**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
karpachev.nikita@gmail.com

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## Features of management in multinational corporations

**Abstract.** The article examines the features of the organization of management in transnational corporations. The differences in management structures in domestic and international business, the features of the work of HR-management in international organizations, the impact of cross-cultural relations on corporate culture were considered. The author cites important factors that affect the correct integration of the features of the national culture into the corporate one and their effective joint functioning in the corporation.

**Keywords:** transnational corporation, cross-cultural relations, international management, management structure, international business, corporate culture.

Формирование мирового рынка и развитие разделения труда стали логическими причинами возникновения международного бизнеса и его стремительным развитием [2]. Бизнес со временем выходит на новый качественный уровень развития, нуждаясь при этом в таком же новом и качественном управлении. В менеджменте появляются качественно новые вопросы, требующие особого подхода к их решению.

Для написания статьи использовались зарубежные исследования и научные труды о истории менеджмента, социальных структурах, корпоративной и национальной культуре, международном и внутреннем менеджменте. Данные собирались из открытых библиотек и публикаций. Использовались как современные исследования, так и классические труды. Особый научный интерес вызвали работы Т. Дила и А. Кеннеди, Г. Хофстеде и Р. МакКрея, Л. Маллинса, Дж. Уэлча, И. Бюркмана и П. Даулинга.

Использовались теоретические методы сбора данных. Был проведен анализ исследований о социокультурных факторах, влияющих на работоспособность сотрудника, исследования взаимодействия национальной и организационной культуры [6; 7]. Синтезировались данные из научных работ по HR-менеджменту в международном бизнесе [1]. Рассматривалось практическое исследование особенностей корпоративной культуры одной компании в разных условиях.

Менеджеры международной компании начинают иметь дело с кардинально новыми вопросами, которыми не занимаются менеджеры внутренних компаний. Требует особого внимания анализ среды пребывания компании, особенно следующих факторов: экономические, политические, правовые, культурные, социальные процессы. Анализ и выявление проблем этих факторов делает работу международного менеджера более разнообразной и сложной, чем работа внутреннего менеджера.

Главные отличия в управлении персоналом в международной компании связаны с взаимосвязью между корпоративной культурой и структурой конкретного общества. Отличия заключаются в более разнообразной деятельности в области управления персоналом, потребностью в более широкой перспективе восприятия, большей вовлеченностью в личную жизнь сотрудников, высокой подверженностью риску и большим количеством внешних воздействий [5].

Культура помогает человеку понимать и предсказывать явления в реальном мире. Культура и ценности влияют на состояние человека и его работоспособность. Нельзя отождествлять национальную и организационную культуру. С 1980-х годов с началом глобализации и увеличением международного сотрудничества «культура» стала важной заботой менеджмента. Установление, мониторинг и интеграция национальной культуры в корпоративную – основная стратегическая задача международного менеджмента [3].

Менеджмент не способен изменить национальную культуру, да такую задачу международный менеджмент и не ставит, потому что гораздо более эффективно понять и использовать особенности культуры той или иной страны. Международный менеджмент занимается выявлением плюсов и уменьшением эффекта от минусов той или иной национальной культуры. Эффективное взаимодействие национальной и корпоративной культур является основной задачей международного менеджмента [4].

#### Список использованных источников

1. *Björkman I., Welch D. Framing the field of international human resource management research // International Journal of Human Resource Management. 2015. Vol. 26(2). P. 136–150.*
2. *Business history around the world / ed. by F. Amatori, G. Jones. New York: Cambridge University Press, 2003*
3. *Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.*

4. *Dowling P.J.* Completing the puzzle: Issues in the development of the field of international human resource management // *Management International Review*. 1999. Vol. 39(3). P. 27–43.
5. *Dowling P.J., Welch D.E.* International human resource management: Managing people in a multinational context. 2004.
6. *Hofstede G., McCrae R.R.* Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture // *Cross-Cultural Research*. 2004. Vol. 38(1). P. 52–88.
7. *Kirkman B.L., Lowe K.B., Gibson C.B.* A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating hofstede's cultural values framework // *Journal of International Business Studies*. 2006. Vol. 37. P. 285–320.
8. *Mullins L.* Management and organisation behaviour. London: Pearson Education Limited, 2005.



**Дарья Сергеевна Ламанова**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
lamanovadar@yandex.ru

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## **Сравнительный анализ американской, европейской и японской моделей менеджмента и возможности их применения современными российскими организациями**

**Аннотация.** Большое распространение в современной сфере управления получили американская, европейская и японская модели менеджмента. Каждый из представленных управленческих подходов отличается от другого стилем руководства, стратегией, иерархией работников и т.д. В статье рассматривается сравнительный анализ представленных моделей менеджмента и их применимость в современных российских организациях.

**Ключевые слова:** модель менеджмента, американский менеджмент, японский менеджмент, европейский менеджмент, современная организация.

**Daria S. Lamanova**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial university under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
lamanovadar@yandex.ru

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## **Comparative analysis of American, European and Japanese management models and the possibility of their application by modern Russian organizations**

**Abstract.** American, European and Japanese management models have become widespread in the modern field of management. Each of the presented management approaches differs from the other in leadership style, strategy, hierarchy of employees, etc. The article considers both a comparative analysis of the presented management models and their applicability in modern Russian organizations.

**Keywords:** management model, American management, Japanese management, European management, modern organization.

На сегодняшний день в разных государствах сформировались определенные традиции в сфере управления, которые отражают специфику менеджмента той или иной страны в целом. Наиболее популярными за последнее время считаются европейская, японская и американская модели менеджмента, особенности которых прослеживаются в навыках руководителей в самых разных точках планеты.

Все три модели менеджмента сильно отличаются друг от друга: так, в японском подходе прослеживается коллективный характер в отношении принятия решений, в США работники самостоятельны в этом плане, а в Европе принято делегировать власть и полномочия так, чтобы каждый сотрудник внес свою лепту в процесс. Европейская модель в некоторых моментах схожа с американской, но японский управленческий подход сильно отличается от других двух: в них можно заметить внешний жесткий формальный контроль, в Японии же контроль внутренний, мягкий и неформальный [5]. В американском и европейском менеджменте преобладает тенденция к краткосрочному найму, в японском подходе есть склонность к постепенному переходу к гибким формам найма [1]. Также существенным отличием двух вышеуказанных моделей от японской является само планирование: в Америке и Европе оно имеет стратегический характер, а в Японии присутствует ориентация на долгосрочное планирование [2; 4]. Европейский менеджмент находится в принципе «посередине» между американским и японским подходами, но все-таки из-за близости культур Америки и стран Европы модели менеджмента заимствуют друг у друга некоторые особенности и легко и быстро обмениваются новыми знаниями. Япония же – восточная страна, где большой упор делается на человеческий фактор, а сам менеджмент в целом сильно зависит от культуры и национальных традиций.

Современные российские организации постоянно пытаются привнести в свой управленческий процесс что-то новое, то, что сможет сделать работу более эффективной и конкурентоспособной. Как таковой российской модели менеджмента пока не существует, ведь в РФ в принципе понятие «менеджмент» стало применяться не так давно.

По некоторым критериям можно сравнить японский, американский, европейский и российский управленческие подходы: например, в отношении структуры контроля, которая является неформальной в Японии и четко формализованной в Америке и Европе, российские управленцы больше склоняются к английской и американской моделям. В Японии важнейшей чертой руководителя является умение качественно координировать исполнение, в США и Британии основным качеством выступает способность нестандартно мыслить и быть креативным; здесь российский менеджмент больше склоняется к японской модели [6].

Необходимо отметить, что ввиду глобализации и стремительного роста транснациональных корпораций модели менеджмента переходят от традиционного к мононациональному характеру и гибким методам управления, которые базируются на ситуационном подходе и тенденциях к инновациям.

Чтобы эффективно управлять компанией, необходимо обладать такими чертами характера, как:

- гибкость и умение адаптироваться к постоянно изменяющейся внешней среде;
- способность быстро реагировать на резкие изменения;
- демократичность.

В основе управленческого подхода должна быть ориентация на человеческие возможности и личность в целом, тенденция к самореализации каждого из сотрудников и изучение максимально эффективно использования потенциала работников.

Пока нет универсальной модели, но японская с подчинением старшим, пожизненным наймом и коллективным характером в большинстве областей, европейская с толерантным отношением к работникам и уважением их интересов и американская, которая концентрируется на постоянном приращении богатства и характеризующаяся жесткой дисциплиной, пока остаются наиболее популярными и используются как образцы.

#### Список использованных источников

1. *Гулюк Н.В.* Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. № 3(5). С. 10–12.
2. *Дорофеева Л.И.* Менеджмент. Американская, европейская и японская модели управления. М., 2008.
3. *Киселева Ю.А., Кужабергенова А.Р.* Сравнительный анализ моделей управления // Наука без границ. 2017. № 11(16). С. 25–28.
4. *Курицын А.Н.* Секреты эффективной работы. Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М., 1994.
5. *Оучи У.* Методы организации производства. Теория Z. Японский и американский подходы. М.: Экономика, 1984.
6. *Харитонов М.В., Авруцкая С.Г.* Использование японской модели менеджмента для повышения эффективности деятельности российских предприятий // Успехи в химии и химической технологии. 2016. Т. 30. № 8(177). С. 113–115.

**Ксения Сергеевна Любко**  
Государственный университет управления  
Москва, Россия  
ksyu.lyubkoo@mail.ru

Научный руководитель: **Наталья Юрьевна Баркова**  
К.э.н.  
Государственный университет управления  
Москва, Россия

## **Цифровые технологии в таможенно-логистической деятельности: применение, преимущества и недостатки**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрено использование цифровых передовых технологий в таможенно-логистической деятельности в России. Проанализированы доли автоматически выполняемых таможенных процедур. Кроме того, выявлены преимущества и недостатки перехода в цифровой и автоматизированный формат таможенных операций.

**Ключевые слова:** цифровизация, Федеральная таможенная служба, таможенные органы, электронное декларирование, автоматизация.

**Ksenia S. Lyubko**  
State University of Management  
Moscow, Russia  
ksyu.lyubkoo@mail.ru

Scientific Adviser: **Natalia Yu. Barkova**  
Cand. Sci. (Econ.)  
State University of Management  
Moscow, Russia

## **Digital technologies in customs and logistics activities: Application, advantages and disadvantages**

**Abstract.** This article discusses the use of digital advanced technologies in customs and logistics activities in Russia. The shares of automatically performed customs procedures are analyzed. In addition, the advantages and disadvantages of the transition to a digital and automated format of customs operations have been identified.

**Keywords:** digitalization, Federal Customs Service, customs authorities, electronic declaration, automation.

Цифровизация экономики России не могла не затронуть такую значимую сферу, как внешняя торговля. На сегодняшний день в нашей стране происходит активная цифровизация и автоматизация многих таможенных процедур, развивается деятельность электронных таможен и Центров электронного декларирования (ЦЭД) для повышения качества осуществления таможенных операций и таможенного контроля [3]. Так, на данный момент для современной российской системы Федеральной таможенной службы (ФТС) характерно [9]:

- использование 16 мест таможенного электронного декларирования, концентрирующих в себе оформление 99,8% деклараций (физически груз проверяется на таможенных постах) [2];
- применение Единой автоматизированной системы таможенных органов (ЕАИС), включающей в себя 69 информационных ресурсов, более 80 программных средств и около 2000 каналов передачи связи;
- автоматический выпуск более 1 млн деклараций на товары (ДТ) и 3,8 млн автоматически зарегистрированных ДТ;

- 3 секунды для проверки товарной партии на риски и 6,5 секунды для списания денежных средств с Единого лицевого счета.

Актуальность автоматического совершения таможенных операций с использованием передовых цифровых технологий в области таможенной логистики подчеркивается тем, что цифровая форма процессов – это один из ключевых моментов проекта Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года [2]. По словам руководителя ФТС России В. Булавина, благодаря цифровизации таможенно-логистической деятельности «таможенное администрирование должно стать быстрым и удобным для бизнеса высоко-технологичным процессом».

Некоторые таможенные операции уже сейчас выполняются без участия должностных лиц таможенных органов. Автором проанализирован перечень подобных операций (табл. 1) с опорой на данные исследования Евразийского экономического союза (ЕЭС) и выявлено, что в России автоматизированы такие процедуры, как: формирование уведомлений о взыскании за счет денежного залога - 100%; формирование уведомлений о взыскании за счет авансовых платежей - 100%, формирование документов об уплате таможенных пошлин, налогов в отношении товаров для личного пользования, таможенное декларирование которых осуществляется с использованием пассажирской таможенной декларации для экспресс-грузов, - 100% [7]. Это обусловлено тем, что перечисленные таможенные операции являются наиболее востребованными среди участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и над совершенствованием этих процессов работают не первый год. Для повышения эффективности и уровня автоматизированности этих операций был налажен функционал в личном кабинете участника ВЭД и введены единые лицевые счета [11].

Наименее автоматизирован процесс выпуска товаров при декларировании товаров с использованием транзитной декларации (3%), так как комплекс мероприятий по внедрению этой новой операции проводится ФТС России только с ноября 2019 года. В качестве пилотной зоны взяты Саяногорский и Красноярский таможенные посты Красноярской таможни и Братский таможенный пост Иркутской таможни [1].

**Таблица 1. Совершение таможенных операций информационными системами без участия должностных лиц таможенных органов**

| <b>Наименование таможенной операции</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Доля автоматических таможенных операций (%)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Автоматическое формирование уведомления о взыскании за счет денежного залога                                                                                                                                                                     | 100                                                |
| Автоматическое формирование уведомления о взыскании за счет авансовых платежей                                                                                                                                                                   | 100                                                |
| Автоматическое формирование документа об уплате таможенных пошлин, налогов в отношении товаров для личного пользования, таможенное декларирование которых осуществляется с использованием пассажирской таможенной декларации для экспресс-грузов | 100                                                |
| Автоматическое оформление документа, подтверждающего принятие обеспечения исполнения обязанности по уплате таможенных пошлин, налогов (таможенной расписки)                                                                                      | 76                                                 |
| Автоматическая регистрация деклараций на товары, подаваемые в виде электронного документа                                                                                                                                                        | 74                                                 |
| Автоматическое формирование таможенного приходного ордера в отношении товаров для личного пользования                                                                                                                                            | 65                                                 |
| Автоматический выпуск товаров при декларировании товаров с использованием декларации на товары, подаваемой в виде электронного документа                                                                                                         | 22                                                 |
| Автоматический выпуск товаров при декларировании товаров с использованием таможенной декларации CN23                                                                                                                                             | 16                                                 |
| Автоматическая регистрация транзитных деклараций                                                                                                                                                                                                 | 13                                                 |
| Автоматический выпуск товаров при декларировании товаров с использованием транзитной декларации                                                                                                                                                  | 3                                                  |

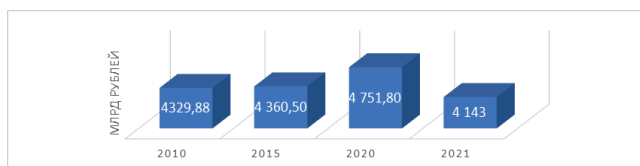
Источник: составлено автором на основе [6].

Автоматизация всех перечисленных операций, несомненно, оказывает сильное влияние на работу таможенных органов и имеет следующие преимущества:

1. Сокращение времени выполнения типовых операций и процессов, обеспечивающее рост экономической эффективности деятельности таможенной службы.
2. Уменьшение логистических и транспортных издержек для компаний, занимающихся ВЭД.
3. Упрощение системы документооборота на уровне участников ВЭД и представителями таможенной службы.
4. Нивелирование коррупционных издержек, обеспечение национальной безопасности РФ и правомерности взимания таможенных платежей.
5. Повышение стабильности функционирования информационно-телекоммуникационных систем.
6. Снижение количества ошибок, обусловленных человеческим фактором.

Все вышеперечисленные достоинства внедрения цифровых технологий приводят к увеличению доли таможенных платежей в доходной части федерального бюджета. Так, с 2010 по 2020 год доля таможенных платежей в доходной части федерального бюджета увеличилась на 8,9% (с 4 329,88 млрд руб. до 4 751,8 млрд руб.) (рис. 1). К тому же за 8 месяцев 2021 года таможенными органами в федеральный бюджет уже было перечислено 4 143 млрд руб., что на 30% превысило прогнозное задание [8].

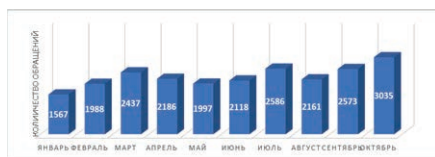
**Рис. 1. Доли таможенных платежей в доходной части федерального бюджета**



Источник: составлено автором на основе [8].

Несмотря на все преимущества, существуют и недостатки применения инновационных технологий в таможенно-логистической деятельности. Во-первых, сокращение рабочих мест из-за автоматизации многих процессов, которые ранее выполнялись людьми, что влечет за собой необходимость переквалификации работников и повышение риска роста безработицы. Во-вторых, на сегодняшний день таможенные процедуры могут совершаться только в рабочее время, поэтому, к примеру, утром на серверах информационных систем накапливается значительное число деклараций, тем самым снижается эффективность работы таможенной службы, вопреки тому что электронное декларирование практикуется участниками ВЭД более 18 лет [4]. В-третьих, существует вероятность взлома информационных ресурсов и баз данных таможенных органов и заражение технологий компьютерными вирусами. В-четвертых, из-за исключения личного контакта участника ВЭД и инспектора появляются технические ошибки [5]. В таможенных органах растет рост обращений декларантов о внесении изменений (дополнений) в декларации после выпуска товаров. Так, в октябре 2019 года в Приволжский ЦЭД поступило более 3 тыс. обращений, что в два раза выше числа обращений, поданных в январе 2019 года (рис. 2). Данный рост обращений обусловлен увеличением применения автоматических алгоритмов.

**Рис. 2. Динамика поступления обращений декларантов о внесении изменений (дополнений) в декларацию после выпуска товаров в Приволжском ЦЭД, 2019 год**



Источник: [5].

Подводя итог, хотелось бы сказать, что в настоящий момент в российской таможенно-логистической деятельности применяется достаточное количество перспективных цифровых и информационных технологий, автоматизировано 25% таможенных процедур. Бесспорно, существуют достоинства и недостатки перехода в цифровой и автоматизированный формат таможенных операций. Однако отмечается, что несовершенства работы цифровых технологий можно смягчить или устранить. Это позволит к 2024 году автоматизировать 50% таможенных процедур, а к 2030-му – 100%, следуя стратегии развития ФТС до 2030 года, утвержденной Правительством РФ в 2020 году [10].

#### Список использованных источников

1. Автоматическая регистрация и автоматизированный выпуск электронных транзитных деклараций // Сибирское таможенное управление. <https://stu.customs.gov.ru/ved/avtomaticheskaya-registraciya-i-avtomatizirovannyj-vypusk-elektronnyx-tranzitnyx-deklaracij>.
2. Булавин: Таможня: десять лет спустя // Российская газета. 2020. № 169(8223).
3. Дударева Э.А., Игнатова И.В. Практика применения электронного декларирования: проблемы и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5–1. С. 25–30. DOI: 10.17513/vaael.1683.
4. Новикова Т.Б. Проблемы и перспективы развития цифровых технологий в таможенном деле // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 2–2.
5. Проблемные вопросы взаимодействия с участниками ВЭД при совершении таможенных операций, влияющие на проведение таможенного контроля // Альта-Софт. [https://www.alta.ru/expert\\_opinion/72236/](https://www.alta.ru/expert_opinion/72236/).
6. Распоряжение Правительства РФ «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» от 23.05.2020 № 1388.
7. Совершение таможенных операций информационными системами без участия должностных лиц таможенных органов // ЕЭС: Цифры и факты. - М.: Евразийская экономическая комиссия, 2020.
8. Суммы таможенных платежей, поступающих в бюджет // Федеральная таможенная служба. <https://customs.gov.ru/folder/86537?page=13>.
9. Таможня и ВЭД: эффективность перехода в цифровой и автоматизированный формат таможенного администрирования // Альта-Софт. [https://www.alta.ru/expert\\_opinion/81311/](https://www.alta.ru/expert_opinion/81311/).
10. ФТС к 2030 году обеспечит полномасштабную цифровизацию работы таможенных органов // ТАСС. <https://tass.ru/ekonomika/8570849>.
11. Шароценко И.В. Современные инструменты администрирования таможенных доходов как фактор развития внешнеторговой деятельности // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2019. № 3(88). С. 82–92.

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ЛИДЕРСТВО**



**Алена Сергеевна Берус**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
alenaberus2003@mail.ru

**Разинкина Ирина Владимировна**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Трансформация функций менеджера в период ковидных ограничений и дистанционной работы

**Аннотация.** Реалии сегодняшнего мира обязывают менеджеров выполнять широкий спектр ролей и обязанностей. В статье рассматривается, каким образом основные виды деятельности менеджера изменились под влиянием ковидных ограничений и дистанционной работы организации, как сохранить продуктивность у сотрудников при организации удаленной работы.

**Ключевые слова:** менеджмент, трансформация функций менеджера, влияние ковида, сохранение продуктивности, нововведения и стратегии.

**Alena S. Berus**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
alenaberus2003@mail.ru

**Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## Manager functions transformation during COVID and remote work

**Abstract.** Today's world realities have mandated managers to be responsible for a multitude of tasks that cover a wide range of roles and duties. This article examines how the main activities of a manager have changed because of COVID restrictions and remote work of the organization, the issue of maintaining productivity among employees in the remote work environment.

**Keywords:** management, manager functions transformation, COVID impact, remote work, productivity retention, innovations and strategies.

Эпидемия вируса COVID-19 оказала огромное влияние на весь мир и затронула все сферы жизни общества. Работа многих организаций во время повсеместного карантина была переведена в дистанционный формат, что вызвало дополнительные трудности для менеджеров различных компаний, так как им предстояло трансформировать свои функции

и выбрать новые стратегии сохранения продуктивности работы в удаленном формате. В статье исследуются изменения в каждой из функций управленца и рассматриваются новые тенденции в их работе, адаптированные к дистанционному взаимодействию.

В процессе написания статьи была рассмотрена зарубежная и отечественная литература. А. Пак в ходе исследований приходит к выводу, что вирус COVID-19 и результаты его влияния будут продолжать наносить урон экономическому сектору. Он подчеркивает актуальность изучения трансформированных функций менеджера, так как управленцам предстоит обеспечивать работу организации в дистанционном формате еще длительный период времени [4]. Так, в соответствии с оценками Gartner, более чем в 70% отношений менеджер – сотрудник или менеджер, или сотрудник будут работать дистанционно, по крайней мере часть времени [1].

Б. Кропп в своем исследовании провел опрос 3049 сотрудников и их менеджеров, работающих на месте, удаленно и в смешанном режиме, а также 75 руководителей отдела кадров, в том числе 20 руководителей компаний среднего размера. В результате было установлено, что сотрудники ожидают от своих менеджеров более трепетного отношения, заботы о ментальном здоровье. Данные запросы сотрудников отражаются в новых тенденциях функций менеджера [2]. Статья Ф. Джексона подчеркивает необходимость персонального подхода к сотрудникам во время удаленной работы. В исследовании приняли участие почти 150 тыс. менеджеров, которых оценивали более 2,5 млн сотрудников в 2700 различных компаниях. Опрос показал, что менеджеры эффективно проявляют заботу о своих подчиненных (89% опрошенных дали положительную оценку). Также Ф. Джексон приводит данные, которые показывают, что менеджеры улучшили навыки в 32 из 34 областей, сравнивая показатели работы до марта 2020 года и после [1].

Г. Нараянамурти провел опрос 106 работников различных организаций, выполняющих свою работу в дистанционном формате. Исследование показало, что удаленный формат работы влияет на продуктивность сотрудников. К тому же в статье было предложено увеличивать производительность труда работников посредством активной цифровизации компании и пересмотра старых стратегий, что подчеркивает особую роль менеджера в организации эффективной рабочей среды [3].

На сайте Forbes Д. Скалеранди опубликовал работу с практикоориентированными советами для менеджеров, работающих дистанционно. Автор рекомендует уделять внимание результату работы, а не процессу выполнения, осуществлять скрытый контроль, давая сотрудникам понять, что им доверяют и их уважают, а также ставить перед подчиненными конкретные цели, разделяя крупные на более мелкие подцели. Необходимо регулярно осведомляться о мнении сотрудников, проводя анонимные опросы [5].

*Функция планирования.* Данная функция становится одной из самых сложных для менеджера. Исходя из проведенного исследования планирование становится более краткосрочным, а цели менеджеры формулируют конкретные, максимально понятные, разделяя крупные цели на подцели.

*Функция организации.* В удаленном формате организация работы производится с активным внедрением цифровизации и проведением дистанционных собраний и консультаций. Ежедневная забота о ментальном здоровье сотрудников. Регулярные онлайн-конференции развлекательного характера, например встречи с психологом или совместные занятия спортом.

*Функция контроля.* Исследования показали, что контроль в дистанционном формате работы необходимо осуществлять скрыто, проявляя уважение и доверие к сотрудникам. Также менеджеры должны отслеживать лишь результат работы, а не весь процесс его выполнения.

*Функция оперативного регулирования.* В рамках этой функции управленцам необходимо обеспечить эффективные каналы коммуникации в дистанционном формате, наладить качественное взаимодействие сотрудников, снабдить необходимыми интернет-ресурсами. Цифровизация имеет также особую роль для успешного осуществления оперативного регулирования.

*Функция мотивация.* Мотивация становится одной из самых значимых функций, если не самой значимой в процессе удаленной работы. От менеджеров ждут максимальной поддержки, заботы, персонального подхода и лояльности по отношению к сотрудникам. Обязательно проведение онлайн-встреч для поднятия коллективного духа.

Понимание направления трансформации базовых функций менеджмента в условиях пандемии COVID-19 необходимо для обеспечения эффективного управления компаниями в текущей и долгосрочной перспективе.

В дальнейших исследованиях предстоит изучить возможности и пределы изменения функций менеджера в обстановке продолжающейся пандемии. Также вызывает интерес рассмотрение национальных и культурных особенностей адаптации компаний к удаленному формату работы.

#### **Список использованных источников**

1. *Jackson F.* How management has changed: 4 key learnings from the pandemic // Culture Amp. 2021. <https://www.cultureamp.com/blog/how-management-has-changed>.
2. *Kropp B.* What does it mean to be a manager today? // Harvard Business Review. 2021. <https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today>.
3. *Narayanamurthy G.* Impact of COVID-19 outbreak on employee performance. Moderating role of industry 4.0 base technologies // ScienceDirect. 2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527321000517>.
4. *Pak A.* Economic consequences of the COVID-19 outbreak: The need for epidemic preparedness // Frontiers. 2020. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.00241/full>.
5. *Scalerandi D.* Four keys to effectively measure your remote team's productivity // Forbes. 2020. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/12/16/four-keys-to-effectively-measure-your-remote-teams-productivity/?sh=5abe75ba1940>.

**Ксения Олеговна Ведмицкая**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
vedmickaya.ksenia@gmail.com

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Роль лидера в управлении работой команд

**Аннотация.** В статье рассматривается лидерство с точки зрения главного компонента успешной командной работы. Целью статьи является разработка успешной лидерской стратегии и раскрытие наиболее эффективной модели формирования команды.

**Ключевые слова:** лидерство, эффективность команды, взаимодействие в группе, лидерские качества.

**Ksenia O. Vedmickaya**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
vedmickaya.ksenia@gmail.com

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## The role of the leader in managing the work of teams

**Abstract.** The article examines leadership from the point of view of the main component of successful teamwork. The purpose of the report is to develop a successful leadership strategy and reveal the most effective model of team building.

**Keywords:** leadership, team efficiency, group interaction, leadership skills.

В современном мире мы все чаще сталкиваемся с необходимостью выполнения определенной работы в команде. Один человек не сможет выполнить проект с такой же скоростью и качеством, с какой бы это сделала группа людей. Для этого необходимо наличие подходящего лидера, с помощью которого осуществляется взаимосвязь в коллективе и координация рабочего процесса, а также самих подчиненных.

Благодаря проведенному обзору научной литературы по данному направлению были выявлены ответы на вопросы, связанные с ролью лидера в организации командной работы: различия между формальным и неформальным лидерством; виды путей достижения статуса неформального лидера; признаки, присущие достойному лидеру; подходы к формированию команды; этапы формирования команды; цели, стоящие перед организатором в процессе

формирования команды; советы по разработке стратегии для эффективной организации рабочего процесса.

Рассмотрим более подробно результаты исследования.

Лидерство может быть основано на влиянии с позиции занимаемой в организации должности, а также использовании личностных качеств, которые способствуют формированию доверительных отношений с подчиненными. Первый процесс получил название формальное лидерство, а второй – неформальное. Член группы имеет несколько путей получения статуса неформального лидера [4]. Прежде всего важно найти решение насущных проблем, которые беспокоят других людей в команде. К ним можно отнести: нарушение организации действий в процессе работы, отсутствие внимания к самим членам коллектива. С течением времени компетентность определенного человека может вырасти в глазах остальных, как и лояльность к нему. Таким образом, все положительные действия, повлиявшие на успех команды, приведут к признанию авторитета этот человека.

К признакам, характерным для достойного лидера, относятся:

- выраженная способность оказывать влияние на членов группы и процесс работы в целом (в том числе благодаря занимаемой должности);
- наличие личностных качеств, которые воспринимаются эталонными в команде;
- информированность о решении задач, самих членах группы и реализации поставленной цели;
- инициативность и активность в целом при решении групповых задач.

Выделим основные подходы к формированию команды [6]:

1. Формирование команды на основе эмоциональной сплоченности.
2. Ролевой подход к формированию команды.
3. Проблемно ориентированный подход.
4. Динамический подход.

Данные подходы применяются в зависимости от этапа развития самой команды, а также ряда других факторов. Стоит добавить, что в процессе создания группы важно использовать несколько подходов.

К этапам формирования команды относят:

- 1) ориентация сотрудника,
- 2) обретение доверия,
- 3) уточнение цели,
- 4) определение единых стандартов работы,
- 5) распределение ролей в группе,
- 6) возникновение сплоченности,
- 7) перспектива обновления.

В процессе координирования полученной группы необходимо создать условия, при которых подчиненные будут уверены, что критика со стороны лидера способствует успеху всей команды.

Лидер должен всегда конкретизировать задачи и разделять их между членами группы, основываясь на качествах и навыках каждого из них. Необходимо постоянно координировать работу и поощрять эффективные действия участников команды, не смещая фокус с процесса работы на уникальность отдельного человека или всего коллектива.

Также были определены цели, которые стоят перед организатором в процессе формирования эффективной команды:

- выстраивание высокого уровня доверия в команде;
- самоорганизация;
- групповая ответственность: каждый член команды должен понимать, что общий результат зависит от того, насколько хорошо и эффективно он выполнит свою работу;

- мотивация на коллективный результат;
- разделенные ценности.

Подводя итог, можно сказать, что роль лидера заключается не только в том, чтобы занимать определенную должность, но и в том, чтобы обладать высокими профессиональными и личностными качествами, которые пойдут на пользу командной работе, а также помогут в процессе формирования и развития группы.

#### **Список использованных источников**

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник для студентов вузов. М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019.
2. *Годованюк К.С.* Роль личных и профессиональных качеств лидера в деятельности команды // Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 195–197.
3. *Гуленко В.В.* Менеджмент слаженной команды. Астрель, 2003.
4. *Кричевский Р.Л.* Психология лидерства: учебное пособие. М.: Статут, 2007.
5. *Оморова А. Б.* Роль лидера в проектной команде // Сборник научных трудов по материалам II Ежегодной международной научно-практической конференции / под ред. А.А. Ващенко. 2017. С. 136–142.
6. Формирование сильной команды с помощью тимбилдинга в сжатые сроки. <https://hr-solution.org/formirovanie/>.

**Елизавета Николаевна Волкова**

Факультет экономики и бизнеса

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

VolkovaElizavetaN@gmail.com

Научный руководитель: **Андрей Александрович Ксенофонтов**

К.ф.-м.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

a.ksenofontov@mail.ru

## **Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации**

**Аннотация.** Цель исследования – понять, как лидер помогает в решении конфликтов в организации, проследить его влияние на данный процесс. В работе проанализированы взгляды зарубежных и русских авторов, представлен пример из деятельности компании «Яндекс», в котором можно увидеть проявление предотвращения лидером конфликта на ранних стадиях. Также предложены рекомендации по улучшению влияния лидеров на предотвращение конфликтов в компаниях.

**Ключевые слова:** лидерство, управление конфликтом, поведенческая интеграция, амбидекстерность, эффективное управление предприятием, атмосфера в коллективе.

**Elizaveta N. Volkova**

Faculty of Economics and Business

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

VolkovaElizavetaN@gmail.com

Scientific Adviser: **Andrey A. Ksenofontov**

Cand. Sci. (Phis.-Math.), Associate Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

a.ksenofontov@mail.ru

## **Leadership as a factor of conflict resolution in the organization**

**Abstract.** The aim of the research is to understand how the leader helps to solve conflicts in the organization and to trace his influence on this process. The paper analyses the views of foreign and Russian authors and presents an example from Yandex, in which it is possible to see the manifestation of conflict prevention by the leader in the early stages. Recommendations for improving the influence of leaders on conflict prevention in companies are also offered.

**Keywords:** leadership, conflict management, behavioral integration, ambidexterity, effective business management, team climate.

Лидерство в современном мире играет важную роль в управлении организацией. В настоящее время многие предприятия подвержены изменениям, из-за которых может воз-

никнуть напряжение в компании. Успешный руководитель должен уметь не только решить различного рода конфликты и их последствия, но и спрогнозировать, предотвратить разногласия еще до того, как они перерастут в открытое противостояние. В этом и заключается главная роль лидера, руководителя организации. Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы прояснить, как именно лидер влияет на разрешение конфликтов в организации.

Мнение по данному вопросу высказывали как отечественные, так и зарубежные ученые. К примеру, М. Ул-Бен и М. Арена в своей статье описывают, как адаптация и амбидекстерность являются, с одной стороны, двигателем прогресса предприятия, служат синтезирующей способностью, создают конкурентное преимущество, а с другой - являются «фундаментальным напряжением», приводящим к вынужденному выживанию предприятия. Получается, только с помощью хорошего лидера возможно преодолеть данный этап и превратить конфликт в эффективный метод продвижения компании. В Analog Devices P. Стата описывается, как стиль амбидекстерности в бизнесе позволяет поглощать противоречия. Этот стиль сравнивается с криком менеджеров друг на друга в звуконепроницаемой комнате. Янсен, Темпелаар, Ван ден Бош и Вольберда пишут, что поведенческая интеграция лидеров может способствовать более эффективному управлению и решению конфликтных ситуаций. К тому же она приводит к созданию атмосферы сотрудничества, в которой конфликты организации будут прекращаться еще не начавшись.

Д. Соколов-Митрич в своей работе «Яндекс.Книга» приводит в качестве примеров реальные жизненные ситуации, в которых можно проследить закономерность влияния лидера на разрешение или даже предотвращение конфликта в организации в самом его начале. Так, Е. Колмановская, известная как главный редактор компании, изначально работала в «Яндексе» в качестве руководителя, задача которого состояла в преобразовании программистов в цельную команду. Сначала у нее все получалось, так как была мотивация, но вскоре она поняла, что не справляется с поставленной задачей. В этой ситуации должен был разгореться конфликт, так как сотрудники, которыми она руководила, были недовольны ее кандидатурой, но вовремя вмешался лидер компании А. Волож, предложивший идеи по урегулированию ситуации.

Исследование проводилось с применением таких методов, как изучение отечественной и зарубежной литературы, анализ и интеграция взглядов авторов по поставленному вопросу, рассмотрение влияния лидера в конфликтной ситуации на жизненных примерах. Проанализировав взгляды ученых на вопрос о лидерстве как факторе разрешения конфликтов, автор выделила следующие результаты исследования:

- 1) конфликты в организации при правильном управлении могут привести не только к отрицательным, но и к положительным результатам;
- 2) один лидер или взаимодействие нескольких создают в коллективе определенную атмосферу спокойствия, сохраняют и поддерживают здоровый климат в коллективе.
- 3) хороший лидер также может повлиять на то, что напряжения в коллективе так и не перерастут в открытое противодействие.

Рассмотрим каждый аспект отдельно. Во-первых, правильно разрешенный конфликт в организации несет в себе положительные моменты. К примеру, замалчивание каких-либо фактов сотрудниками может привести к нарастанию напряжения в коллективе. Руководитель может превратить данные противоречия в выгодную для компании ситуацию, дать возможность сотрудникам высказать свои взгляды на проблему, провести формальные и неформальные собрания с целью обсуждения некоторых моментов. В итоге многие высказанные сотрудниками идеи могут помочь улучшить производственный процесс в организации.

Во-вторых, объединяясь с сотрудниками или решая все вопросы самостоятельно, лидер как человек, на которого все равняются и за которым следуют, должен приносить в организацию атмосферу спокойствия, внимательно слушать коллектив и делать так, чтобы всем сотрудникам было удобно и приятно работать, тогда риск возникновения конфликтов в ор-



ганизации будет минимален. В-третьих, случается так, что все члены коллектива компании понимают, что какая-то напряженная ситуация скоро может перерасти в фазу открытого противостояния. Так что же должен делать в этом случае лидер? Являясь главенствующим звеном в организации, он обязан чутко подмечать и улавливать все изменяющиеся настроения сотрудников. Таким образом, если в организации назрел какой-либо конфликт, хороший лидер должен уметь правильно применить все свои способности к разрешению ситуации до того, как она выйдет из-под контроля.

Проанализировав поведение лидера в разрешении конфликтных ситуаций, можно сделать вывод, что важной задачей руководителя является сглаживание противоречий, умение разрешать их профессионально и продуктивно, чтобы это шло на пользу работе и взаимоотношениям в коллективе. Для решения конфликтов лидеру необходимо разобраться в частых причинах их появления и узнать, какие подходы лучше подходят тем или иным ситуациям, и при их изменении руководителю нужно уметь правильно вести конструктивный диалог с сотрудниками. Также лидер должен способствовать дружелюбной атмосфере в коллективе и управлять чужими и своими эмоциями, чтобы повлиять на решения сотрудников во время конфликта или в его зарождении.

#### **Список использованных источников**

1. *Галло Э.* Разрешение конфликтов / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1220243>.
2. *Снатарь А.В.* Управление конфликтами в организации на примере фирмы ООО «N» // Молодой ученый. 2015. № 3(83). С. 513–517. <https://moluch.ru/archive/83/15198/>.
3. *Arena M., Uhl-Bien M.* Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework // The Leadership Quarterly. 2018. Vol. 29. No 1. P. 89–104.
4. *Jansen J.P., Tempelaar M.P., Van den Bosch F.J., Volberda H.W.* Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms // Organization Science. 2009. Vol. 20(4). P. 797–811.

**Анна Леонидовна Кириченко**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

annkirleon@yandex.ru

Научный руководитель: **Яна Сергеевна Матковская**

Д.э.н., профессор, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ysmatkovskaya@fa.ru

## **Эффективные шаги в управлении изменениями в медиаиндустрии (на примере студии «Союзмультфильм»)**

**Аннотация.** Статья посвящена практике применения механизмов управления изменениями в медиаиндустрии на примере студии «Союзмультфильм», реализация которых позволила ей повысить собственную эффективность и развить бренд. Авторы изучили процесс преобразования «Союзмультфильма» с точки зрения теории управления изменениями, выявили наиболее эффективные изменения и сделали предложения относительно дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** организационные изменения, управление изменениями, брендинг, медиаиндустрия.

**Anna L. Kirichenko**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

annkirleon@yandex.ru

Scientific Adviser: **Yana S. Matkovskaya**

Dr. Sci. (Econ.), Professor

Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ysmatkovskaya@fa.ru

## **Effective steps of change management in the media industry (using the example of «Soyuzmultfilm»)**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the practice of applying change management mechanisms in the media industry on the example of Soyuzmultfilm, the implementation of which allowed it to increase its own efficiency and develop a brand. The authors studied the transformation process of Soyuzmultfilm from the point of view of change management theory, identified the most effective changes and made suggestions for further development.

**Keywords:** organizational changes, change management, branding, media industry.

85-летняя история «Союзмультфильма» была непростой, а во время тяжелых 1990-х и 2000-х студия могла и вовсе прекратить свое существование. В результате сложнейших

решений, связанных с изменением бизнес-процессов и ребрендингом, студия начинает новый этап своего развития, который помогает ей соответствовать современным вызовам медиаиндустрии и способствует повышению конкурентоспособности ее продукции. Цель статьи: изучить применение теории управления изменениями и их влияние на создание условий для развития студии «Союзмультфильм».

Литературы, посвященной анализу управления студиями производства мультфильмов в России, крайне мало. Поэтому основным базисом для формирования идей, изложенных в статье, стала преимущественно литература, связанная с управлением изменениями, представленная в учебниках таких авторов, как А.Т. Зуб и Н.Ю.Лебедева [2; 3], а также обзоры и дайджесты о деятельности студии в сети Интернет [1; 4; 5; 6].

При подготовке статьи использовались методы анализа, сравнения, теоретического обобщения научного и практического опыта. Базой для исследования послужили материалы и годовые отчеты «Союзмультфильма».

Проведенное исследование показало, что известная студия производства анимационных фильмов «Союзмультфильм» после распада СССР оказалась на грани производственного коллапса. Так, в 2000-х количество выпущенных мультфильмов не превышало девяти в год, в начале 2010-х тенденция продолжалась. «Эпоха изменений» началась с 2014 года, когда были осуществлены следующие изменения:

1. Изменения в подходах к производству медиа- (анимационной) продукции позволило увеличить количество проектов за счет реализации компетенций студии в области авторского короткометражного, сериального и полнометражного анимационного кино [4].
2. Изменение стратегий компании в результате смены руководства, чьими приоритетами стали: повышение производительности, создание новых проектов, сотрудничество и совместное производство с отечественными и зарубежными студиями. Произошла смена расположения офиса, обновление оборудования и техническая модернизация (с 2017 года) [5].
3. Изменение продуктового портфеля в совокупности с развитием HR, создания возможностей для креативного развития, творческой свободы: с 2018 года серьезное место в портфеле проектов стали занимать многосерийные мультсериалы. Развитие новых «продуктовых линий», связанных с выпуском полнометражных мультфильмов «Гоманиада», «Снежная королева», новых проектов («Суворов») [6].
4. Изменения в области поиска способов финансирования проектов и инвестиционной политики: (а) в последние годы студия получала стабильную государственную поддержку, привлекала к реализации проектов крупных инвесторов (Сбер, Danone, «Почта России», «Роснефть», «Роза Хутор» и т.д.); (б) преобразование в акционерное общество: владельцем 100% акций студии стало Росимущество (то есть студия становится экономически эффективной, а ее проекты - самоокупаемыми и прибыльными).
5. Изменения в сфере развития сотрудничества с зарубежными компаниями: с французской компанией Cyber Group Studios (2018), с которой в 2020 году создано СП «Cyber Soyuz Junior» (производство анимационных мультсериалов и полнометражных фильмов в технике 2D для дошкольной аудитории).
6. Изменения в маркетинге - ребрендинг. В 2019 году был разработан и реализован единый фирменный стиль и цвета, единый шрифт и логотип (до этого у студии не было единства).
7. Изменения в политике продвижения, формировании позитивного имиджа студии и реализации ее социальной миссии: растет число тематических мероприятий (шоу, мастер-классов, выставок, концертов), детских творческих развлекательных образовательных центров «Союзмультклубов», открылся мультимедийный

развлекательно-развивающий центр «Союзмультпарк» на ВДНХ с интерактивными аттракционами (VR/AR, 3D-анимацией), студия имеет собственный YouTube-канал и сайт, сотрудничает с онлайн-кинотеатром Okko (премьерные показы). Сформирована новая бренд-платформа под названием «Диалог поколений»: такое позиционирование определяет мультфильм как пространство для обмена культурой, знаниями и ценностями между ребенком и взрослым [1]. Следует также отметить, что студией в настоящий момент реализуется маркетинговая кампания, связанная с ее 85-летием.

Сейчас студия является единственной в стране, где возможно производство в любой анимационной технике: традиционная рисованная, различные виды перекладки, пластилиновая, кукольная, высокотехнологичное 3D [5].

Реализованные изменения и управление ими положительно повлияли на результаты деятельности компании - финансовые и коммуникационные (создано дополнительное время контента), повысилась узнаваемость бренда «Союзмультфильм», повысился уровень узнаваемости, оригинальности продукции и лояльности к бренду, что также позволило получить ряд призовых мест на международных и национальных фестивалях (в 2020 году более 45 наград).

Следует охарактеризовать как достижимый план студии к 2029 году занимать более 20% российского рынка в стоимостном выражении и 30% в доле просмотра новых проектов согласно стратегии развития. Источники роста: развитие рынка ОТТ в России, выпуск полнометражных фильмов и увеличение экспорта. В перспективе ближайших лет «Союзмультфильм» намерен стать крупным игроком не только на национальном, но и на мировом рынке [5]. В качестве рекомендации отмечается необходимость реализации ряда изменений, которые позволят студии более эффективно осуществлять защиту авторских прав, лицензирование, развивать образовательный контент, авторскую анимацию, осваивать новые методы анимации, реализовывать инновационные проекты, использовать возможности освоения зарубежных аудиторий.

#### **Список использованных источников**

1. Детство нескольких поколений. Союзмультфильм. Ребрендинг. <https://ony.ru/soyuzmult>.
2. Зуб А.Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019.
3. Лебедева Н.Ю., Широнина Е.М. Управление знаниями и изменениями: учебное пособие. М.: Русайнс, 2019.
4. О студии «Союзмультфильм». <https://souzmult.ru/about-us>.
5. Союзмультфильму – 85! <https://souzmult.ru/news/203>.
6. Список фильмов студии «Союзмультфильм». [https://animator.ru/db/?p=show\\_studia&sid=16&sp=2](https://animator.ru/db/?p=show_studia&sid=16&sp=2).
7. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2020.

**Анна Сергеевна Ларина**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
lanna9453@gmail.com

**Мария Владимировна Шишкина**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
shishkina.maria00@yandex.ru

Научный руководитель: **Иван Владимирович Трифонов**

Д.т.н., профессор, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
ivan91169@mail.ru

## **Open Space как инновационная практика по принятию решений в современных компаниях**

**Аннотация.** В статье описывается метод фасилитации Open Space, или технология открытого пространства, как эффективный способ повышения групповой эффективности в современных компаниях. Рассматривается положительное влияние данного способа на организацию работы большого количества людей и создание интенсивной коммуникации между ними, результатом которой становится появление оригинальных идей, нестандартных решений и стратегий действий. Также уделяется внимание недостаткам метода и возможным способам его дальнейшего применения и развития.

**Ключевые слова:** методы фасилитации, организационное развитие, технология открытого пространства, управление, инновационные практики.

**Anna S. Larina**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
lanna9453@gmail.com

**Maria V. Shishkina**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
shishkina.maria00@yandex.ru

Scientific advisor: **Ivan V. Trifonov**

Dr. Sci. (Tech.), Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
ivan91169@mail.ru

# Open Space as an innovative decision making practice in modern companies

**Abstract.** This article describes the Open Space facilitation method or Open Space Technology as an effective way to increase group effectiveness in modern companies. The positive influence of this method on the organization of the work of a large number of people and the creation of intensive communication between them is considered, the result of which is the emergence of original ideas, non-standard solutions and strategies of action. Attention is also paid to the disadvantages of the method and possible ways of its further application and development.

**Keywords:** facilitation methods, organizational development, open space technology, management, innovative practices.

В данной статье рассматриваются теоретические и практические аспекты метода фасилитации, в частности технологии открытого пространства, или Open Space, для повышения эффективности работы в больших командах и принятия управленческих решений. Актуальность темы исследования связана с недостаточным количеством информации по этому вопросу. Тема методов фасилитации широко распространена за рубежом, однако в России лишь с недавнего времени ей стали уделять должное внимание. За последнее десятилетие были разработаны десятки новых технологий фасилитации, широко применяемых в крупных компаниях; в России же эти практики известны довольно небольшому количеству специалистов. В связи с этим целью статьи является описание метода фасилитации, в частности раскрытие технологии открытого пространства, анализ ее эффективности, перспективы технологии и возможные способы ее применения в будущем.

Методы фасилитации широко применяются в зарубежных странах, уже разработано несколько десятков различных технологий. Однако в России научных работ на данную тематику крайне мало. Одними из первых исследователей методов фасилитации как инновационной практики для повышения эффективности командной работы можно считать психологов М. Вайсборда, Р. Липпита, Э. Триста и Ф. Эмери. Так, были разработаны такие технологии, как конференция «Поиск будущего», «Технология открытого пространства», «Стратегические изменения в реальном времени», «Саммит позитивных перемен». Стоит отметить и разработку новых методов европейскими практиками, например «Ретроспективу проектов» Н. Керта.

В последнее время в России отмечается распространение методов фасилитации в крупных компаниях. Так, применяются технологии «Мирового кафе», «Динамической фасилитации», «Открытого пространства» и др.

Само понятие фасилитации можно рассматривать с разных сторон. В настоящей статье под ним понимается управленческая практика, разработка, позволяющая повышать эффективность групповой работы, минимизировать общие проблемы, возникающие в команде. Данный процесс затрагивает такие аспекты, как внутригрупповая коммуникация, энергия группы, способности участников, внутренняя физическая и психологическая среда, необходимый уровень использования ресурсов, вовлеченность и т.д.

Метод фасилитации способствует формированию новых идей внутри группы, повышению качества принимаемых решений, организационному обучению [1].

Создателем технологии открытого пространства является Х. Оуэн – консультант, имеющий двадцатилетний опыт работы в организациях разного уровня и масштаба. Технология была разработана им в 1985 году и предназначалась для проведения собраний, конференций и совещаний для большого количества людей (максимальное число участников составляло 2000) [1].

В рамках метода принято выделять основные принципы:

- 1) Каждый, кто пришел, - это тот человек, который нужен.
- 2) Что бы ни произошло – это единственное, что может произойти.
- 3) Когда бы это ни началось – это правильное время.
- 4) Процесс закончится сам.

Метод Open Space применяется в ситуациях, когда: существует проблема, волнующая многих сотрудников и требующая решения; вопрос сложный и неоднозначный, нет четкой стратегии по его решению; группа людей, которая требуется для решения проблемы, очень разнородная и преследует разные интересы.

Главными участниками процесса являются спонсор, фасилитатор и участники. Задача спонсора грамотно определить тему встречи. Этот человек или группа лиц заинтересованы в результатах обсуждения. Фасилитатор же координирует работу всех участвующих групп, помогает спонсору в формулировке темы, следит за формированием отчетов о работе подгрупп, а также завершает весь процесс. Сами участники представляют собой всех тех, кто заинтересован в обсуждении, имеет свои интересы и взгляды относительно обсуждаемой проблемы. Важно отметить, что задача фасилитатора состоит лишь в том, чтобы запустить процесс работы групп, участники же сами несут ответственность за все происходящее, в том числе за результаты работы и формирование отчета по итогам обсуждений.

Существует закон: при обнаружении того, что человек оказался в ситуации, когда он не может сделать свой вклад, он ответственен за то, чтобы перейти в другое место, где он может быть полезным или научиться чему-либо.

Модель «Технология открытого пространства» осуществляется как самоорганизующийся процесс, в рамках которого участники вне зависимости от должностей и статуса распределяются в спонтанные группы для обсуждения конкретного вопроса, при этом в рамках работы можно свободно переходить из одной группы в другую. Реализация метода не требует особой подготовки, главное требование к участникам – личная заинтересованность и добровольность участия.

Технологии открытого пространства отличается еще и тем, что создает ощущение отсутствия какой-либо внешней структуры, рамок и ограничений. Несмотря на наличие фасилитатора, координирующего деятельность всех групп, его действия представляются органичными и соответствующими потребностям людей и работе, которую необходимо осуществить. Эффективность метода обеспечивается личной заинтересованностью участников, их личной ответственностью за процесс и свободой выбора. Возникающие в результате проведения собраний решения носят реалистичный, практический характер, при этом они могут работать эффективнее и точнее, чем программы, разработанные управленцами [3].

Технология открытого пространства помогает в таких сферах коллективной деятельности, как стратегическое планирование, создание новых товаров и услуг, повышение качества продукции, внедрение инноваций, организационная культура и др.

Стоит отметить, что современные компании нацелены на создание офисов нового типа, а также особого взаимодействия внутри коллективов. Ведь одним из компонентов организационной культуры является система внутреннего общения, благодаря которой каждый сотрудник может делиться своими идеями, мыслями и подходами к решению актуальных задач. Поэтому руководителям важно найти способ, позволяющий получать от сотрудников помощь, идеи в формировании стратегического планирования. В этом помогает технология открытого пространства, создающая творческую неформальную атмосферу, открывающая новые возможности для потенциальных лидеров, для создания инноваций.

Примером применения технологии может служить организованная встреча Национальной ассоциации по образованию США, где собрались 420 участников. Длительность мероприятия составила один день, за это время получилось организовать 85 секций. По окончании участники оценивали результаты проделанной работы в таком формате по 10-балльной шкале. Средняя оценка составила 9,3 балла [7].

На данный момент технология открытого пространства применяется более чем в 160 странах мира, особенно хорошо она распространена в США, Германии, Великобритании. Так, Берлинская ассоциация добилась значительных успехов в использовании метода; членами ассоциации являются более 250 коммерческих организаций, школ, НКО, а встречи проводятся по всей Европе.

Одним из проявлений инновационных практик можно считать создание Open Space офисов. Стоит отметить, что такие технологические гиганты, как Google и Apple, активно развивают сферу инноваций, постоянно меняя представление о привычных и, казалось бы, неизменных традициях и рутинных процессах. В этих компаниях уже используется практика открытых офисов, создающая атмосферу открытого пространства, высокой коммуникации между сотрудниками и отсутствия каких-либо препятствий для создания инноваций.

Если говорить про особенности применения данного метода, то можно выделить наличие двухэтапного подведения итогов – пленарной сессии. Первая часть – по процессу (как именно происходило движение и насколько успешно), вторая – по содержанию (правильно и корректно ли были подобраны вопросы, получились ли в результате необходимые выводы). Такое подробное исследование помогает в будущем добиться улучшений во взаимодействии участников на сессии, а также улучшить качество и количество задаваемых вопросов.

Также особенностью использования данного метода фасилитации является то, что участники сами выбирают количество и состав участников в группе, самостоятельно распределяют время работы над выбранным вопросом. Также поощряется переход из одной группы в другую прямо во время сессии («закон двух ног»).

Важнейшей особенностью применения этого метода фасилитации является возможное количество участников процесса. Из-за отсутствия четного плана мероприятия и каких-либо рамок нельзя определить точное число, обычно цифры колеблются от 5 до 1000-2000. Этот широкий диапазон позволяет проводить собрания Open Space практически во всех компаниях и фирмах – от мелкого бизнеса до крупных корпораций.

Х. Оуэн говорит про метод Open Space, что он во многом подобен самой жизни: в результате проведения фасилитации могут открыться как новые долгожданные решения проблемы, так и негативные стороны этого же вопроса, которые также придется решить в ближайшем будущем.

Технология Open Space имеет свои плюсы и минусы при использовании его в компании для решения назревших вопросов. Так, одним из плюсов, который оказывает существенное влияние на компанию, является то, что в результате работы с этой техникой происходит эволюция в сфере, появляются новые методы работы, выявляются основные недостатки и возможности, которые невозможно было бы заметить по-другому. Вторым немаловажным плюсом является то, что за относительно небольшой период времени при использовании метода Open Space можно собрать огромное количество мнений всех участников собрания. Третьим плюсом использования метода Open Space является факт того, что в результате у участников команды формируется полное ощущение того, что мнение каждого работника ценится, оно важно и учитывается при принятии финального решения. Это помогает работнику лучше и уверенней чувствовать себя в коллективе, осознавая свою ценность и значимость. Четвертым плюсом можно назвать полную свободу перемещения, то есть каждый из участников сам решает, сколько времени, в каком порядке будет работать у какого флипчарта во время сессии [2]. Еще одним плюсом является то, что в данном методе нет какой-либо иерархии, то есть участник вне зависимости от своего статуса может предлагать интересующий его вопрос и находить ответ на него.

Однако минусы все же есть. Так основным недостатком является то, что эта система не имеет четких рамок и правил, она самоорганизующаяся и зависит от участников. Они сами определяют круг интересующих их вопросов по выбранной теме, что иногда при неполной вовлеченности и понимании ответственности может происходить некорректно. Также, говоря о минусах, можно сказать, что никогда нельзя зная исход проведенного Open Space



заранее, потому что он каждый раз будет разным. Единственное, что точно произойдет, – будут рассмотрены все выбранные вопросы, которые важны и интересны участникам. Третьим минусом является тот факт, что на таких мероприятиях почти всегда находятся люди из всех социальных групп. Они зачастую имеют разные подходы к решению тех или иных вопросов, их мнения часто не совпадают, что может впоследствии привести к возникновению серьезных конфликтов и споров. Это, в свою очередь, будет не только сильно тормозить процесс решения выбранных задач, но и иногда может и вовсе завершить подобное мероприятие из-за сильных разногласий [6].

Если говорить про применение метода Open Space в будущем, можно сказать с уверенностью, что он точно будет применяться во многих компаниях, как крупных, так и самых маленьких. Однако, скорее всего, будут произведены какие-то модификации, улучшения для получения еще более высоких результатов. Какие именно – сейчас сказать очень трудно, потому что все те минусы, которые были выявлены в исследовании, являются особенностями, без которых невозможно в полной мере ощутить метод Open Space.

Стоит отметить возможность применения данной технологии и для образовательной сферы: научные семинары, дискуссии, конференции, круглые столы. Перспективно развитие технологии в учебном процессе для вовлечения обучающихся и создания необходимой атмосферы.

Метод фасилитации Open Space – это современный инновационный метод решения возникающих проблем в компании, благодаря которому не только получается найти большое количество решений за очень короткий промежуток времени (от нескольких часов до 2-3 суток), но и сплотить участников команды, заставить почувствовать их значимость и пользу. Эта технология проведения собраний была разработана в 1985 году и с тех пор пользуется немалым спросом. Такие крупные корпорации, как Google и Apple, в своей практике часто прибегают к помощи Open Space при решении возникающих проблем.

Несмотря на то что Open Space — это максимально самоорганизующаяся система, в ней есть ряд правил и принципов, которые помогают облегчить работу участников в команде и добиться максимального результата. Существует четыре неизменных принципа и один закон, которые не при каких обстоятельствах нельзя нарушать.

В заключение хотелось бы сказать, что Open Space – это не просто метод решения сложных проблем, это определенный стиль жизни, который вырабатывается и становится привычным для участников компании. Они учатся быстрому принятию решений, привыкают к постоянному взаимодействию друг с другом в команде и понимают, что не бывает ни одной проблемы, для которой не нашлось бы определенного способа решения – стоит только собраться и тщательно обдумать это, применяя метод Open Space.

#### Список использованных источников

1. *Зубизаррета Р.* Пособие по методу динамической фасилитации Джима Рафа / пер. с англ. консалтинговой компании «Имидж персонал». 2010. <http://intertraining.ning.com/forum/attachment/download?id=3616458%3AUpload+edFile%3A10500>.
2. Опыт использования технологии Open Space: работа над ошибками// Trainings.ru. <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=6732>.
3. *Оуэн Х.* Технология Открытое пространство / пер. с англ. Новосибирск: Art-Avenue, 2008.
4. *Bens I.* Advanced facilitating strategies: Tools & techniques to master difficult situations. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
5. Open Space technology: A user's NON-Guide / ed. by M. Herman, C. Corrigan. <http://www.chriscorrigan.com/openspace/nonguide5.pdf>.
6. Open Space World Map. <http://www.openspaceworldmap.org/>.
7. *Owen H.* A brief user's guide to open space technology. [http://www.openspaceworld.com/users\\_guide.htm](http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm).

**Лаура Маратовна Матевосян**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

[l\\_matevosyan@inbox.ru](mailto:l_matevosyan@inbox.ru)

Научный руководитель: **Яна Сергеевна Матковская**

Д.э.н., профессор

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

[ysmatkovskaya@fa.ru](mailto:ysmatkovskaya@fa.ru)

## **Модель ARCS Дж. Келлера как способ повышения вовлеченности сотрудников в период организационных изменений**

**Аннотация.** В статье описана модель ARCS Дж. Келлера в контексте организационных изменений, представлены основные положения концепции как способ повышения вовлеченности сотрудников во время организационных преобразований. Проведен анализ взаимодействия модели ARCS с моделью изменений ADKAR.

**Ключевые слова:** Джон Келлер, модель ARCS, организационные изменения, вовлеченность сотрудников, мотивация, модель ADKAR.

**Laura M. Matevosyan**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

[l\\_matevosyan@inbox.ru](mailto:l_matevosyan@inbox.ru)

Scientific Adviser: **Yana S. Matkovskaya**

Dr. Sci. (Econ.), Professor

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

[ysmatkovskaya@fa.ru](mailto:ysmatkovskaya@fa.ru)

## **John Keller's ARCS model as a way to increase employee engagement during organizational changes**

**Abstract.** The article describes John Keller's ARCS model in the context of organizational changes, presents the main provisions of the concept to increase employee engagement during organizational transformations. The analysis of the interaction of the ARCS model with the ADKAR model of changes is carried out.

**Keywords:** John Keller, ARCS model, organizational changes, employee engagement, motivation, ADKAR model.

Соппротивление изменениям в организациях основано не просто на нежелании принимать новое, а на отсутствии вовлеченности сотрудников в процесс изменений. Подобная тенденция часто обусловлена недостаточностью информации, дефицит в которой испытывает как организация в целом, так и ее руководство, лица, принимающие решения. Страх

перемен, исходящих из внешней среды, и опасение и негативное отношение к инициации перемен, происходящих во внутренней среде, препятствуют конструктивным изменениям, позволяющим повысить эффективность функционирования организации. Формирование условий вовлеченности и мотивации персонала позволит изменить фокус, в ином случае изменения потребуют намного больше ресурсов и усилий.

Модель ARCS Дж. Келлера направлена на повышение вовлеченности во время учебы, которую преподаватели используют для повышения интереса школьников и студентов. Гипотеза настоящей работы заключается в том, что данная модель также может быть использована и в различных динамично развивающихся организациях, но вместо учеников будут сотрудники компаний, которые находятся в стадии преобразований, и руководство при этом сталкивается с сопротивлением работников и отсутствием их вовлеченности, на первый взгляд ничем не обусловленными.

А.П. Русин и А.О. Горяйнова в своем исследовании утверждают, что главным ресурсом любой организации в бизнесе является ее персонал. От того, насколько каждый сотрудник посвящен в дела фирмы, видит свою роль в ней, представляет себе ее ценности и задачи, способен и стремится их выполнять, зависит общий успех. Такое состояние сотрудников определяется одним термином – вовлеченность. Насколько совпадают ценности сотрудника с ценностями организации, определяет мера вовлеченности. При вовлеченности учитываются удовлетворенность работой, приобретение новых знаний, система ценностей работников и др. В состоянии эмоциональной вовлеченности сотрудник проявляет инициативу и использует все свои возможности и скрытые резервы для решения задач, поставленных перед организацией или ее подразделением. Вовлеченность сотрудников влияет на результативность и продуктивность организации.

О.Л. Чуланова в своей статье «Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом» отмечает, что лояльность и вовлеченность персонала в условиях экономического кризиса - очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии. В этой работе приводятся слова Ю.М. Вершило о том, что лояльность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. В основе оценки удовлетворенности работой сотрудников лежат потребности и ожидания от компании.

В работе использованы методы систематизации, обобщения, мониторинга организационных проблем, характерных для современных организаций. Основными методами послужили наблюдения, анализ, синтез, а также специальные управленческие методы, предопределенные исследованием моделью ARCS.

Модель ARCS направлена в первую очередь на необходимость положительным образом привлечь внимание сотрудников, начиная от наглядной и каждому понятной, четкой и структурированной презентации и заканчивая открытыми и частыми собраниями, на которых принимаемые изменения будут поэтапно всеми участниками обсуждаться и благодаря разнообразию точек зрения корректироваться или приостанавливаться, если того потребует возникновение внеплановых неприятностей или уменьшение количества требуемых ресурсов.

К значимости своих усилий при выполнении определенных поручений в рамках требуемых преобразований можно прийти в первую очередь через ориентированность компании на свои стратегические цели. Каждое изменение должно быть приурочено к основным целям компании и улучшать как внутренние процессы, так и взаимодействие с внешней средой. Иногда часть сотрудников в организации может следовать за противником изменений, потому как его позиция кажется непоколебимой и оправданной. Однако если мнение и мотивы противника изменятся, то согласно тому же закону преемственности изменятся и мотивы других сотрудников (латентных противников). В результате благотворной атмосферы в коллективе возникнет и согласованность мотивов. Ценность для настоящего и ценность для будущего безусловно взаимосвязаны. Сегодняшние действия сотрудников определяют

последующие результаты эффективности функционирования организации. Моделирование направлено на селекцию в компании тех специалистов, чей положительный опыт изменений мог бы помочь в преодолении сомнений сотрудников, однако стоит тщательно отнестись с данным вопросу, потому как метод аналогий не всегда может положительно отразиться на деятельности компании ввиду разрыва между видением, приоритетами и возможностями. Также важно позволять своим сотрудникам время от времени позволять самим организовывать процесс работы и не ограничивать их слишком жесткими (несопоставимыми) временными рамками.

Успешность организации и уверенность в правильных управленческих решениях, в правильности реализации задач управления приходит только вследствие активной работы, в некотором смысле «самореализации» организации и ее миссии. Успех возможен, только если есть возможность оценивать промежуточные результаты, достигать «маленьких побед» и итоговых стратегически значимых результатов, развивать организационную общность и профессиональную дисциплину, которые способствуют эффективному функционированию организации, осуществлять контроль и вырабатывать результативные подходы, способствующие развитию организации (компании).

Вместе с тем удовлетворенность сотрудников наступает в тот момент, когда они получают соразмерные вложенным усилиям вознаграждения. При этом материальное стимулирование не должно становиться единственным и регулярно возобновляющимся способом развития вертикальных коммуникаций в компании. Во многих случаях в современных компаниях более эффективной представляется формирование такой обратной связи руководства с сотрудниками, которая имеет постоянный характер, а похвала и критика более детализированы. Это поможет понимать, в каком направлении двигаться, чтобы процесс изменений не забирал все силы, а, наоборот, имел созидательный характер.

Применив системный анализ проблемы, автор обнаружил, что исполнение критериев ARCS может способствовать более эффективной реализации концепции организационных изменений ADKAR, потому как одним из пунктов в критике модели ADKAR является отсутствие понимания того, каким именно образом прийти к ее целевым показателям. Если рассуждать более конкретно, то:

- привлечение внимания сотрудников к проблемам в компании и их решениям напрямую будет способствовать осознанию необходимости перемен;
- понимание значимости и релевантности изменений для компании поможет сотрудникам осознать причины реформ, а руководству за счет этого нивелировать потенциальную и фактическую сопротивляемость работников;
- уверенность в собственных действиях, основанная на достижении успеха, приведет к новому опыту и знаниям, как и посредством чего меняться, как в теории, так и на практике;
- и, наконец, удовлетворенность руководства и самих сотрудников позволит закрепить проделанную работу в аспекте принятых реформ на более долгосрочную перспективу; в основе поддержания успеха будет мощный фундамент в виде довольных работой сотрудников

Анализ модели ARCS подтвердил гипотезу о том, что данную модель можно использовать при взаимодействии с сотрудниками, не вовлеченными в процесс изменений, происходящих в организации, к которой они причастны. Стоит отметить и то, что системы ARCS и ADKAR будут исправно функционировать только благодаря свойству эмерджентности, то есть ни один из пунктов нельзя пропускать или исключать, все элементы обязательно должны взаимодействовать друг с другом, ведь только так можно будет достичь положительного эффекта.

#### Список использованных источников

1. *Амельченко Д.М., Помыткина И.А.* Исследование вовлеченности персонала компании // МНИЖ. 2017. № 12–3(66). <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vovlechnosti-personala-kompanii>.
2. *Буймов А.Г.* Управление мотивацией как задача управления изменениями // Современное образование: качество образования и актуальные проблемы современной высшей школы. 2019. С. 30–31. [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37791001\\_51430489.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37791001_51430489.pdf)
3. *Воронцова Г.В., Чумаченко Р.Г.* Исследование факторов повышения вовлеченности персонала // Kant. 2017. № 2(23). <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-faktorov-povysheniya-vovlechnosti-personala>.
4. Живое обучение: Блог про людей и обучение. <http://elearningtime.blogspot.com/2009/11/arcs.html>.
5. Модель мотивации к обучению/изменениям // HRland.org. Авторский блог Оксаны Новожиной. <https://hrland.org/model-motivatsii-k-obucheniyu-izmeneniyam/>.
6. *Русин А.П., Горяйнова А.О.* Оценка вовлеченности персонала // Молодой исследователь Дона. 2018. № 1(10). <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vovlechnosti-personala>.
7. *Сувалов О.С., Сувалова Т.В.* Повышение вовлеченности персонала: практический опыт // Вестник ГУУ. 2020. № 11. <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-vovlechnosti-personala-prakticheskiy-opyt>.
8. *Трудникова И.А., Новосельцева Е.Г.* Мотивация персонала в процессе стратегических изменений // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 4–1. <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-protseste-strategicheskikh-izmeneniy>.
9. *Чуланова О.Л., Припасаева О.И.* Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Наукovedenie. Т. 8. № 2(2016). <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.

**Дарья Алексеевна Новикова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
dashanovik83@gmail.com

**Анастасия Сергеевна Разорёнова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
razorenova.nast@gmail.com

Научный руководитель: **Яна Сергеевна Матковская**

Д.э.н., профессор, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
ysmatkovskaya@fa.ru

## **Применение модели Р. Дафта к анализу организационных изменений в российской розничной сети супермаркетов**

**Аннотация.** Основным критерием успеха любой организации являются вовремя принятые и внедренные в бизнес-процессы изменения. Для того чтобы грамотно управлять всеми изменениями внутри организации, необходимо определить, какие именно изменения нужны компании и точно ли они приведут к успеху, а не станут фактором торможения развития. В связи с этим в статье проанализированы виды организационных изменений и их влияние на дальнейшее развитие компании, а также идентифицированы в рамках концепции организационных изменений Р. Дафта организационные изменения, реализованные одной из быстрорастущих российских розничных сетей супермаркетов. Анализ проведен на основе данных из открытых источников.

**Ключевые слова:** организационные изменения, технологии, продуктовое предложение, внедрение изменений.

**Darya A. Novikova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
dashanovik83@gmail.com

**Anastasia S. Razoryonova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
razorenova.nast@gmail.com

Scientific Adviser: **Yana S. Matkovskaya**

Dr. Sci. (Econ.), Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
ysmatkovskaya@fa.ru

## Application of R. Daft's model to the analysis of organizational changes in the Russian supermarket retail chain

**Abstract.** The main factor for the success of any organization is the changes adopted and implemented in time in business processes. In order to competently manage all changes within the organization, it is necessary to determine what changes are needed in the company and whether they will definitely lead to success, and not become a factor in slowing down development. In this regard, the article analyzes the types of organizational changes and their impact on the further development of the company, and also identifies organizational changes implemented by one of the fastest-growing Russian supermarket retail chains within the framework of Daft's concept of organizational changes. The analysis was carried out on the basis of data from open sources.

**Keywords:** organizational changes, technologies, product offer, implementation of changes

Типология организационных изменений по Р. Дафту рассматривается четыре сферы внутри компании. Технологические изменения коррелируют с повышением эффективности производства и затрагивают производственные процессы и связанные с ними изменения в компетенциях персонала или методологии работы. Изменения товаров и услуг, их улучшение или изменение ориентированы на увеличение доли рынка или клиентской базы, конкурентоспособности. Изменения в стратегии и структуре могут быть связаны с корректировкой организационной культуры для улучшения коммуникаций и усиления контроля процессов, а также с системой мотивации и информирования сотрудников. Изменения в культуре подразумевают изменения целей, ценностей организации или имиджа, они затрагивают внутреннюю модель поведения компании. В данной статье мы выявили и проанализировали основные организационные изменения в компании «Вкусвилл» – российской розничной сети супермаркетов правильного питания.

Идея работы, ее цель, результаты, выводы и рекомендации базируются на изучении работ Р. Дафта «Менеджмент» [3], Р.Л. Дафта и П. Лейна «Уроки лидерства» [4], учебной литературы по управлению изменениями, а также на идеях, изложенных в статьях российских ученых А.В. Бутова [1], А.В. Давыдовой, Е.А. Ехлаковой, А.Д. Сахаровой [2], на данных о российской розничной сети супермаркетов, представленных в открытом доступе в сети интернет.

Применены методы анализа и синтеза, компаративного анализа, методов систематизации и периодизации в выявлении направлений развития организации, методы теории управления изменениями, стратегического менеджмента.

Согласно классификации организационных изменений Р. Дафта компании для достижения стратегического преимущества необходима реализация четырех направлений изменений: «продукция», «стратегия и структура», «культура», «технология». По результатам нашего исследования организационных изменений одной из наиболее динамично развивающихся на данный момент продуктовых сетей – АО «ВкусВилл» – мы определили, что наиболее масштабные изменения происходили в технологической сфере и в ассортименте. Именно эти направления позволили сети достичь устойчивого конкурентного преимущества в своей нише.

Основные изменения в технологиях активно происходили с 2019 года – именно в это время компания начала развивать доставку. Было введено использование цифровых переносных сканеров для считывания штрих-кодов и упрощения сборов заказов, автоматизирована система контроля наличия продукции в каждой локации, также усовершенствованы внутренние способы коммуникаций сотрудников. Появились кассы самообслуживания, и было усовершенствовано мобильное приложение для клиентов, которое теперь позволяет полностью осуществлять онлайн-заказ, отслеживать путь доставки и поддерживать связь

с техническим отделом компании. Все технологические изменения были оправданы, они помогли увеличить компании объемы продаж даже во время периода самоизоляции и активно используются, улучшаются сейчас.

Помимо изменений в технологиях компания «ВкусВилл» провела ряд масштабных изменений внутри продуктового предложения. Изначально сеть магазинов основывалась на продаже молочной фермерской продукции, которая в дальнейшем способствовала созданию позиционирования правильного и здорового питания. Далее было принято решений о глобальном расширении продуктовой линейки, то есть выход за рамки молочной продукции и предложение продукции любой категории. Это стратегическое изменение позволило компании охватить новые ниши и стало резким толчком для роста. В дальнейшем АО «ВкусВилл» решило расширять сферу своих услуг. Так появилась доставка в Москве, которая в настоящее время распространяется и на регионы. Кроме этого, сеть магазинов начала расширяться с помощью вендинговых автоматов, ассортиментом которых являются здоровые и полезные перекусы. Также «ВкусВилл» в период с 2021 до 2023 года планирует создание собственной сети кафе, которые будут находиться рядом с торговыми точками.

Классификация изменения по Р. Дафту очень актуальна и практична в использовании, позволяет четко проанализировать модификации в процессах компании. Выявляя слабые зоны и точки роста, компания может сфокусироваться на наращивании конкурентных преимуществ. Согласно данным проведенного анализа организационных изменений в АО «ВкусВилл» мы выявили две основные сферы изменений: технологические и в ассортименте, товарах; вероятно, происходили изменения и в структуре и культуре организации. Учитывая, что технологические изменения играют важную роль, компании следует дать рекомендацию по развитию стратегий и организационной структуры с целью достижения ее гибкости, адаптивности в условиях роста конкуренции. Успех компании должен быть зафиксирован, а компания должна развиваться, для чего в качестве важнейших направлений должны быть определены развитие экологичности продукции и упаковки, а также реализация рекламных кампаний, нацеленных на повышение лояльности потребителей.

#### **Список использованных источников**

1. *Бутков А.В.* Отечественный и зарубежный опыт управления бирюзовыми организациями. <https://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt-razvitiya-biryuzovyh-organizatsiy/viewer>.
2. *Давыдова А.В., Ехлакова Е.А., Сахарова А.Д.* Управление изменениями в организациях. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-organizatsii>.
3. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. [https://testcenter.kz/upload/iblock/1cf/Daft-R-Menedzhment.\\_2006-864s.pdf](https://testcenter.kz/upload/iblock/1cf/Daft-R-Menedzhment._2006-864s.pdf)
4. *Дафт Р.Л., Лейн П.* Уроки лидерства. [http://www.library.fa.ru/files/Uroki\\_liderstva.pdf](http://www.library.fa.ru/files/Uroki_liderstva.pdf).



**Яна Владимировна Тян**

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

yana.tyan.1998@list.ru

Научный руководитель: **Иван Владимирович Трифонов**

Д.т.н., профессор, департамент менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

itrifonov@fa.ru

## Комьюнити-менеджмент как модель лидерства

**Аннотация.** Современные проблемы требуют современных решений. В данной статье рассмотрено понятие комьюнити-менеджмента, названа разница с социальным медиамаркетингом. Выявлены особенности, плюсы и минусы, рассмотрены уровни и необходимость внедрения.

**Ключевые слова:** комьюнити-менеджмент, цифровой маркетинг, социальные медиа, реклама, управление качеством.

**Yana V. Tyan**

«Higher School of Management» Faculty

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

yana.tyan.1998@list.ru

Scientific Adviser: **Ivan V. Trifonov**

Dr. Sci. (Tech.)

Department Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

itrifonov@fa.ru

## Community management as a leadership model

**Abstract.** Modern problems require modern solutions. This article examines the concept of community management, identifies the difference with social media marketing. The features, pros and cons are revealed, the levels and the need for implementation are considered.

**Keywords:** community management, digital marketing, social media, advertising, quality management.

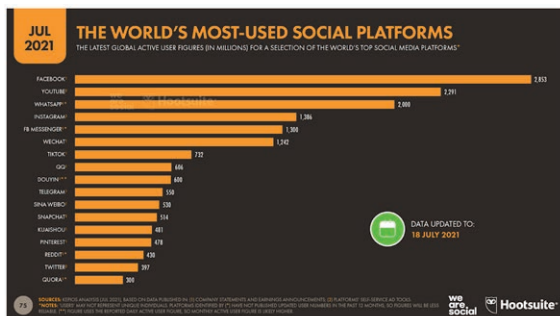
Как выжить на рынке, когда обилие предложения не приносит результата, вызывает негативное отношение со стороны потребителя? В этой статье будет рассмотрен комьюнити-менеджмент.

XXI век – век высоких цифровых технологий. Пару десятилетий назад люди познакомились с интернетом, чуть позже – с социальными сетями. В России начинает развиваться сервис интернет-магазинов. Параллельно с этим в социальной сети «ВКонтакте» предприниматели начинают заводить аккаунты, в которых размещают товары. Ежедневно подобных магазинов становилось все больше. Видя интерес, разработчики решили разном-

образить возможности: добавили возможность создавать интернет-магазин на площадке и устанавливать категории товаров, их стоимость, кассовые чеки – все, что необходимо для полноценного ведения бизнеса.

В 2012 году Facebook выкупил приложение Instagram, а спустя несколько лет начал раскручивать его как коммерческую площадку, давая возможность проводить рекламные кампании на основании таргетинга.

Рис. 1. Рейтинг социальных сетей



Источник: <https://wearesocial.com/digital-2021>.

Компании отметили, что тратить средства на рекламу через ТВ стало невыгодно. Подход к ведению коммерческих страниц начинает меняться, приобретает более профессиональный облик. Фото и видео доверяют профессиональным фотографам. Тексты к постам готовят копирайтеры, процесс публикации приобретает системный характер. Контент-менеджер заранее готовит план, по которому осуществляется выкладка постов в определенное время.

Разработчиками были проработаны функции, связанные с товаром, специальные обозначения. Начинает развиваться рынок совершенно новых услуг, напрямую связанных с диджитализацией. К ним относятся услуги аккаунт менеджера, персонального менеджера блога, копирайтера, контент-менеджера, таргетолога, СММ-менеджера, визуала и комьюнити-менеджера.

Впервые понятие комьюнити-менеджера появилось в игровом мире. Рынок компьютерных игр рос с большой скоростью и требовалось уделять особое внимание игрокам. Под видом игроков специалисты входили в мир геймеров и узнавали информацию, выявляли «боль», получали обратную связь, комментарии. Вся информация фильтровалась, передавалась разработчикам, что позволяло улучшать качество игр и приближать к ожиданиям пользователей.

Комьюнити (*от* *англ.* community – сообщество) – это объединение людей, имеющих общие интересы. Сетевые комьюнити формируются на форумах, в блогах и социальных сетях<sup>1</sup>, это аудитория, которая имеет нечто общее, что привело их к объединению для удовлетворения своих потребностей.

Извлечение прибыли – лишь второстепенный фактор, основная цель – выработка максимальной лояльности, повышение значимости у клиентов, узнаваемость и поддержка бренда.

Специалисты выделяют четыре уровня рассмотрения области комьюнити-менеджмента:

- 1) как метанавык работы с сообществами (как офлайн, так и онлайн) и малыми социальными группами;
- 2) как модель лидерства;
- 3) как профессия;

<sup>1</sup> Платформа для привлечения клиентов из интернета без посредников и переплат. <https://promopult.ru/library/Комьюнити>.

- 4) как методология управления децентрализованными системами или системами с нулевым материальным стимулированием.

Когда клиенты обращаются с вопросами или как-то взаимодействуют с брендом, они не преследуют цель получить какое-либо материальное поощрение. Их волнует ответ, реакция. Чем комьюнити-менеджер отличается от SMM-менеджера? Он не продает. Он всегда напрямую взаимодействует со своими подписчиками. Он создает среду для формирования сообществ, которые в отличие от групп имеют тысячи связей и коммуникаций внутри.

Какую выгоду компании могут получить при внедрении комьюнити менеджмента? Просуммируем сказанное и поговорим о преимуществах.

- Новый уровень. Качество лучше количества. В условиях полной конкуренции достаточно сложно пробиться на рынок и поддерживать жизнедеятельность компании. Клиенты разворачиваются и уходят, оставляя негативный отзыв из-за проблемы, что производители не хотят или не могут их услышать.
- Поддержка и защита. Комьюнити-менеджер может рассказать о продуктах своей компании, что-то порекомендовать, если этого просит клиент. Работа включает в себя ответы на комментарии и отзывы. В случае негатива коммуникатор с помощью своих способностей ведет диалог с недовольствами, максимально сохраняя лояльность к организации. В такой ситуации у покупателя не возникнет чувства обмана или игнорирования.
- Из-за того что клиенты имеют прямой доступ к лицу бренда, они в любой момент могут написать отзыв, дать рекомендацию или задать любой интересующий их вопрос. Уважающий себя комьюнити-менеджер не будет долго тянуть с ответом, так как и это напрямую влияет на репутацию. Таким образом, можно проводить различные маркетинговые исследования без затрат на полноценную маркетинговую кампанию, при том что респонденты – основная целевая аудитория продукта.
- Предложения по улучшению качества. Отзывы могут быть как положительными, так и отрицательными. Но благодаря любым отзывам можно сделать заключение о текущем состоянии продукта. К примеру, довольный клиент компании по блендерам написал, как сильно ему понравился новый кухонный девайс. А если товар не понравился? Именно отзыв позволит двигаться дальше и развивать продукт до совершенства. Именно негативные «обратки» следует прорабатывать особенно внимательно.
- Реклама. Один из старейших методов – сарафанное радио. В условиях социальных сетей многие лидеры мнений делятся опытом своих приобретений. Они подробно рассказывают, демонстрируют и показывают живое впечатление о товаре. Если товар оказался действительно хорошим, его тут же разбирают, желая увидеть пользу собственноручно.

Что касается недостатков, у комьюнити-менеджмента есть два аспекта: затратность и неактуальность. Не всем компаниям нужны в нем. Комьюнити-менеджмент – это управление сообществом, людьми, которые связаны между собой общими интересами, потребностями. Например, для производителя окон сообщество не нужно – ему достаточно аккаунт-менеджера, который будет обрабатывать отзывы. Зачем его клиентам иметь связь друг с другом? Как следствие – ненужные затраты. Другое дело – застройщики объекта, клиенты которого будут жить вместе на одной территории.

Как видим, данная тема актуальна для нынешнего состояния бизнеса и экономики в целом. Используя психологию и умение распознавать социальные потребности, можно выработать лояльность клиента, обеспечить не только постоянный спрос, но и рекламу и идеи по улучшению продукта.

### Список использованных источников

1. Комьюнити-менеджмент. Магистерская программа «Интегрированные коммуникации». <https://www.hse.ru/ma/incom/courses/205516347.html>.
2. Кошелюк М.Е. Эффективное PR-мышление: мастер-класс для начинающих и профессионалов. М., 2018.
3. Кутляев А., Попов А. Эффективность рекламы. М., 2016.
4. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент: учебное пособие для студентов вузов. М., 2005.
5. Титов В.К. Комьюнити-менеджмент. Стратегия и практика выращивания лояльных сообществ. М., 2018.
6. Что такое комьюнити-менеджмент: интервью с Федором Скуратовым // TexTerra. <https://texterra.ru/blog/chtotakoe-komyuniti-menedzhment-intervyu-s-fedorom-skuratovym.html>.
7. Явинская Ю.В. Дисциплина «комьюнити-менеджмент» в аспекте медиаобразования // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2018. № 4(30). <https://cyberleninka.ru/article/n/distsiplina-komyuniti-menedzhmentv-aspekte-mediaobrazovaniya>.
8. Community // Cambridge Dictionary. [tps://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/community](https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/community).

**Полина Валерьевна Новикова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
nopolina07200@yandex.ru

**Мария Максимовна Федорова**

Факультет «Высшая школа управления»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
mashafyd@mail.ru

Научный руководитель: **Яна Сергеевна Матковская**

Д.э.н., профессор, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
ysmatkovskaya@fa.ru

## **Применение современных методов проектирования организационных структур в деятельности российских предприятий**

**Аннотация.** Статья посвящена изучению совокупности современных методов проектирования организационных структур и реализации практики их применения в деятельности российских компаний. Это определило цель статьи, состоящую в изучении методов проектирования организационных структур на современном этапе развития предпринимательских структур, определение их значимости и использования на крупных предприятиях с целью повышения эффективности деятельности. В качестве результата приведена общая оценка эффективности предложенных мероприятий.

**Ключевые слова:** изменения в организации, организационные структуры, организационное проектирование.

**Polina V. Novikova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
nopolina07200@yandex.ru

**Maria M. Fyodorova**

«Higher School of Management» Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
mashafyd@mail.ru

Scientific Adviser: **Yana S. Matkovskaya**

Dr. Sci. (Econ.), Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
ysmatkovskaya@fa.ru

# Application of modern methods of designing organizational structures in the activities of russian enterprises

**Abstract.** This article is devoted to the study of modern methods of designing organizational structures and implementing them in Russian companies' activities. This determined the purpose of the article: studying the designing organizational structures methods at the present stage of the entrepreneurial structure's development, determining their significance and use in large companies to increase their activities efficiency. As a result, a general assessment of the proposed measures effectiveness is proposed.

**Keywords:** changes in the organization, organizational structures, organizational design.

Актуальность выбранной темы обусловлена развитием современной рыночной экономики и постоянно меняющимися факторами среды, влияющими на функционирование организаций, которым необходимо применять различные методы проектирования их организационной структуры, что позволит улучшить показатели их производственной деятельности. Целью исследования стало изучение методов проектирования организационных структур современных предприятий, определение значимости и возможности применения этих методов предприятиями как позволяющих повышать эффективность их деятельности. Данная цель была реализована путем изучения теоретических основ проектирования организационных структур и разработки практических рекомендаций по совершенствованию деятельности российского промышленного предприятия.

В современной литературе представлено достаточно много интересных позиций, связанных с проектирование организационной структуры, но для написания данной статьи авторы в основном опирались на учебную литературу таких авторов, как Н.В. Барсегян и А.И. Шинкевич [1], А.Т. Зуб [2], Ю.В. Кузнецов и Е.В. Мелякова [3], Ю.И. Саратовцев [5]. Для подготовки материалов также использовались данные с официального сайта промышленного предприятия АО «Кварт». Информация о данной компании получена из открытых источников [4].

Методологию исследования определили методы анализа, примененного к исследованию традиционных и перспективных методов проектирования организационных структур. Использованы специальные методы, позволившие идентифицировать проблемы развития предприятия, методы проектирования организационных структур, методы теории управления изменениями, оценки эффективности организационных преобразований.

В результате проведенного исследования теоретических вопросов проектирования организационных структур было определено, что в условиях адаптации хозяйствующих субъектов к постоянно изменяющейся внешней среде существует острая необходимость в формировании теории и практики научно обоснованного проектирования организационных структур (ОС). В целом создание и дальнейшее развитие ОС должно опираться не только на имеющийся опыт, но и на перспективные методы организационного проектирования, позволяющие повышать эффективность деятельности организации (предприятия), в том числе и российского. Вместе с тем проектирование ОС промышленных предприятий – это инструмент, позволяющий повысить эффективность управленческой системы. Несмотря на сложность и трудоемкость процесса, проектирование способствует наиболее эффективному достижению целей развития предприятия и реализации его стратегий.

Для применения знаний по проектированию эффективных организационных структур было выбрано крупнейшее предприятие по производству резинотехнической продукции – АО «Кварт» [4]. Оно является важным звеном в структуре нефтехимического кластера Республики Татарстан. Проведенный анализ организационной структуры предприятия показал наличие проблем в стабильности ее функционирования. Благодаря применению метода организационного моделирования были выявлены проблемы функционирования

предприятия, которые обуславливают необходимость совершенствования его организационной структуры. Нивелированию проблем может способствовать создание центра управления проектами, функционирование которого позволит оптимизировать управленческие процессы, процессы, связанные с разработкой новых видов продукции, а также внедрение новых технологий и современных информационных систем, которое будет способствовать более эффективному распределению ресурсов.

Нарастание степени неопределенности, повышение динамики факторов внешней среды способствуют возрастанию актуальности исследования организационного проектирования, учитывающего существующие особенности корпоративной культуры компании и ее ценности. Согласно проведенному анализу многие российские компании нуждаются в применении таких методов, позволяющих повышать управляемость компаний, точно определять полномочия, права и обязанности, что создает условия для повышения эффективности деятельности предприятия. Проведенный анализ организационной структуры одной из российских компаний позволил выявить проблемные зоны. В качестве мероприятий по совершенствованию организационной структуры авторами было предложено, во-первых, установление дополнительных норм управляемости на предприятии, а во-вторых, создание специального центра управления, формирование которого не противоречит корпоративной культуре компании и создает условия для повышения эффективности всех бизнес-процессов, реализуемых данной компанией.

#### **Список использованных источников**

1. Барсегян Н.В., Шинкевич А.И. Моделирование организационной структуры управления промышленным предприятием (на примере АО «Кварт») // Известия Самарского научного центра РАН: сб. науч. тр. / КНИТУ. Казань, 2020. С. 2–9. <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem-na-primere-ao-kvart>.
2. Зуб А.Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2017. <https://urait.ru/bcode/398919>.
3. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. <https://urait.ru/bcode/431880>.
4. Официальный сайт АО «Кварт». <http://www.kvart-rti.ru>.
5. Саратовцев Ю.И. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. <https://urait.ru/bcode/433603>.

**Мария Андреевна Фоломеева**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
maria.folomeeva@gmail.com

Научный руководитель: **Ирина Владимировна Разинкина**

К.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
IVRazinkina@fa.ru

## Эффективное построение команды с помощью энеаграммы

**Аннотация.** В статье рассмотрены и проанализированы наиболее эффективные варианты формирования команды с опорой на тип личности каждого сотрудника. Также продемонстрированы основные принципы, согласно которым энеаграмма может принести наибольшую пользу руководителям в процессе командообразования.

**Ключевые слова:** командообразование, энеаграмма, человеческие ресурсы, управление, взаимодействие, роль в команде, психология.

**Maria A. Folomeeva**

Faculty of Social Sciences and Mass Communications  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
maria.folomeeva@gmail.com

Scientific Adviser: **Irina V. Razinkina**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management and Innovation  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
IVRazinkina@fa.ru

## Effective team building via an enneagram

**Abstract.** The article considers and analyzes the most effective options for forming a team based on the personality type of each employee. The basic principles according to which the enneagram can bring the greatest benefit to managers in the process of team building have also been demonstrated.

**Keywords:** team building, enneagram, human resources, management, interaction, role in the team, psychology.

Проблема эффективного построения команды является ведущей во многих компаниях, ведь как сказал в своем интервью Г. Минцберг: «Мир охватила эпидемия бездушного менеджмента» [1]. Для того чтобы не возникало конфликтов в процессе работы, сотрудники выполняли свои задачи наиболее качественно, они должны подходить друг другу психологически. В этом аспекте способна помочь энеаграмма – психологический инструмент, основанный на существовании девяти типов личности.



В зависимости от принадлежности сотрудника к тому или иному типу, он обладает различной мотивацией к труду, разными целями, потребностями и проявлениями в команде.

Единицы – рассудительные, компетентные, ответственные, самодисциплинированные, аккуратные, идеалистичные.

Двойки – заботливые, любящие, эмпатичные, нежные, поддерживающие.

Тройки – эффективные, адаптивные, ориентированы на достижение целей, дипломатичны, заботятся об имидже.

Четверки – чувствительны, обладают богатым воображением, романтические, творческие.

Пятерки – наблюдательные, глубокие, независимые, вникающие, объективные, любопытные.

Шестерки – надежные, настойчивые, трудолюбивые, исполнительные, консервативные, тревожные, оценивающие, настойчивые.

Семерки – оптимистичные, спонтанные, активные, готовы рисковать, возбудимые, любопытные.

Восьмерки – сильные, напористые, независимые, инициативные, контролирующие, прямолинейные, соревнующиеся, склонны к конфронтации.

Девятки – расслабленные, легкие в общении, упрямые, удовлетворенные, терпеливые, неконфликтные, соглашающиеся, чувствующие [3].

Эннеатипы, наиболее подходящие для выполнения ролей в команде, согласно типологии Белбина [2]:

- 1) председатель. Типы: тройка, семерка, восьмерка;
- 2) формирователь. Типы: единица, пятерка;
- 3) генератор идей. Типы: четверка, семерка;
- 4) наблюдатель. Тип: шестерка;
- 5) исполнитель. Типы: единица, тройка;
- 6) разведчик. Типы: двойка, тройка, семерка;
- 7) миротворец. Типы: девятка, двойка, четверка;
- 8) завершающий. Типы: единица, восьмерка.

Таким образом, с помощью типирования сотрудников и формирования команды на основе эннеаграммы, можно построить гармоничный коллектив, способный эффективно справляться с рабочими задачами и сглаживать возможные конфликты.

#### **Список использованных источников**

1. Генри Минцберг: Мир охватила эпидемия бездушного менеджмента // РБК. 2020. <https://pro.rbc.ru/demo/5ea9fb529a79477e9c9acc3e>.
2. *Ненашева Д.* Командные роли по Р. Белбину: как сформировать эффективную рабочую команду // Лаборатория Гуманитарные технологии. 2021. 11 июня <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/komandnye-rol-i-po-r-belbinu/>.
3. *Рисо Д.Р., Хадсон Р.* Мудрость эннеаграммы: полное руководство по психологическому и духовному росту для девяти типов личности. М.: Открытый мир, 2010.

**Евгения Валентиновна Чиркунова**

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
genya6543@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

Старший преподаватель, департамент менеджмента и инноваций  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия  
olga\_borodina17@mail.ru

## Развитие лидерских качеств молодежи в общественных организациях

**Аннотация.** В статье представлены анализ структуры и методов работы волонтерской общественной организации «Молодежный совет при главе г.о. Рошаль» и результаты опросов, на основании которых сформулирован образ современного лидера глазами молодежи.

**Ключевые слова:** молодежь, волонтерство, лидерство среди молодежи, лидерские компетенции, мягкие навыки, общественная деятельность.

**Evgeniya V. Chirkunova**

Faculty of Social Sciences and Mass Communication  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
genya6543@gmail.com

Scientific Adviser: **Olga A. Borodina**

Senior Lecturer  
Department of Management and Innovation  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
olga\_borodina17@mail.ru

## Development of youth leadership in public organizations

**Abstract.** The article presents an analysis of the structure and methods of work of the volunteer-public organization “Youth Council under the Head of Fr. Roshal”, presents the results of two polls, the results of which confirmed my theoretical reasoning and based on the data obtained in them, the image of a modern leader through the eyes of young people was formulated.

**Keywords:** youth, volunteering, youth leadership, leadership competencies, soft skills, social activities.

Часто общество сталкивается с проблемой, что по окончании школы у подростка не сформировались или отсутствуют навыки коммуникации в команде и лидерские качества. Последние несколько лет наблюдается тенденция развития молодежных организаций, которые кардинально поменяли ситуацию в отношении темы лидерства среди молодого поколения, включая молодежь в процесс разработки и реализации мероприятий различного масштаба. Они призваны помочь молодежи развить свои навыки и обучиться новым компетенциям в процессе организации различных мероприятий и акций. Подобный опыт

позволяет подростку с раннего возраста окунуться в мир командной работы, ответственности и делового общения.

В данной работе проанализирована общественная организация «Молодежный совет при главе г.о. Рошаль» и использованы такие источники, как устав и положение Молодежного совета, в которых указаны основные принципы работы организации [3].

В исследовании автор опирался на личный опыт участия в организации и общее положение о Молодежном совете, его устав. Для подтверждения своей позиции автором проведен опрос членов Молодежного совета, результаты которого представлены на рис. 1 и 2. Также автором было проведено анкетирование 115 молодых людей в возрасте от 14 до 35 лет, которые являются членами различных общественных движений (рис. 3). Автором выбрано 14 лидерских качеств, которые респонденты должны были оценить по степени важности от 1 до 14.

Членам Молодежного совета было предложено оценить уровень своих лидерских компетенций до прихода в организацию по пятибалльной шкале. Больше половины респондентов оценивают свой уровень от «2» до «3» (рис. 1).

**Рис. 1. Оценка лидерских качеств респондентов до прихода в Молодежный совет**



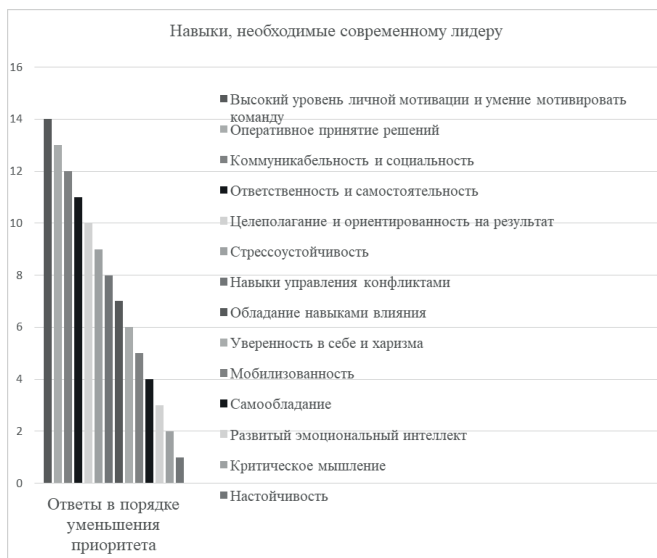
На следующий вопрос подавляющее большинство респондентов ответили, что в той или иной степени работа в организации помогла им раскрыть свой потенциал (рис. 2). Это обусловлено тем, что в своей деятельности совет старается привлекать всех активистов к участию в координировании этапов проекта.

**Рис. 2. Оценка лидерских качеств респондентов после прихода в Молодежный совет**



По результатам опроса, в котором респондентам было необходимо соотнести лидерские качества по степени важности для них (рис. 3), можно представить образ современного лидера глазами молодежи.

**Рис. 3. Навыки, необходимые современному лидеру**



В первую очередь лидер должен уметь мотивировать команду, быть коммуникабельным и стрессоустойчивым, что обусловлено информационным обществом, в котором навыки общения выходят на первый план. Оперативность принятия решений является одним из ведущих факторов, ведь внешние условия постоянно изменяются и требуют от лидера адаптации к ним. Подавляющее большинство опрошенных считают, что навык настойчивости лидеру необходим менее всего – это объясняется тем, что настоящему лидеру получается легко замотивировать команду на достижение поставленной цели и ему не приходится настаивать на своей точке зрения, так как большинство в коллективе и так ее разделяют.

#### Список использованных источников

1. *Ким И.* Хорошие и плохие качества лидера: 15 вещей, которые сделают из вас лидера в 2021. <https://5sfer.com/kachestva-lidera/>.
2. *Коньшева Л.Н.* Лидерские качества личности и условия их формирования: историко-педагогический аспект. <https://cyberleninka.ru/article/n/liderskie-kachestva-lichnosti-i-usloviya-ih-formirovaniya-istorikopedagogicheskiy-aspekt/viewer>.
3. Положение о Молодежном совете при главе г.о. Рошаль от 26.01.2016 № 40 // Администрация г. о. Рошаль. 2016.
4. Топ-навыки современного лидера. [https://vsetreningi.ru/articles/top-navyki\\_sovremennogo\\_lidera/](https://vsetreningi.ru/articles/top-navyki_sovremennogo_lidera/).