



*СОВЕТ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ*

# **ВЗГЛЯД МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ НА ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Сборник научных статей по результатам  
IV Международного конгресса молодых ученых  
по проблемам устойчивого развития**

## **РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СТИМУЛИРОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

*Под редакцией  
кандидата экономических наук П.В. Трифонова, К.Ю. Мухина,  
кандидата экономических наук Д.Е. Морковкина,  
кандидата экономических наук В.Н. Пуляевой*

**RU  
science**  
RU-SCIENCE.COM

Москва  
2019



*THE COUNCIL OF YOUNG SCIENTISTS*

# **VIEW OF YOUNG SCIENTISTS ON THE PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Collection of scientific articles according  
to the results of the IV International congress  
of young scientists on sustainable development**

## **THE ROLE OF MANAGEMENT IN PROMOTING ECONOMIC GROWTH**

*Under the editorship of*

*P.V. Trifonov, K.Yu. Mukhin, D.E. Morkovkin, V.N. Pulyaeva*

Moscow  
2019

УДК 30:33:65

ББК 65

В40

Рекомендовано к изданию собранием Совета молодых ученых Финансового университета при Правительстве РФ (протокол № 5 от 4 октября 2018 г.)

**Рецензенты:**

**Е.Н. Харитонов**, профессор Департамента менеджмента ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», д-р экон. наук, проф..

**В.К. Шайдуллина**, доцент Департамента правового регулирования экономической деятельности ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», канд. юр. наук

**Ответственные редакторы:**

**П.В. Трифонов**, канд. экон. наук, доц.,

**Д.Е. Морковкин**, канд. экон. наук,

**В.Н. Пуляева**, канд. экон. наук,

**К.Ю. Мухин**, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

**В40**

**Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития** : Сборник научных статей по результатам IV Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. Роль менеджмента в стимулировании экономического роста / кол. авторов; под ред. П.В. Трифонова, К.Ю. Мухина, Д.Е. Морковкина, В.Н. Пуляевой. — Москва : РУСАЙНС, 2019. — 380 с.

**ISBN 978-5-4365-3496-1**

Сборник научных статей представляет собой обобщение результатов научных исследований молодых ученых - студентов магистратуры и бакалавриата, аспирантов, научно-педагогических работников, специалистов, работающих в реальном секторе экономики, по результатам IV Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. В издание вошли материалы, посвященные проблемам развития учета и аудита, туризма и спорта, управления человеческими ресурсами, а также рынков капитала.

*Материалы сборника рассчитаны на практических работников коммерческих и государственных организаций, а также научно-педагогических работников и студентов.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, экономика, финансы, цифровизация, экономический рост, общество.

**УДК 30:33:65**

**ББК 65**

**ISBN 978-5-4365-3496-1**

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «РУСАЙНС», 2019

Recommended for publication by the meeting of the Council of young scientists of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Protocol No. 5 from October 4, 2018)

**Reviewers:**

- E.N. Kharitonova**, doctor of economics, Financial University under the Government of the Russian Federation  
**V.K. Shaydullina**, candidate of law, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Executive editors:**

- P.V. Trifonov**, candidate of economics,  
**D.E. Morkovkin**, candidate of economics,  
**V.N. Pulyaeva**, candidate of economics,  
**K.Yu. Mukhin**, Financial University under the Government of the Russian Federation

**View of young scientists on the problems of sustainable development** : collection of scientific articles according to the results of the IV International congress of young scientists on sustainable development. The role of management in promoting economic growth / the team of authors ; under the editorship P.V. Trifonov, K.U. Mukhin, D.E. Morkovkin, V.N. Pulyaeva. – Москва : РУСАЙНС, 2019. – 380 p.

**ISBN 978-5-4365-3496-1**

Collection of scientific articles represents the generalization of the results of research master students and PhD students, researchers and teachers, professionals working in the real sector of the economy, according to the III International congress of young scientists. This edition includes materials on the development of accounting and auditing, tourism and sports, human resource management, and capital markets.

*The collection is designed for practitioners of commercial and government organizations, as well as academic staff and students.*

**ISBN 978-5-4365-3496-1**

© The team of authors, 2019

© ООО «РУСАЙНС», 2019

# Содержание

## Круглый стол

### «Роль технологий управления бизнес-процессами в практике операционного и проектного менеджмента для устойчивого развития организаций».....11

*А.А. Антипина, А.А. Телюк*

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ «КАНБАН»  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....12

*А.А. Лагузова, А.С. Молькова*

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ  
НА ПРОИЗВОДСТВЕ ПОД ВЛИЯНИЕМ «ИНДУСТРИИ 4.0».....20

*А.А. Рудая*

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО (ЛИН ЗДРАВООХРАНЕНИЕ) –  
ПАНАЦЕЯ ИЛИ НЕДОСТИЖИМЫЙ ИДЕАЛ .....26

*Р.Р. Шафиков, А.Г. Коряков*

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
В ПРАКТИКЕ ПРОЕКТНОГО  
И ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА АК «АЛРОСА» .....33

*К.В. Малкина*

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
НА ПУТИ К ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....41

*Ю.В. Павкина*

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ  
ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СУБЪЕКТАХ МАЛОГО И  
СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....46

*Л.М. Вишнева*

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НАЧИСЛЕНИЯ  
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКАМ  
НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ОДЕЖДЫ .....51

*Д.В. Тоузаков, П.В. Трифонов*

МУЛЬТИКАНАЛЬНЫЙ ПОДХОД И ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ  
НА РЫНКЕ БЕЗРЕЦЕПТУРНЫХ ПРЕПАРАТОВ РОССИИ .....60

*А.А. Коломийцев*  
ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАЛОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ –  
ОДИН ИЗ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ .....67

*Руснак Ю.А.*  
ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ  
«ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК».....73

## **Секция**

**«Современные проблемы операционного менеджмента  
и управления бизнес-процессами» .....79**

*А.Н. Буянова*  
ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....80

*Коршева М.А., Абросимова О.М.*  
ПЛАНИРОВАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ  
ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ ИНДУСТРИИ 4.0  
В ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС В РОССИИ. ....87

*Лылова Ю.С.*  
АНАЛИЗ ВИРТУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,  
КАК НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
И ФОРМАЦИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА .....104

*А.Е. Мелихова*  
КОНЦЕПЦИЯ Э.ДЕМИНГА И ПРАКТИКА ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ:  
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ .....112

*А.Е. Мелихова*  
ВЛИЯНИЕ МЕР ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ  
НА РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....120

*К.Ю. Мухин, Г.С. Онищенко*  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ “ГИБКИХ” ПОДХОДОВ  
К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ:  
ПРОБЛЕМАТИКА И ВОЗМОЖНОСТИ .....133

*М.А. Родина*  
ЭКСТРЕМАЛЬНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ (ХР):  
ПОДХОДЫ И ОПЫТ «ГИБКОГО» ВНЕДРЕНИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ .....143

<i>Панферов Д.Д.</i> АНАЛИЗ РИСКОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» И ИЗМЕНЕНИЯ КУРСА ЕЕ АКЦИЙ МЕТОДОМ VaRB 2017 ГОДУ .....	150
<i>Д.Р. Ахмадеев</i> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА РАЗВИТИЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	157
<i>Д.С. Семенов</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ .....	162
<i>М.А. Мухин</i> ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРНЫХ ПОТОКОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ.....	170
<i>А.А. Званский</i> КОНЦЕПЦИЯ ЗЕЛЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ.....	180
<i>П.В. Данилюк</i> ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	186
<i>Г. Бат-эрдене</i> ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ВОЗМОЖНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	191
<i>Д.А. Барташевич</i> ПРИМЕНЕНИЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЫ ФРАНЦУЗСКОГО ЯЗЫКА VONAMI) ...	197
<b>Круглый стол</b> <b>«Современные контуры устойчивого развития реального сектора</b> <b>в условиях формирования цифровой экономики» .....</b>	<b>202</b>
<i>Д.Р. Биктимерова</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА.....	203

<i>С.Л. Блау</i>	ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ И РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	209
<i>О.И. Донцова</i>	ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ.....	214
<i>Д.Е. Морковкин</i>	ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ.....	220
<i>А.Ю. Невмержицкий</i>	ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	226
<i>П.В. Николаев</i>	ВАЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ «ЗЕЛеноЙ» ЭКОНОМИКИ.....	233
<i>Л.Г. Руденко</i>	УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	246
<i>Т.И. Савченко</i>	АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕР ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИИ.....	254
<i>Б.А. Синельников</i>	ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТАМОЖЕННОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ УЧАСТНИКАМ ВЭД.....	262
<i>Е.А. Безплюг</i>	ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ Г. ТОЛЬЯТТИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ).....	267
<i>Г.М. Точень</i>	МЕХАНИЗМ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЛИ МЯСОМ И МЯСОПРОДУКТАМИ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	271



**Площадка экспресс-докладов молодых ученых  
«Стимулирование экономического роста посредством  
современных инструментов менеджмента» .....278**

*Шилин И.А.*

ПЕРЕОСМЫСЛЕННЫЙ ПОДХОД К ПОНИМАЮ "ЛИДЕРСТВО",  
КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....279

*М.О. Кузнецова*

АНАЛИЗ РИСКОВ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ .....287

*Абросимова О.М.*

ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА  
ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 4.0.....298

*Насекина А.Д., Пантелеева Д.С.*

АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОКОЛЕНИЙ X, Y, Z .....304

*Ахметишина Л.Г.*

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБЕСПЕЧЕНИИ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РОССИЙСКОГО АПК .....313

*Колесникова С.А.*

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
КОМПАНИЯМИ И РОСТА ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ.....322

*Ю.О. Иванова*

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА  
В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ.....330

*А.А.Тубалова*

ИНФОРМАЦИОННЫЙ АУТСОРСИНГ КАК СПОСОБ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ .....337

*Мацкова Н.Д.*

УПРАВЛЕНИЕ HR-БРЕНДОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....345

*Т.К. Чернышева, Д.С. Ильянов*

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЦИФРОВОГО  
ПРАВИТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 4.0 .....356

<i>Пруненко М.А.</i>	
ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ: КОНТРОЛЛИНГ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ .....	366
<i>Басыгина Е.А.</i>	
ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ .....	372

**Круглый стол**  
**«РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ**  
**БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**  
**В ПРАКТИКЕ ОПЕРАЦИОННОГО**  
**И ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**  
**ОРГАНИЗАЦИЙ»**

Ответственный редактор:

**Трифонов П.В.** - к.э.н.,

доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»;

**Мухин К.Ю.** - Преподаватель-ассистент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

**А.А. Антипина, А.А. Телюк**

Научный руководитель:  
д. э. н., профессор **Коряков А.Г.**  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: angel.lina94@bk.ru  
antipina-alina9@mail.ru

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ «КАНБАН» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** В статье рассмотрена сущность системы организации производства и снабжения «Канбан», ее достоинства и недостатки, а также опыт применения в АО «Новомет-Пермь». Исследованы результаты внедрения системы «Канбан» на предприятии, которые могут быть актуальны и полезны в эпоху цифровизации.*

***Ключевые слова:** Канбан, цифровизация, цифровая экономика, бережливое производство, бизнес-процессы.*

**A.A. Antipina, A.A. Telyuk**

Scientific director:  
Doctor of Science (Economics), Professor **Koryakov A.G.**  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail:angel.lina94@bk.ru  
antipina-alina9@mail.ru

## **FEATURES OF USING THE KANBAN SYSTEM IN THE DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** The article considers the essence of the Kanban system, which is the system of organization of production and supply. It also considers its advantages and disadvantages and the real experience of application in JSC “Novomet-Perm”. The results of the implementing the Kanban system at the enterprise, which can be useful in the era of digitalization, are presented in the article.*

***Keywords:** Kanban, digitalization, digital economy, lean, business processes.*

В настоящее время цифровые технологии все больше и больше интегрируются в жизнь организаций из любых сфер. Они стали неотъемлемой частью современного бизнеса и, несомненно, существенно изменили принципы работы многих фирм. Сами потребители стали более мобильными и цифровыми и того же ждут от окружающих их компаний. Одно остается неизменным – целью любого бизнеса по сей

день остается прибыль. Очевидно, что для того, чтобы предприятие генерировало достаточную прибыль необходима всесторонняя оптимизация всей его деятельности. Особое внимание стоит уделить бизнес-процессам, которые составляют основу деятельности любой фирмы. В условиях цифровой экономики, перед предпринимателями встанет принципиально новая задача – адаптировать свой бизнес к современным тенденциям и технологиям таким образом, чтобы фирма не понесла потерь и получила дополнительные выгоды.

В цифровую эпоху одним из главных критериев эффективности деятельности компаний является их гибкость во всех отношениях. Это относится и к производству. Как вложить меньше, но при этом получить большую прибыль? Как упорядочить хаос в производственном процессе [1]? Во все времена предприниматели задавались подобными вопросами, и сейчас это актуально как никогда раньше. Цель современного руководителя в цифровую эпоху – создавать преимущества там, где раньше их не было. В данной связи, на многих предприятиях уже давно используются технологии бережливого производства. В данной статье мы более подробно рассмотрим одну из таких технологий, систему «Канбан», которая имеет свои особенности в контексте цифровизации.

Однако для начала необходимо понять, что подразумевает под собой цифровая эпоха и как она влияет на эффективность бизнес-процессов. Здесь прослеживается взаимозависимость, так как получается, что эффективная реализация бизнес-процессов обеспечивается через цифровую экономику, а построение эффективных бизнес-процессов приводит к увеличению прибыли; снижению затрат; повышению надежности. Расширяющееся использование современных информационно-коммуникационных технологий приводит к появлению и развитию новых результативных управленческих технологий, предпринимательских практик и успешных бизнесов, что влечет за собой использование инновационных цифровых методов, технологий и инструментов, способствующих развитию цифровой экономики.

CANBAN, тянущая система, pull system – система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. [1]

Система «Канбан» основывается на том, что материальные ресурсы поступают в производственные подразделения только в том количестве и в тот срок, которые необходимы для выполнения заказа.

Так, на последнюю стадию производственного процесса поступает заказ на готовую продукцию. На упомянутой стадии, в свою очередь, рассчитывается, какой объем незавершенной продукции должен быть получен с предпоследней стадии. Точно также и на предпоследней стадии делается запрос предыдущему этапу на требуемое количество полуфабрикатов. Таким образом, размеры производства определенного участка зависят от потребностей следующей производственной стадии.

Система «Канбан» имеет 2 вида: тарный «Канбан» и карточный «Канбан».

Сущность тарного «Канбана» состоит в том, что на каждой единице тары прикреплен бирка «Канбан». Бирку жестко закрепляют на контейнере и вносят в нее следующие сведения: наименования детали; ее номер; количество содержащихся в контейнере деталей; адрес получателя и отправителя. Применение данного типа «Канбана» требует закупки большого количества тары, что является его существенным недостатком.

В карточном «Канбане» используются специальные карточки, которые включают в себя 4 элемента: цвет карточки; адрес отправителя материала; адрес получателя материала; наименование материала, его номер и необходимое количество. Стоит отметить, что указанные карточки могут быть на цифровых носителях [2], что особо актуально в эпоху цифровой экономики. Так, профессор А.В. Шеер предлагает, как вариант, установление на канбан-контейнеры датчиков и камер. Это даст возможность непрерывного управления запасами без необходимости привлечения работников с целью визуального контроля [3]. Ведь одной из черт цифровой экономики является стремление к минимизации участия человека в производственном процессе, а следовательно, издержек, связанных с человеческим фактором.

Как правило, делают карточки трех цветов. Один из распространенных вариантов цветовой гаммы:

1. Синие карточки используются для производственного канбана и операций между производственной линией и зоной выдачи;
2. Зеленые карточки, применяемые в межцеховом канбане (между производственными цехами);
3. Красные карточки используются между складом и зоной приемки в складском канбане.

Также в системе «Канбан» используются карточки заказа и карточки отбора [4]. Первые содержат подробную информацию о том, сколько продукции должно быть произведено на предыдущем производственном этапе. Карточки отбора используются для того, чтобы

знать, сколько продукции необходимо забрать с прошлого этапа производства. Таким образом, данные карточки движутся по всей производственным подразделениям внутри организации и между предприятия-поставщиками (рис. 1).

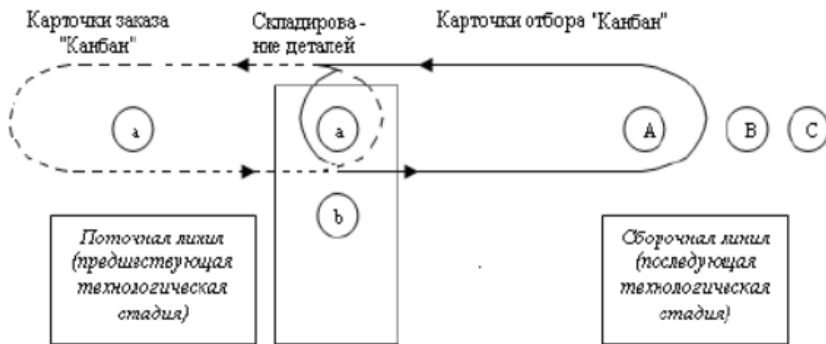


Рисунок 1. – Движение карточек отбора и карточек заказа «Канбан»

Система «Канбан» изначально была задумана как инструмент реализации принципа «точно в срок» («just-in-time»). С помощью карточек «канбан» данный принцип реализуется путем соблюдения ряда принципов

1. Каждый производственный этап должен «вытягивать» продукцию с предыдущего этапа в установленном количестве, месте и четко определенном времени.

2. На определенном участке производства создается такое количество продукции, какое «вытягивается» следующим этапом.

3. На производственные участки не должны поступать бракованные изделия.

4. Необходимо делать как можно меньшее количество карточек «Канбан».

5. Цель использования карточек «Канбан» заключается в приспособлении производства к колебаниям спроса.

Система «Канбан» имеет очевидные преимущества, среди которых: сокращение производственного цикла, что, несомненно, является большим плюсом именно в современных условиях, когда предприятия должны работать быстро; устранение многочисленных складов и уменьшение объема межоперационных запасов [5].

Однако, система «Канбан» не лишена недостатков. К ним можно отнести трудность применения данного метода, которая заключается в том, что система будет нормально функционировать только при условии, что все производство должно быть укомплектовано нужными де-

талями. Также производство необходимо наладить в техническом и организационном аспекте.

Проанализировав сущность системы «Канбан», включая достоинства и недостатки, можно выявить особенности применения данной системы в условиях цифровизации. Ключевыми элементами «Канбан» является информационная система, которая включает не только карточки, но и производственные, транспортные и снабженческие графики, технологические карты; система регулирования потребности и профессиональной ротации кадров; система всеобщего и выборочного контроля качества продукции; система выравнивания производства. Для оптимизации и упрощения использования данных элементов, а также для повышения эффективности бизнес-процессов компании инвестируют в создание центров обработки данных, внедряют специализированные системы сбора, хранения и обработки сведений о бизнес-операциях и клиентах. Таким образом, использование системы «Канбан» в цифровую эпоху, которая требует гибкой организации бизнеса в условиях ограниченных ресурсов и рисков, еще более упрощает бизнес-процессы (стандартизированные цепочки операций, выполнение которых приводит к созданию добавленной стоимости), способствует надежности, сокращению производственных и товарных запасов, и обеспечивает высокое качество продукции на всех стадиях производственного цикла.

То, как применяется система «Канбан» в нынешних условиях цифровой экономики можно рассмотреть на примере опыта АО «Нововет-Пермь», российского холдинга, одного из лидеров в производстве нефтепромыслового оборудования. Технологии бережливого производства применяются в данной компании уже с 2007 г. Одной из них стала рассматриваемая система «Канбан». В организации имели место проблемы с избыточными накоплениями запасов, вследствие чего руководство приняло решение прибегнуть к этому методу.

В компании начали внедрение «Канбан» с участков, создающих добавленную стоимость, а именно, участка №25 механообрабатывающего производства и цеха №10 сборочного производства электроприбора. На этом этапе были получены следующие результаты:

- Запасы продукции снизились более чем на 40%;
- Сократились места складирования в цехе №10;
- Минимизация перебоев в поставках;
- На участке №25 было исключено перепроизводство.

Систему «Канбан» также применяли на цехе №22 механообрабатывающего производства, где проблема с запасами было особо острой.



Разберем более подробно порядок применения системы. Для ее реализации потребуется:

1. Выделить зону размещения партий «Канбан» и обозначить ее;
2. Разработать карточки «Канбан»;
3. Составить схему работы системы «Канбан»;
4. Провести расчет стоимости внедрения «Канбан».

В данном случае применяется следующая разметка: желтая зона – рабочая, из нее берутся детали для работы; красная зона – страховой запас, который используется до пополнения рабочей зоны. На каждую единицу продукции крепится карточка «Канбан». Выше мы уже говорили о двух типах карточек: карты отбора и карты заказа. В рассматриваемой компании используется почти такая же система:

- Карточки отбора цехом 10 (рис. 2);  
Карточки производства для цеха №22 (рис. 3)

<b>КАРТОЧКА КАНБАН ЦЕХА № 22</b>	
Наименование:	<b>Основание</b>
Кол-во: 12	
Заказчик: цех № 10	
Поставщик: цех № 22, уч-к пр-ва оснований	

Рисунок 2. - Карточка отбора цехом №10

<b>КАРТОЧКА КАНБАН ЦЕХА № 22</b>	
Наименование:	<b>Основание</b>
Кол-во: 12	
Заказчик: цех № 10	
Поставщик: цех № 22, уч-к пр-ва оснований	

Рисунок 3. – Карточка производства

В результате внедрения системы «Канбан» в цехе №22 АО «Новет-Пермь» затраты на хранение запасов были снижены на 37 230 руб. При расчете возможного суммарного эффекта от внедрения системы получили, что стоимость запасов снизится на 1 821 740 руб. Таким образом, это позволит сократить объем запасов в масштабах всей компании на 0,1%. Стоит учитывать, что это эффект от внедрения системы только на одном участке. При распространении «Канбан» на остальные производственные подразделения результаты будут более

ощутимыми и значимыми. Важно отметить, что при внедрении «Канбан» заметно сокращается объем сверхурочных работ на производстве. Такой эффект является актуальным в условиях цифровой экономики, когда ключевыми тенденциями являются снижение участия человека в производстве и минимизация издержек, связанных с оплатой труда.

Анализируя опыт внедрения системы «Канбан» в АО «Новомет-Пермь», удалось сделать ряд выводов:

1) «Канбан» позволяет снизить объемы партий до минимальных, но экономически эффективных. Это дает возможность заострить внимание на выявлении нехватки производственных мощностей и узких мест в производстве, нуждающихся в совершенствовании;

2) Благодаря применению «Канбан» освобождается время, которое можно использовать для работы над новыми видами продукции и освоением новых рынков;

3) За счет снижения объемов незавершенного производства и запасов становятся меньше затраты на их хранение, а, соответственно, и себестоимость продукции;

4) «Канбан» способствует выполнению заказов в установленные сроки;

5) Происходит оптимизация цепочки производственных мощностей;

6) «Канбан» позволяет гибко реагировать на изменения спроса на продукты компании;

Таким образом, мы видим, что внедрение системы «Канбан» на предприятии дает компании те преимущества, которые наиболее актуальны в эпоху цифровой экономики. Возможность более тщательного отслеживания проблем в производстве способствует повышению качества продукции фирмы. Также, как упоминалось выше, сейчас повсеместно говорят о важности agile-подходов в современных компаниях. Из проведенной работы следует, что применение «Канбан» может стать существенным вкладом в развитие гибкости фирмы, подтверждением чему является возможность оперативного реагирования на колебания спроса. Кроме того, карточная система, применяемая в «Канбан», может быть преобразована с помощью современных цифровых технологий. Подводя итог, стоит сказать, что система «Канбан» открывает для фирмы ряд возможностей, которые позволят ей развиваться в тех направлениях, которые актуальны в условиях цифровой экономики, а именно: повышение качества, удовлетворение потребностей клиента, снижение издержек, развитие гибкости, устойчивое развитие и т.д.

## Литература:

1. Терехова Ю.В., Егоров П.А. Логистическая система «КАНБАН» как универсальное средство оперативного планирования работы / Комплексные проблемы развития науки, образования и экономики региона: научно-практический журнал коломенского института (филиала) МГМУ (МАМИ) / Коломенский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)». 2013.
2. Энциклопедия по экономике / Карточки и система канбан – [Электронный ресурс]. - <http://economy-ru.info/info/194041/> - (дата обращения 20.05.2018)
3. Стратегии внедрения для 14.0: стратегия «step by step» - [Электронный ресурс]. - <http://www.i-love-bpm.ru/scheer/strategii-vnedreniya-dlya-i40-strategiya-step-step> - (дата обращения 20.05.2018)
4. Ефремов А.В. Управление запасами по системе канбан / Форум. Серия: гуманитарные и экономические науки // Волгоградский филиал Московского гуманитарно-экономического института, Волгоград. 2014.
5. Воронина А.А., Заманов Ш.М. Управление материальными потоками во внутрипроизводственных логистических системах / Актуальные вопросы науки и хозяйства: новые вызовы и решения // Сборник материалов L Международной студенческой научно-практической конференции. 2016.
6. Марков Д.А., Куприна Е.В., Маркова Н.А. Опыт внедрения системы «Канбан» в АО «Новомет-Пермь» / Вестник самарского государственного экономического университета. 2015.

**А.А. Лагузова, А.С. Молькова**

Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
nastyalagyzova@mail.ru, molkova.n@yandex.ru

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

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕ ПОД ВЛИЯНИЕМ «ИНДУСТРИИ 4.0»**

***Аннотация:** Статья посвящена актуальной проблеме формирования электронной коммерции на российском рынке, приведены основные возможности и угрозы процесса. В работе представлены результаты исследования объема электронной коммерции в России. Показана их зависимость от предпочтений потенциальной аудитории. Основная цель – изучить ведущие тренды развития электронной коммерции. В рамках исследования применялся структурно-функциональный анализ и общенаучные методы познания для формирования обзора российской электронной коммерции. Автор приходит к выводу, что российский рынок обладает большим спектром потенциальных возможностей для получения прибыли от электронной коммерции. На данной основе даются рекомендации основным участникам рынка проводить качественный, прозрачный и честный сервис для поддержания высоких результатов деятельности.*

***Ключевые слова:** электронная коммерция, Интернет, рынок, торговля.*

**Laguzovaa.A., Molkova A.A.**

Scientific director:  
Associate of professor  
**Trifonov P.V.**

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

## **THE TRANSFORMATION OF TRADITIONAL PRACTICES UNDER THE INFLUENCE OF "INDUSTRY 4.0»**

***Abstract:** the Article is devoted to the actual problem of the formation of e-Commerce in the Russian market, the main opportunities and threats of the process. The paper presents the results of a study of the volume of e-Commerce in Russia. Their dependence on the preferences of the potential audience is shown. The main goal is to study the leading trends in the development of e-Commerce. The study used structural and functional analysis and General scientific methods of cognition to form a review of Russian e-Commerce. The author comes to the conclusion that the Russian market has a large range of potential opportunities for profit from e-Commerce. On this basis, recommendations are given to the main market participants to conduct high-quality, transparent and honest service to maintain high performance.*

**Keywords:** e-Commerce, Internet, market, trade.

Сегодня Россия стоит на пороге четвертой промышленной революции, обещающей объединение мира производства и глобальной сети в единый Интернет вещей, который будет способен сделать «Индустрию 4.0» реальностью. Умное производство займет своё место в мире, где умные ИКТ-машины, системы и сети смогут без внешней помощи обмениваться информацией и использовать её для управления промышленными и производственными процессами по всей цепочке создания стоимости, в том числе и за пределами одного предприятия.

На настоящий момент, многие технологии новой промышленной революции уже нашли применение в производстве. Однако под влиянием «Индустрии 4.0» они усовершенствуют производственный процесс, что приведёт к объединению изолированных, оптимизированных ячеек в абсолютно интегрированный, автоматизированный и оптимизированный производственный поток. Данный процесс повысит эффективность и изменит привычные производственные взаимоотношения поставщика, производителя и клиента, поменяет саму суть отношений человека с машиной.

Основополагающим столпом технологического прогресса является аналитика, основанная на больших массивах данных. В производ-

ственную сферу она зашла совершенно недавно и позволила провести оптимизацию качества производства, экономию энергии и повышение уровня обслуживания оборудования. В рамках четвертой промышленной революции обширный анализ различных систем и структур предприятия станет обычным процессом, который будет помогать в принятии решений в реальном времени.

Вторым столпом являются автономные роботы. Многие компании уже давно применяют роботов в решении сложных задач. Однако постепенное развитие робототехники позволит, в конечном счете, отрегулировать процесс взаимодействия машин на автономную работу. Планируется, что стоимость таких роботов будет меньше, а диапазон возможностей будет шире, чем у роботов, используемых сегодня.

Затем, моделирование. Сегодня повсеместно прибегают к использованию 3D-моделирования продуктов, материалов и производственных процессов, но в будущем оно будет проходить в режиме реального времени. Это позволит операторам проводить проверку и оптимизацию параметров оборудования виртуально перед тем, как осуществлять перенастройку физически. Такой подход сократит время наладки и повысит её качество.

Более того, Интернет вещей окажет значительное влияние на промышленность. Если сейчас датчики и машины лишь нескольких производителей объединяются в сеть с использованием встраиваемых вычислительных систем, то скоро множество устройств будут объединены в единую сеть и снабжены необходимыми технологиями.

На сегодняшний день, основная часть современных ИТ-систем не интегрирована полностью. Но в рамках «Индустрии 4.0» произойдет повсеместная вертикальная и горизонтальная интеграция, связанная с развитием универсальных сетей объединения данных в компании и установлением автоматизированных цепочек создания стоимости.

Следующий столп - облачные технологии. Некоторые компании используют облачное программное обеспечение, но «Индустрия 4.0», будучи более ориентированной на производство, приведет к росту коллективного пользования данными за пределами сайтов и компаний.

Седьмым столпом являются технологии послойной печати. С приходом промышленной революции данные методы будут повсеместно использоваться для производства небольших партий продуктов на заказ, давая тем самым преимущества компании. Сокращение расстояния транспортировки и наличного запаса продукции будет достигнуто путем высокопроизводительных децентрализованных систем.

Завершающими внедрение «Индустрии 4.0» станут системы на основе дополненной реальности. В настоящее время они находятся на начальном этапе разработки, но в будущем компании будут использовать такие технологии гораздо шире для обеспечения работников информацией в режиме реального времени с целью улучшения процесса принятия решений и оптимизации рабочего процесса.

Говоря об эффекте внедрения технологий «Индустрии 4.0», то стоит заметить, что он уже прослеживается в деятельности зарубежных компаний, в особенности стран Европы, США и Азии, где сегодня ведется гонка по применению элементов четвертой промышленной революции.

Для примера рассмотрим оценку потенциальных последствий принятия «Индустрии 4.0» в Германии, которая была проведена в 2015 году компанией VCG и помогла выделить основные преимущества четвертой волны технического прогресса.

По прогнозам VCG в Германии в течение 5–10 лет все больше компаний начнет применять «Индустрию 4.0», что на 66% увеличит производительность всех производственных секторов и на 10% производительность предельных расходов, за исключением стоимости материалов. В добавок, после включения материалов в затраты будет достигнут прирост производительности от 5 до 8%. Все улучшения будут варьироваться в зависимости от отрасли, и в ближайшей перспективе наибольшую пользу собираются извлечь производители промышленных компонентов, увеличив эффективность производства от 20 до 30%, и автомобильные компании с ростом продуктивности от 10 до 20%.

Кроме этого, «Индустрия 4.0» будет способствовать росту выручки. Усовершенствованное оборудование, новые приложения для работы с данными, разнообразие все более и более индивидуализированных продуктов в конечном счете приведет к дополнительному росту спроса как производителей, так и потребителей в объеме около 30 млрд. евро в год, то есть приблизительно 1% от ВВП Германии.

По степени внедрения и распространения «Индустрии 4.0» на немецком рынке рост производительности будет сопровождаться определенным увеличением доли занятости населения на 6% в ближайшие десятилетия, в том числе спрос на работников машиностроительного сектора вырастет на целых 10% за тот же период.

В краткосрочной перспективе склонность к большей автоматизации будет вытеснять работников с низкой квалификацией, выполняющих простые, повторяющиеся задачи. Но одновременно в этом более широкое использование программного обеспечения, связности и ана-

литики будет формировать спрос на сотрудников, обладающих знаниями и навыками в сфере разработки программного обеспечения и ИТ-технологий. Эта трансформация компетенций является одной из ключевых задач.

Как же изменится процесс производства в течение следующих 10–20 лет для производителя компонентов? Отправной точкой является трансформация, которая начинается с интеграции производственных и логистических процессов и соответствующих ИТ-систем. Данное объединение подразумевает обмен данными и передачу информации о товаре и производстве клиентам, поставщикам, а также внутри компании.

Чем полезны эти данные? В частности, поставщики выиграют от этого обмена в области проектирования и поставок, которые в скором времени будут проходить в режиме реального времени в результате взаимодействия людей-машин-деталей-товаров.

Системы, являющиеся собственностью компании, трансформируются в обширные сети со стандартизированными и открытыми интерфейсами, данные которых будут храниться в облаке с целью повышения доступности и точности. Такие манипуляции позволят более гибко реагировать на изменения в процессе производства и своевременно принимать соответствующие решения.

Также «Индустрия 4.0» неразрывно связана с автоматизацией, которая позволит повысить эффективность логистических операций на производстве. Преимущества автоматизации в сфере логистики будут выражаться в значительной экономии – 50% – для производителя. Экономия в других областях составит 30% в оплате труда, операционных издержек и накладных расходов и проявится в течение 5–10 лет. Интеграция производственных и логистических процессов не только будет более экономически эффективной, но и поможет сократить время производственного цикла на 30%. Однако для внедрения этих технологий потребуются увеличить инвестиции примерно на 35%. По оценкам VCG, адаптация производственных процессов для использования «Индустрии 4.0» потребует от немецких производителей инвестировать около 250 млрд евро в течение ближайших десяти лет (примерно от 1 до 1,5% выручки производителей).

В итоге, предполагаемые выгоды в Германии иллюстрируют потенциальное влияние «Индустрии 4.0» на производственный сектор во всем мире. «Индустрия 4.0» будет оказывать прямое воздействие на производителей и их трудовые ресурсы, а также на компании, поставляющие производственные системы. Новая волна производства отразится на всей цепочке создания стоимости – от проектирования про-



дукта до послепродажного обслуживания, а производственные процессы, входящие в цепочку создания стоимости, будут оптимизированы с помощью интегрированных ИТ-систем. В результате на смену замкнутым сегментам придут полностью автоматизированные, интегрированные производственные линии.

## **Литература:**

1. Гаврилов Л. П. Электронная коммерция: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. П. Гаврилов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – Электронный ресурс URL: <https://biblio-online.ru/book/D5DE8C1C-D148-416C-BE91-93DAC17CAED5> (дата доступа 24.03.2018)
2. Орлов Л. Как создать электронный магазин в Интернете / bizbook.online – Электронный ресурс URL: <https://bizbook.online/online-magazine/elektronnaya-kommertsiya-rossii-nastoyaschee.html> (дата доступа 24.03.2018)
3. Системы и развитие электронной коммерции в интернете - виды, модели, основы и преимущества / SOVETS.NET – Электронный ресурс URL: <http://sovets.net/12537-elektronnaya-kommerciya.html> (дата доступа 25.03.2018)
4. Пуха Ю. «Индустрия 4.0»: создание цифрового предприятия/ PWC– Электронный ресурс URL: [https://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global\\_industry-2016\\_rus.pdf](https://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global_industry-2016_rus.pdf)
5. ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ В РОССИИ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ / BUKVI – Электронный ресурс URL: <http://bukvi.ru/computer/elektronnaya-kommerciya-v-rossii-sostoyanie-problemy-i-napravleniya-razvitiya.html> (дата доступа 25.03.2018)
6. Электронная коммерция: развитие в России и мире / Центр Международной Торговли – Электронный ресурс URL: <https://wtcmoscow.ru/services/international-partnership/analytics/elektronnaya-kommertsiya-razvitie-v-rossii-i-mire/> (дата доступа 23.03.2018)
7. Электронная коммерция, развитие электронной коммерции в России- Все про деньги и бизнес, кредиты и финансы, страхование и риски, форекс и инвестирование / vsuorodengi.ru – Электронный ресурс URL: <https://www.vsuorodengi.ru/главная/электронная-коммерция-развитие-электронной-коммерции-в-россии/> (дата доступа 25.03.2018)
8. Юрченко Ф. Электронная коммерция в России / SCHNEIDER GROUP Disclaimer – Электронный ресурс URL: <https://schneider-group.com/ru/uslugi/elektronnaya-kommerciya/> (дата доступа 20.03.2018)
9. РУПОИСК - национальный сайт бесплатных объявлений / BOOMSTARTER – Электронный ресурс URL: <https://boomstarter.ru/projects/874903/143482> (дата доступа 25.03.2018)

**А.А. Рудая,**

студентка группы АУ2-2

Научный руководитель:

**П.В. Трифонов,**

к.э.н., доцент Департамента «Менеджмент»  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: androme55da.98@yandex.ru

## **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО (ЛИН ЗДРАВООХРАНЕНИЕ) – ПАНАЦЕЯ ИЛИ НЕДОСТИЖИМЫЙ ИДЕАЛ**

***Аннотация:** В данной работе представлено теоретическое обоснование значимости перехода к системе «бережливое здравоохранение», представленной в рамках концепции «бережливое производство». Приведены основные потери, непосредственно не связанные с клиентом и не представляющие для него никакой ценности, а также названы способы по преодолению выявленных издержек.*

***Ключевые слова:** «бережливое производство», «бережливое здравоохранение», основные потери, ценности, методы Lean-системы.*

**A.A. Rudaya,**

student of the AU2-2 group

Scientific adviser:

**P.V. Trifonov,**

Doctor of Science (Economics), Associate of Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail:androme55da.98@yandex.ru

## **LEAN-MANUFACTURE (LEAN-HEALTH CARE) – PANACEA OR IMPOSSIBLE IDEAL**

***Abstract:** In this article are presented the theoretical justification of the importance of the transition to the system of "lean health", presented in the framework of the concept of "lean manufacturing" is presented. The main losses are not directly related to the client and do not provide any value to him, and also ways to overcome the identified costs are described.*

***Keywords:** "Lean production", "lean health", the main losses, values, methods of Lean-system.*

«Социалисты считают, что получать прибыль - грех.  
Я считаю, настоящий грех - терпеть убытки»  
(У. Черчилль)

Несмотря на все достижения науки и техники, которые до сих пор будоражат сознание человека и поражают порой своей прогрессивностью, система здравоохранения была и остаётся одной из самых важных сфер любого государства. Основной задачей данной системы является обеспечение должного медицинского обслуживания, а также предупреждение болезней и, как итог, увеличение продолжительности жизни населения. Конечно, все мероприятия, проводимые внутри и касательно данной сферы, координируются деятельностью государства, однако все они направлены на человека: улучшение самочувствия, укрепление и поддержание его здоровья и т.д. Именно поэтому можно с уверенностью заключить, что в данной цепочке мероприятий основополагающая роль принадлежит именно человеку, уровень здоровья которого обеспечивает прогресс и социальную сбалансированность всего общества в целом.

Согласно официальным данным, бюджетирование сферы здравоохранения в 2018 году составит 380 млрд. руб., что на 5,5% больше, чем в прошлом году, однако на будущий год намечается тенденция сокращения расходов и выделение лишь 346 млрд. руб.



Рис.1 Расходы федерального бюджета на сферу здравоохранения

Существенное сокращение расходов на сферу здравоохранения может привести к серьезным последствиям касательно качества медицины, а также переложению большей части обязанностей на коммерческий сектор данной сферы. Более того, последствием выше обозначенного сокращения может явиться уменьшение продолжительности жизни. По сравнению с другими странами, средняя продолжительность в России, по данным 2017 г., составляет 66,05 лет (59,1 г. - у мужчин, 73 г. - у женщин);(129-е место).

Таблица 1

**Рейтинг стран по продолжительности жизни в 2017 г.**

Место	Страна	Средняя продолжительность жизни		
		Общая	Мужчин	Женщин
1	Андорра	82,75	80,4	85,1
2	Япония	82,15	78,7	85,6
3	Сан-Марино	82	78,4	85,6
4	Сингапур	82	79,3	84,7
5	Франция	81	77,7	84,3
6	Австралия	80,7	77,8	83,6
7	Швейцария	80,7	77,8	83,6
8	Швеция	80,7	78,4	83
9	Исландия	80,45	78,3	82,6
10	Канада	80,45	77	83,9

Исходя из складывающейся ситуации, возможно, наиболее эффективным и правильным будет осуществление перехода к «бережливому здравоохранению», развивающему в рамках концепции «бережливое производство».

«Бережливое производство» представляет собой модернизированную систему управления организацией, основная идея которой заключается в максимальном нивелировании издержек, не имеющих никакой ценности для потребителя. Впервые данная концепция была создана в 1950-х гг. Тайити Оно, которую впоследствии усовершенствовал его коллега – Сигео Синго, разработавший быстрый способ «переналадки» производства. Изначально система «бережливого производства» применялась только в области автомобилестроения и лишь позднее получила распространение в большинстве сфер: здравоохранении, торговле, военном секторе, государственной отрасли и др.

На современном этапе человеческого развития концепция «бережливое производство» удовлетворяет всем запросам организации относительно формирования структуры деятельности в условиях огра-

ниченности ресурсов. Концепция включает в себя все необходимые меры по наиболее эффективному осуществлению процесса оптимизации производственных работ с целью исключения лишних и незначимых функций и операций, заключающих в себе исключительно дополнительные издержки и работы и не создающих ценности.

Итак, что же собой представляет «бережливое здравоохранение»? «Бережливое здравоохранение» - это концепция создания и внедрения системы охраны здоровья населения, которая способствует достижению наилучшего уровня качества, минимальных затрат и сроков оказания медицинской помощи, а также устойчивому развитию данной системы в целом. Данное определение может быть выражено формулой:

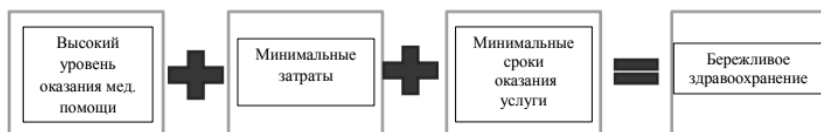


Рис.2 Формула «бережливого здравоохранения»

Согласно официальным данным опроса, проведённого в рамках внедрения данной системы, было установлено, что основные группы потерь в системе здравоохранения составляют следующие:

- оказание некачественных услуг;
- неоправданная продолжительность ожидания;
- отсутствие необходимого объёма предоставляемой информации;
- потери при ненужной транспортировке (перемещение пациента на машине скорой помощи при отсутствии на то необходимости; ложные вызовы);
- потери из-за неэффективных этапов обработки (дублирование анализов, назначение непроверенных лекарственных аппаратов);
- потери из-за нереализованного потенциала сотрудников (отсутствие должной системы сортировки рационализаторских предложений и идей относительно усовершенствования деятельности отдельно взятого учреждения или всей системы в целом).

Первые две из выявленных и обозначенных выше потерь можно рассмотреть на конкретном примере. Итак, человек, имеющий некоторые жалобы на здоровье, вначале должен записаться к участковому врачу, который выпишет соответствующее направление и даст необхо-

димые рекомендации. И посещение терапевта, и прохождение остальных врачей для получения необходимых анализов сопровождается значительными временными потерями пациента в очередях.

Схема создания ценности для больного в данном случае выглядит следующим образом:



Рис.3 Схема оказания ценности для пациента

Очевиден тот факт, что истинную ценность для потребителя представляют операции, подчеркнутые красной линией, в то время как под черными линиями скрываются совершенно не нужные операции, делающие процесс оказания услуги длительной и неэффективной (к подобным операциям могут быть отнесены и такие как, затраты пациента, персонала на перемещение вследствие нерационального размещения подразделений, ожидание результатов исследования, оформление требуемой бумажной документации). Выходом из сложившейся ситуации будет процесс минимизации ненужных операций за счет внедрения системы электронной очереди, которая позволит исключить фактор «несправедливых ситуаций», распространённых в живой очереди.

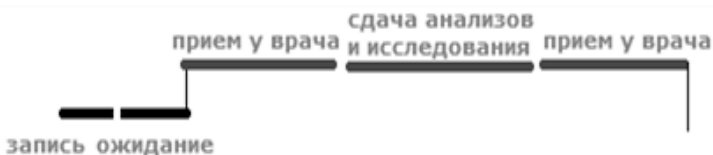


Рис.4 Модернизированная схема оказания ценности для пациента

В данном случае при посещении пациентом врача-терапевта помимо него, в кабинете должны находиться специалисты и лаборанты, способные оказать минимизированное по временным затратам всестороннее обследование человека. Таким образом, за одно посещение будет осуществлён полный осмотр пациента, получены им все необходимые рекомендации или направления при возникновении исследования на более высоком уровне. Разумеется, описанная выше ситуация требует проведения кардинальных изменений всей существующей кабинетной системы, но в тоже время сохраняет возмож-

ность того, что специалисты по более редким заболеваниям могут не входить в выше описанную обязательную группу, а быть включены в отдельно созданные подгруппы.

Ещё одной мерой для эффективного приёма клиента в медицинских учреждениях должна стать полностью компьютеризированная система ведения формуляров и карт больных. Подобный способ заполнения требуемых документов обеспечит процесс передачи карты другому врачу, приложение результатов анализа или других исследований моментальными гарантированным.

Делая небольшой вывод, хочется отметить, что, с одной стороны, вероятен исход того, нововведения несколько увеличат временные затраты врача на одного пациента, но, с другой стороны, это будет компенсировано качеством лечения, оказанным присутствующими специалистами параллельно с проведённым обследованием, а также значительным сокращением частоты визитов больного к врачам.

Отдельное внимание хотелось бы уделить основным методам, которые выделяют во всей структуре «бережливого производства», но и которые присущи конкретной, рассматриваемой нами, области здравоохранения. Так, первым методом выступает «Картирование процессов», суть которого строится на формализации процессов медицинского учреждения, проведении их анализа и выявлении сильных и слабых сторон, а также с последующим устранением последних; второй метод - «Система 5S» - способ организации рабочего места каждого сотрудника, отвечающего оптимальным условиям выполнения заявленных операций, а также с соблюдением порядка чистоты, аккуратности и экономии временных и энергоресурсов; третий подход - «Кайдзен» - практика совершенствования процессов производства, а также разработки и внедрения поддерживающих бизнес-процессов; последний, из рассматриваемых в данной работе, метод - «Пока-ёкэ» характеризуется оптимальным уровнем поддержания всех методов и способов организации деятельности, при которых риск возникновения дефектов сведён к минимуму.

Итак, успех внедрения «бережливых» методов в систему здравоохранения зависит от следующих ключевых факторов, которые нельзя не брать во внимание:

- лидерство руководства (поддержка инициатив по внедрению lean-принципов, выделение необходимых ресурсов, демонстрация приверженности собственным примером);
- вовлечение работников (привлечение сотрудников к участию в проектах по улучшению и совершенствованию системы; поощрение

сотрудников за достигнутые результаты; использование командных методов работы персонала);

– организационная культура (формирование культуры организации, сформированной исходя из lean-технологий).

Таким образом, если наблюдается низкий уровень понимания актуальности и внедрения принципов «бережливого здравоохранения» требуется внедрение системы обучения специалистов данным навыкам и методикам, то есть необходимосоздание эффективной методологии обучения для повышения степени информированности сотрудников в данной сфере.

В заключение хотелось бы отметить, что, внедряя систему «бережливого здравоохранения», в рамках действия концепции «бережливое производство», предприятия смогут значительно снизить расходы, усовершенствовать доступность и повысить качество медицинской помощи. Результативно функционирующая и активно поддерживаемая система менеджмента качества позволяет применить методы lean- производства на практике без значительных сложностей. Применение подобных методов позволяет оперативно корректировать возникающие проблемные ситуации в сфере оказания медицинских услуг, предупреждать их появление, обеспечивая тем самым резерв стабильности, а также быстро реагировать на нововведения вышестоящих организаций.

### **Литература:**

1. Вумек Джеймс, Бережливое производство, 2004
2. Хоббс Д., Внедрение бережливого производства. Практическое руководство по оптимизации бизнеса, 2007
3. Лайкер Джеффри, Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний, 2012
4. [Электронный ресурс: <http://www.gks.ru/>(дата обращения: 19.05.2018)]
5. [Электронный ресурс: <http://www.gks.ru/>(дата обращения: 19.05.2018)]



**Р.Р. Шафиков,**

студент факультета «Менеджмент»  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: rolshafikov@gmail.com

**А.Г. Коряков,**

профессор, д.э.н., доцент  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail:AGKoryakov@fa.ru

## **РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ПРАКТИКЕ ПРОЕКТНОГО И ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА АК «АЛРОСА»**

***Аннотация:** в статье рассматривается роль таких технологий управления бизнес-процессами, как «Дерево целей» и SWOT-анализ, в практике проектного и операционного менеджмента АК «АЛРОСА». В рамках SWOT-анализа определены основные сильные и слабые стороны компании, а также выделены благоприятные возможности и угрозы для ее развития. На основании «Дерева целей» рассмотрены деловые, функциональные цели и вытекающие из них задачи.*

***Ключевые слова:** мировой алмазный рынок, алмазное сырье, бизнес-процессы, Дерево целей, SWOT-анализ.*

**R.R. Shafikov,**

student of the department of Management  
Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: rolshafikov@gmail.com

**A.G. Koryakov,**

Doctor of Science (Economics), Professor Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia e-mail: AGKoryakov@fa.ru

## **THE ROLE OF TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN PRACTICE OF PROJECT AND OPERATIONAL MANAGEMENT OF JSC «ALROSA»**

***Abstract:** the article considers the role of such business process management technologies as the "Goal tree" and SWOT analysis in the practice of project and operational management of JSC "ALROSA". The SWOT analysis identifies the main strengths and weaknesses of the company, as well as identifies opportunities and threats to its development. Based on the "Goal tree" business, functional goals and tasks arising from them are considered.*

***Keywords:** the global diamond market, rough diamonds, business processes, Goal tree, SWOT analysis.*

На сегодняшний день по объёму алмазных ресурсов Российская Федерация занимает лидирующую позицию в мире; они составляют, по оценкам специалистов, около 35-40% мировых [1].

Мировой алмазный рынок имеет следующее конкурентное насыщение: АК «АЛРОСА» – 29%, De Beers (ЮАР) - 20%, Rio Tinto (Великобритания-Австралия) - 13%, Dominion Diamond (Канада) - 6%, Petra Diamonds (Великобритания) - 3%, прочие - 29% [2].

Помимо лидерства в объеме ресурсов Россия также занимает первое место в мире по разведанным запасам алмазов и значительно превосходит суммарные разведанные запасы всех остальных стран мира вместе взятых. Подавляющее большинство российских разведанных запасов находится в полярных районах Якутии и Севера Европейской части России. Данные регионы в действительности лишены промышленной инфраструктуры, для них характерны сложнейшие горно-технические условия эксплуатации, что, в свою очередь, создаёт существенные трудности для освоения регионов и значительно снижает их экономическую эффективность.

Алмазы в трубках, эксплуатируемых в России, в среднем коррелируют по качеству с алмазами в главных месторождениях мира, однако средние содержания алмазов в Российской Федерации выше, нежели в подавляющем большинстве зарубежных объектов. Запасы алмазов, которые могут быть вовлечены в эксплуатацию без крупных капиталовложений, составляют около 30% российских запасов.

Распределение прогнозных ресурсов алмазов по регионам России в % отображено на диаграмме 1: Западная Якутия - 65%, Европейская часть России - 10%, Пермская обл. - 1%, Красноярский край - 2%, Архангельская обл. - 20%, Иркутская обл. - 2%.



**Рисунок 1** - Распределение прогнозных ресурсов алмазов по регионам России, %

Основной объем добычи алмазов приходится на группу «АЛРОСА» (ПАО), которая представлена такими компаниями, как АК «АЛРОСА», ПАО «АЛРОСА-Нюрба», ОАО «Алмазы Анабара», ОАО «Нижне-Ленское», которые ведут добы-

чу алмазов в Якутии, а также ОАО «Севералмаз» в Архангельской области [1].

Целевой аудиторией АК «АЛРОСА» являются крупные производители бриллиантов и ювелирных изделий из России, Бельгии, Индии, Израиля, САР Гонконг и КНР, доказавшие свою состоятельность, с хорошо организованной системой продаж своей продукции (SignetJewelers, ChowTaiFook, ChowSangSang, LukFook, Gitanjali и т.д.).

Маржинальность компании, по данным годового отчета «АЛРОСЫ» за 2016 год, составила 56%, длительность работы на рынке – 25 лет. Стратегическая цель «АЛРОСЫ» предполагает собой стабильную реализацию долгосрочных интересов акционеров благодаря эффективному использованию минерально-сырьевой базы. Гипотезой рассматриваемой проблемы данной корпорации является недостаточный объем реализации алмазов на мировом алмазном рынке в сравнении с лидером продаж De Beers. Глобальной целью на ближайшие 3 года является увеличение объема реализации алмазов на мировом алмазном рынке для закрепления статуса мирового лидера в продаже алмазов [2].

Рассмотрим «Дерево целей» АК «АЛРОСА», включающее в себя функциональные и деловые цели корпорации, а также, вытекающие из них, основные задачи, поставленные перед компанией[3].

Деловая цель №1: закрепление статуса лидера алмазодобывающей отрасли с безупречной репутацией среди российских и зарубежных потребителей

Функциональные цели:

- Расширение минерально-сырьевой базы

Задачи:

1. вложение средств в проведение целенаправленных геолого-разведочных работ в многообещающих регионах России и Африки;

2. повышение эффективности разработки ныне действующих месторождений путем внедрения новых технологий;

3. внедрение новых аэрогеофизических методов поиска, взаимствуемых у конкурентов и партнеров.

- Развитие технологий и НИОКР

Задачи:

1. актуализация Программы инновационного развития и технологической модернизации АК «АЛРОСА» (ПАО) на период 2016-2023 годов;

2. разработка/поиск новых технологий для разработки запасов с пограничной экономической целесообразностью;

3. модернизация и техническое переоснащение с учетом единых технических политик;

4. доработка и последующее внедрение ряда технологий типа «Самообрушение», «Глубокое бурение» и т.д.[4].

5. усовершенствование технологических процессов обогащения кимберлитовой руды.

- Развитие полноценной маркетинговой функции

Задачи:

1. повышение интереса со стороны потребителей к натуральным алмазам путем проведения рекламных кампаний в сети «Интернет»;

2. поддержание устойчивого спроса на продукцию;

3. нахождение и реализация клиентоориентированных, но при этом самых выгодных путей максимального удовлетворения потребителей;

повышение интереса со стороны потенциальных партнеров к продукции и производственным процессам.

Деловая цель №2: соблюдение высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления в регионах присутствия.

Функциональные цели:

- Внедрение передовой модели управления компанией

Задачи:

1. продолжение мероприятий по оптимизации модели корпоративного управления компанией;

2. утверждение меморандума о дальнейшем внедрении в деятельность компании рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

- Поддержка персонала

Задачи:

1. создание условий для профессионального роста специалистов;

2. обеспечение безопасных условий труда на рудниках;

3. продолжение оказания материальной помощи Правительству Якутии в исполнении им своих обязательств по финансированию объектов социальной инфраструктуры и социальных услуг;

создание новых рабочих мест в регионах присутствия.

Деловая цель №3: улучшение финансовых и производственных показателей

Функциональные цели:

- Сокращение затрат

Задачи:

1. внедрение ресурсосберегающих технологий типа «Самообрушение»;
2. увеличение числа сортировщиков «Эксперт-1» [5];
3. периодическая модернизация технической базы;
4. информатизация и оснащение качественной связью регионов пребывания.

- Внедрение нового подхода к планированию, мониторингу и оценке эффективности ГРР

Задачи:

1. составление программ проектов освоения новых месторождений;
2. продление срока действия лицензий АК «АЛРОСА» (ПАО) на геологическое изучение ныне задействованных площадей;
3. создание качественной системы прогнозирования аварий и техногенных катастроф.

Проведен SWOT-анализ текущей деятельности АК «АЛРОСА», согласно которому выявлены сильные и слабые стороны корпорации, а также определены основные возможности и угрозы[6]. Полученные данные наглядно представлены в Таблице 1.

Таблица 1

**SWOT-анализ текущей деятельности АК «АЛРОСА»**

Сильные стороны (S)		Возможности (O)	
S1	Устойчивое присутствие на рынке алмазов	O1	Сотрудничество с новыми партнерами, появление дополнительных групп потребителей
S2	Ежегодное увеличение темпов роста финансовых показателей предприятия	O2	Дополнительные источники финансирования
S3	Лидирующая позиция по добыче алмазов в мире	O3	Инициативы Правительства РФ в области добычи алмазов
S4	Проведение работ по реконструкции и обновлению объектов пребывания	O4	Диверсификация производства с введением синтетических алмазов
S5	Осуществление подготовки и переподготовки кадров по основным видам деятельности	O5	Расширение влияния в странах пребывания компании

Слабые стороны (W)		Угрозы (T)	
W1	Замкнутость на устоявшихся заказчиках	T1	Уменьшение государственного и акционерного инвестирования
W2	Зависимость от курса доллара США по отношению к российскому рублю ввиду статуса компании-экспортера	T2	Ухудшение благосостояния в связи с техногенными катастрофами
W3	Напряженные отношения с потенциальными заказчиками и партнерами ввиду политики государства	T3	Введение санкций в отношении компании
W4	Ориентация предприятия на добычу и сбыт натуральных алмазов	T4	Ускорение развития производства и сбыта синтетических алмазов
W5	Снижение добычи алмазов в ближайшие несколько лет	T5	Угроза усиления позиций конкурентов на мировом алмазном рынке в добыче и продажах алмазов

Благодаря проведенному анализу получено системное представление о внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторах текущей деятельности корпорации, которые могут быть приняты к сведению специалистами АК «АЛРОСА» для принятия управленческих решений.

Таким образом, удалось доказать, что роль «Дерева целей» и SWOT-анализа на практике проектного и операционного менеджмента АК «АЛРОСА» крайне велика, ведь благодаря этим технологиям управления бизнес-процессами наглядно представляются существующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании, а также систематизируются деловые и функциональные цели с вытекающими из них задачами. Исходя из этого, составлен ряд выводов, носящих рекомендательный характер в отношении АК «АЛРОСА»:

1. путем внедрения вышеперечисленных целей и задач осуществить увеличение объема продаж и закрепиться в статусе мирового лидера в данном направлении;

2. более ответственно подходить к контролю за исполнением техники безопасности на объектах пребывания во избежание аварий и техногенных катастроф;

3. рассмотреть вариант создания производства и реализации синтетических алмазов в связи с увеличением спроса на них;

4. при осуществлении проектной и операционной деятельности брать в расчет наиболее значимые риски:

- возникновение новых техногенных катастроф по аналогии с аварией на руднике «Мир» [7];

- ухудшение отношений с зарубежными партнерами и потребителями в связи с геополитическим фактором;
- укрепление рубля по отношению к доллару США;
- становление De Beers алмазодобывающим лидером.

### **Литература:**

1. ОБЗОР ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ АЛМАЗНО-БРИЛЛИАНТОВОГО КОМПЛЕКСА (АБК) РОССИИ, Кадыкова Д.В., 2015, М.–с.1-2.
2. Годовой отчет АК «АЛРОСА» за 2016 год, [Электронный ресурс: <http://alrosa.ru/ar2016/> (дата обращения 15.05.2018)]
3. Операционный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под ред. А.В. Трачука. – Москва : КНОРУС, 2017. – 360 с. – (Бакалавриат и магистратура). – с. 119.
4. АЛРОСА. Технологии XXI века. Разработка трубки "Удачная", [Электронный ресурс: <https://www.youtube.com/watch?v=pxVPcREj3sE> (дата обращения 15.05.2018)]
5. АЛРОСА - Технологии XXI века (сортировщик «Эксперт-1») [Электронный ресурс: <https://www.youtube.com/watch?v=pM-SVjmRWB4> (дата обращения 15.05.2018)]
6. Когнитивный SWOT-анализ, Крючков В.Н., [Электронный ресурс: [https://www.youtube.com/watch?v=5QpfwCWDg\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=5QpfwCWDg_o) (дата обращения 15.05.2018)]
7. Алроса заместит рудник Мир новым месторождением, [Электронный ресурс: <http://www.vestifinance.ru/articles/94092> (дата обращения 15.05.2018)].



## **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПУТИ К ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

***Аннотация:** В данной работе поднимается актуальная проблема реализации потенциала нового экономического уклада для национального благосостояния при полноценном участии государства в выстраивании новой глобальной экономической экосистемы и роли оптимизации управления бизнес-процессами в современных условиях.*

*Рассматриваются и анализируются некоторые сформировавшиеся тенденции в управлении бизнес-процессами, а также дается объяснение, каким образом современные информационные технологии могут оказывать влияние, стимулировать и повышать уровень развития экономики в стране. Определены условия, в которых будет строиться работа по усовершенствованию существующих систем управления. Описаны существующие проблемы и сформулированы предложения по их устранению и оптимизации бизнес-процессов в компаниях для построения цифровой экономики.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, бизнес-процесс, оптимизация, информационные технологии.*

**K.V. Malkina**

Scientific adviser:

PhD in economics, Associate Professor,

**V.A. Lopatin**

Financial University under the Government of the Russian Federation

e-mail: Malkina.KV@gmail.com

## **OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES ON THE WAY TO DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** There is an actual problem of the realization of the potential for a national welfare with full participation of the state Executive authority in building of a new global economic ecosystem and the role of business process management optimization in modern conditions in this article. Some of the current trends in the management of business processes are examined and analyzed. The review and a brief analysis of the affection technology on the level of economic development explains how modern information technology can influence, stimulate and increase the level of economic development in the country. The conditions for the improvement of the existing control systems are determined. Specific proposals for optimization of business processes in companies to build a digital economy are formulated and described.*

***Key words:** digital economy, business process, optimization, technology.*

В настоящее время очень важно дать четкое определение этапу развития нашей страны. Необходимо обозначить вызовы, с которыми придется столкнуться отечественной экономике для того, чтобы определить с чем мы имеем дело, как решать существующие проблемы, какие методы будут эффективны в борьбе за создание устойчивой и эффективной цифровой экономики.[1]

За последнее время были приняты некоторые основополагающие документы, которые определяют выбранный нашей страной курс развития, то, к чему мы стремимся, на что ориентируемся в экономическом плане. Хочется обратить внимание на программу «Цифровая экономика Российской Федерации», принятую в 2017 году.

Программа направлена на создание условий для развития общества знаний в Российской Федерации, то есть формирование благоприятной правовой среды для применения технологий, повышение благосостояния и качества жизни граждан нашей страны путем повышения доступности и качества товаров и услуг, произведенных в цифровой экономике, с использованием современных цифровых технологий, повышение степени информированности и цифровой грамотности, улучшение доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами.[2]

Для более четкого понимания реализации данной Программы была разработана схема со всеми участниками процесса и их функциями.

Не может не радовать тот факт, что для написания данной программы активно привлекался бизнес и экспертное сообщество. Поэтому она ориентирована, прежде всего, на потребности и возможности рынка, что очень важно для успешной ее реализации. Хочется заметить, что такая практика составления не только нормативно-правовых актов, программ, но и в целом нормативов, инструкций, регулирующих управление теми или иными бизнес-процессами в компании представляется эффективной. Ведь в таком случае инструкция учитывает реалии, эмпирику, которую может привнести сторона, непосредственно практикующая в той или иной области. Успешная работа требует тесного взаимодействия государства, бизнеса и науки.

В целом оптимизация бизнес-процессов – это острая необходимость, если мы хотим развиваться, идти в ногу со временем, отвечать на сформировавшиеся вызовы современности. Уже с имеющимися ресурсами и мощностями, лишь только оптимизировав некоторые процессы, можно добиться результатов без колоссальных затрат и вливаний денежных средств, можно создать условия для возникновения прорывных и перспективных сквозных цифровых платформ и технологий.



## БИЗНЕС

- Определение стратегии развития
- Формирование контента программы и планов мероприятий
- Оценка эффективности реализации программы и Планов мероприятий

## ГОСУДАРСТВО

- Утверждение программы и Планов мероприятий
- Организация работ по реализации программы и Планов мероприятий
- Мониторинг и контроль реализации программы и Планов мероприятий

Рисунок 1 – Управление программой Цифровая экономика[2]

Трансформация бизнес-процессов при построении цифровой экономики неизбежна. Всем компаниям, желающим приобрести конкурентное преимущество, выжить в быстро развивающейся среде, необходимо провести анализ собственных бизнес-процессов. Задать вопрос «Что мы делаем?», «Как мы делаем?», «Как мы можем этот процесс усовершенствовать?».

Под трансформацией бизнес-процессов понимается их адаптация к современным условиям, способность своевременно, закономерно и адекватно реагировать на изменения во внешней среде, отвечать установленным требованиям.

При совершенствовании систем управления бизнес-процессами, прежде всего, стоит обратить внимание на особенности условий, которые формирует цифровая экономика и в которых мы вынуждены действовать. Во-первых, все происходит очень быстро. Стационарный телефон охватил 100 млн. клиентов за 75 лет, а в настоящее время современные мобильные приложения этот путь проходят всего лишь за несколько месяцев.[3] Во-вторых, необходимо соответствовать поставленным рамкам и выполнять продукты, предоставлять услуги в форме, отвечающей запросам современных потребителей для того, чтобы они

пользовались спросом на рынке. Для этого необходима очень мощная, качественная аналитика, которая способна справляться с большими объемами данных и предоставлять четкие, объективные, доступные выводы.

Мы задаемся вопросом – а как монетизировать инвестиции в современные технологии? Ответ прост и лежит на поверхности – прежде всего, информационные технологии обеспечивают колоссальную экономию на операционных расходах. Это происходит благодаря возможности устранению посредников. Поэтому замена физических каналов дистрибуции на электронные, отказ от услуг посредников сделает товар в разы привлекательнее и доступнее для клиента, это представляет собой огромный «прорыв», высвобождение большого объема денежных средств.

Цифровая экономика – то, к чему мы неумолимо приближаемся и этот процесс необратим. Поэтому, чем раньше мы осознаем это, найдем в себе силы и желание адаптироваться и преуспеть в сформировавшихся условиях, тем больше мы выиграем, тем сильнее и заметнее окажутся благоприятные изменения как в социальной, так и в экономической сферах общества.

Не стоит забывать об угрозах, которые несут с собой новые перспективы. Информационная безопасность – это то, на чем нельзя экономить, нельзя не брать во внимание и относиться как ко второстепенной задаче. Исследуя новые возможности, необходимо сразу учитывать наиболее актуальные проблемы защиты прав и свобод граждан в цифровом пространстве.[2] Поддерживать и постоянно совершенствовать каркас инфраструктуры безопасности цифровой экономики, в том числе в области новейших технологий, защищать цифровой суверенитет Российской Федерации – вот задача, заслуживающая особого внимания.

В наших силах построить, обеспечить информационную и экономическую безопасность государства и бизнеса, защиту персональных данных и неприкосновенности частной жизни российских граждан в цифровом пространстве.

## **Литература:**

1. Послание Президента Федеральному Собранию [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 18.03.18)
2. Программа "Цифровая экономика в Российской Федерации" [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/2369d7266adb33244e178738f67f181600cac9f2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/2369d7266adb33244e178738f67f181600cac9f2/) (дата обращения: 18.03.18)

3. Аналитический вестник Федерального Собрания Российской Федерации. "Перспективы и проблемы развития цифровой экономики в России"[Электронный ресурс] URL: [http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical\\_bulletins/87675/](http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/87675/) (дата обращения:18.03.18)
4. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы" [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения:18.03.18)
5. Аналитический вестник Федерального Собрания Российской Федерации. "Вызовы цифровой экономики для органов власти современной России"[Электронный ресурс] URL: [http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical\\_bulletins/87618/](http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/87618/) (дата обращения:18.03.18)

**Ю.В. Павкина,**

Студентка группы PRM 1-1м  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
Г. Москва, Россия,

e-mail: Helli-95.199595@mail.ru

Научный руководитель:  
д.т.н., профессор Департамента менеджмента  
**С.А. Полевой**

## **ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СУБЪЕКТАХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

***Аннотация:** Статья направлена на изучение преимуществ и недостатков внедрения технологий проектного менеджмента в субъектах малого и среднего предпринимательства, рассмотрены основные задачи и характеристики системного управления проектами.*

***Ключевые слова:** проектное управление, малое и среднее предпринимательство, преимущества проектного управления, система проектного управления, недостатки проектного менеджмента, методы управления проектами*

**J.V. Pavkina**

Student of the group PRM 1-1M  
Financial university under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: helli-95.199595@mail.ru

Scientific adviser:  
Doctor of Technical Sciences, Professor of Management Department  
**S.A. Polevoy**

## **ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF IMPLEMENTATION OF PROEJECT MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN SUBJECTS OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP**

***Abstract:** This article is aimed at studying the advantages and disadvantages of implementation of the technologies of project management in small and medium entrepreneurship described the main tasks and characteristics of project management*

***Keywords:** project management, small and medium entrepreneurship, the advantages of project management, project management system, project management deficiencies, project management methods.*

Проект рассматривается как временное мероприятие, внедряемое в операционную деятельность организации с целью эффективного достижения поставленных задач и целей, которое ограничено временными и ресурсными рамками, обладает высокой степенью риска. Проектное управление – это наука о грамотном распределении совокупных исходных данных для получения желаемого результата.

Основной задачей системного проектного менеджмента является успешная реализация стратегических целей предприятия при помощи создания высокого уровня качества проектного управления, что может быть достигнуто благодаря внедрению (поддержке) корпоративной системы управления проектами.

Применение данной доктрины в компании сопровождается рядом сложностей ввиду смены привычных процессов организации. Для эффективного функционирования всей системы необходим высокий уровень компетенции и готовности руководства, осуществляющего проектное управление, а также профессионализм всех членов проектной команды.[1]

Характеристиками системного управления являются:

1. Наличие взаимосвязанной системы достижения ключевых целей каждого проекта с учетом стратегических задач компании;

2. Возможность гибкого управления в режиме реального времени из любой точки, то есть каждое вовлеченное в проект лицо имеет доступ к единому информационному пространству: руководитель проекта, оперативно контролирует соответствие конкретного проекта бизнес - целям и выделенным на его реализацию ресурсам, имеет возможность реагировать на любые изменения. Имеется система, которая дает возможность изменения функционала любого лица без дополнительных затрат. Оперативное подключение сотрудника, либо удаление его из цепочки процесса обеспечивает оптимизацию загрузки каждого работника (специалисты также могут быть задействованы в нескольких проектах сразу)

3. Единая среда для реализации проекта, позволяющая качественно выстроить и отследить все имеющиеся взаимосвязи между участниками проекта, а также идентифицировать и устранить все действия, которые снижают продуктивность проекта, либо снижают его качества;

4. Гибкая, легкоуправляемая система быстрого получения нужной информации и отчетной документации в наглядной форме, эффективная система коммуникации, способствующая избежать потери необходимых данных для проекта компании.[2]

В большинстве случаев эффективная реализация проекта напрямую зависит от рационально выстроенной организационной структуры его управления. Организационные структуры малых и средних предприятий гораздо проще, чем структуры международных корпораций и крупных фигур современного рынка экономики, они могут быть не только функционально ориентированными, но и направлены на реализацию каждого отдельного проекта. Однако и они испытывают ряд сложностей при внедрении проектного управления на своих предприятиях. Комплексное внедрение системы управления проектами позволит оптимизировать как всю цепь процессов, так и каждый конкретный ее этап.

При рассмотрении преимуществ системы управления проектами хочется выделить:

1. Непосредственное взаимодействие со всеми членами команды проекта в реальном времени по мере необходимости, так как они содержат инструменты коммуникаций, позволяющие быстро включить в процесс любому звену цепочки процесса реализации проекта;

2. Доступность и прозрачность документооборота, то есть функционал системы отчетности позволяет вносить свои правки, предложения, статусы любого этапа каждому из сотрудников;

3. Эффективное управление стоимостными ограничениями проекта благодаря тщательному контролю над затратами проекта;

4. Возможность управления рисками, бюджетами и прогнозами. Своевременная идентификация рисков, контроль бюджетной составляющей, а также полное формирование прогноза – ключевые составляющие успеха реализации проекта в желаемом виде;

5. Завершение каждой задачи точно в срок благодаря гибким форматам отчетов и доступа к необходимым данным, происходит упорядочение системы отчетности;

6. Простота использования программного обеспечения, которое построено на основании панели управления, практически не требующей обучения в использовании. Использование данного рода систем поможет повысить уровень эффективности проекта;

7. Упорядоченность деятельности организации. Проектный подход может быть инструментом четкой организации всех процессов компании, как проектных, так и операционных благодаря четко установленному регламенту и новым, более адаптивным механизмам. Управление проектами – это деятельность, которая включает в себя абсолютно всеми процессами, начиная с документирования и планирования на начальных этапах, заканчивая реализацией проекта;



8. Повышение уровня профессиональной компетенции руководителей и сотрудников, так как внедрение нового направления, а также сама суть проектного управления направлена, в первую очередь, на приобретение кадрами новых знаний. Более того, достижение поставленных целей способствует повышению мотивации сотрудников, которые идут параллельно с повышением уровня знаний;

9. Гибкость и адаптивность проектного метода, так как технология проектного управления может быть внедрена в любой компании все зависимости от масштаба и вида ее деятельности;

10. Прозрачность и открытость. Использование инструментов проектного менеджмента позволяет увидеть деятельность компании под другим углом. Появляется возможность просчитать различные варианты и исходы развития событий, идентифицировать риски и минимизировать их. [3]

Важно помнить, что каждое преимущество способно принести свой максимальный эффект только при грамотно выстроенной стратегии внедрения проектного менеджмента, ведь несмотря на большой спектр преимуществ проектного управления, есть также ряд недостатков:

1. Существуют системы управления проектами, которые могут быть достаточно дорогими для компании, но при этом не обеспечивать необходимого показателя ROI. Несмотря на то, что каждая система обладает достаточно широким набором функций и дополнений, большинство проектов требуют переработки их под каждый конкретный, что вызывает дополнительные финансовые затраты;

2. Система проектного управления может усложнять простые процессы организации, для которых не нужно внедрение новых подходов. Ввиду неграмотного использования системы управления проектами, деятельность компании может быть заторможена;

3. Обновление статусов проекта вместо активных действий. Статусы служат напоминанием каждому сотруднику о необходимости совершения действия, проблемы появляются в том случае, когда на расстановку приоритета или статуса тратится большое количество времени. [4]

Для того, чтобы внедрить систему управления проектами, необходимо предварительно проанализировать все предъявляемые требования. После определения необходимых функций, можно рационализировать сам процесс выбора системы. Нужно составить лист функционала и характеристик, который сможет помочь при идентификации подходящей системы. Также нужно учитывать сценарии использования системы – совокупность сценариев развития событий, с которыми

может столкнуться компания в процессе реализации проекта: управление рисками, стоимостью, капиталом управления проектом и т.д. Данный метод позволит понять, какими характеристиками (и каким потребностям) должна соответствовать система.

Несмотря на огромное количество преимуществ, которые предлагает система управления проектами, есть также ряд неявных недостатков и трудностей, с которыми может столкнуться организация при осуществлении проектного подхода. Основа уверенности в необходимости системы проектного менеджмента – определение объема всех потребностей, после чего должен быть проведен тщательный анализ всех недостатков и преимуществ внедрения новых технологий управления проектами.

### **Литература:**

1. Павельев А.В. Проектное управление как метод повышения эффективности бюджетных расходов, В сборнике: Экономика, управление и право: тенденции и перспективы развития сборник материалов I Всероссийской научной конференции студентов и аспирантов. 2018. С. 615-618.
2. Селетков С. Н. Днепровская Н. В. Управление информацией и знаниями в компании, М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.
3. Игнатова А.М. Современные политические технологии в государственном управлении современной России: применение проектного метода, В сборнике: Современная экономика России: теория, история, политика Санкт-Петербург, 2017. С. 251-255.
4. Гришина К.Е., Термелева А.Е. Проектное управление как метод повышения эффективности, Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. 2016. № 10 (39). С. 195-196.

**Л.М. Вишнева**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail:lavishneva@gmail.com

Научный руководитель:  
**С.А. Братченко**, к.э.н., доцент  
старший научный сотрудник  
Института экономики РАН  
г. Москва, Россия

## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НАЧИСЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКАМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ОДЕЖДЫ**

***Аннотация:** В статье рассмотрен неэффективный процесс начисления заработной платы сотрудникам, описаны его недостатки, а также негативное воздействие на деятельность компании. В результате исследования предложен усовершенствованный бизнес-процесс с использованием современных технологий, подсчитана эффективность нового предложения, проанализировано сокращение расходов компании при его реализации.*

***Ключевые слова:** оптимизация, бизнес-процесс, сокращение расходов, реинжиниринг, эффективность, улучшение деятельности.*

**L.M. Vishneva**

student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail:lavishneva@gmail.com

Scientific adviser:  
**S.A. Bratchenko**, associate of professor  
Senior scientific researcher  
Institute of Economics, RAS  
Moscow, Russia

## **REENGINEERING THE PERSONNEL PAYROLL BUSINESS PROCESS ON THE EXAMPLE OF A CLOTHING MANUFACTURING COMPANY**

***Abstract:** The article analyzes inefficient personnel payroll process, describes its disadvantages and negative influence on company's performance. As the result of research, an improved business process encompassing digital technologies is suggested, efficiency of the new business process is calculated, reduction of the company's expenses due to its adoption is presented.*

***Keywords:** optimization, business process, cost reduction, reengineering, efficiency, performance improvement.*

В современном мире мы сталкиваемся с все более растущей конкуренцией, распространением рыночных отношений, специфичными и разнообразными запросами потребителей. В свою очередь, современным компаниям, в какой бы сфере они не вели свою деятельность, приходится решать все более трудные проблемы и задачи, искать новые пути их преодоления.

Для осуществления эффективной, результативной и продуктивной деятельности сейчас невозможно использовать организационные и операционные принципы, которые применялись еще в начале XX века. Именно поэтому в эпоху постиндустриального бизнеса, в которой мы живем, необходимо прибегать к реинжинирингу бизнес-процессов[6].

В чем же заключается суть данного подхода? Реинжиниринг бизнеса подразумевает отказ от многих накопленных в промышленном менеджменте знаний и методов, фокусирование на вопросе организации работы именно сегодня, с учетом рыночного спроса и имеющихся технологических возможностей[4]. Улучшить свои экономические результаты возможно путем радикального изменения способов работы, причем не только процессов, непосредственно связанных с удовлетво-

рением нужд потребителя, но и происходящих внутри организации, незаметных постороннему глазу. Зачастую, именно из-за неэффективной организации таких процессов, компании терпят убытки, ведут неэффективную деятельность[2]. Также с помощью реинжиниринга бизнес-процессов возможно решение некоторых проблем формирования экономической безопасности в рамках управления инновационными проектами, выявление возможностей формирования, организации и управления приоритетных направлений экономики[7].

Пример неэффективного внутреннего бизнес-процесса будет рассмотрен в данной статье, а также предложен процесс его коренной реорганизации (реинжиниринга), с целью снижения затрат компании, улучшения результативности ее работы, увеличения лояльности среди сотрудников и клиентов.

Благодаря некоторым внутренним источникам информации нам стало известно, что в одной компании-производителе одежды процесс расчета и начисления заработной платы организован неэффективно (данные, которыми мы располагаем, были получены несколько лет назад, вероятно, на сегодняшний день ситуация изменилась). Для большей ясности и наглядности будем рассматривать процесс начисления заработной платы продавцам-консультантам. Следует отметить, что количество сотрудников, занимающих данную должность, достаточно велико, текучесть кадров высока, заработная плата рассчитывается по часовой ставке.

Процесс начисления заработной платы происходит следующим образом:

- администратор магазина подсчитывает количество отработанных часов каждым продавцом-консультантом за месяц;
- данная информация пересылается в главный офис компании (стоит учитывать, что магазинов в Москве около 20);
- информация рассматривается главным бухгалтером, подсчитывается зарплата каждого продавца;
- подтверждение данной информации директором сети магазинов;
- информация с рассчитанной заработной платой передается обратно в каждый из магазинов;
- администраторы магазинов должны согласовать размер заработной платы с продавцами;
- подтверждается корректность расчетов или выявленные несогласия работников, информация снова передается в главный офис;
- делается запрос в банк для перечисления необходимых сумм продавцам-консультантам;
- банк распределяет необходимые суммы на счетах клиентов.

Приведем изображение данного процесса в виде блок-схемы на Рисунке 1.

Мы видим, что для начисления заработной платы необходимо пройти большое количество этапов, несколько раз пересылать информацию из каждого магазина в офис и обратно, перепроверять и подтверждать данные, на что уходит достаточно большое количество времени и сил сотрудников компании. В результате сотрудники (администраторы магазинов, бухгалтеры) перегружены работой, а заработная плата продавцам-консультантам приходит с большим опозданием. Соответственно, у них снижается мотивация к работе, увеличивается текучесть кадров, что приводит к росту расходов фирмы[5].

Также стоит отметить, что из-за снижения мотивации продавцов они менее терпеливы в общении с клиентами, не заинтересованы в добросовестном выполнении своей работы, это ухудшает имидж компании, уменьшается число клиентов, в результате чего доход компании сокращается.

Поскольку процесс организован неэффективно и негативно влияет на показатели деятельности компании, необходимо провести его реинжиниринг, то есть коренную реорганизацию, которая бы существенно повысила эффективность работы.

По нашему мнению, компании необходимо ввести единую компьютерную систему (программу), в которой бы производился подсчет отработанных часов и рассчитывалась заработная плата. С введением данной системы процесс начисления заработной платы будет происходить следующим образом:

- администраторы ежедневно отмечают количество отработанных часов каждым продавцом-консультантом;
- данная информация моментально отображается в главном офисе на компьютере бухгалтера и директора;
- подсчет зарплаты также автоматически осуществляется в программе;
- в конце месяца администраторы проводят подтверждение корректности расчетов с продавцами-консультантами (можно избежать от этого этапа, создав приложение для смартфона с программой, где отображается расчет зарплаты);
- передается запрос в банк для выдачи необходимых сумм продавцам-консультантам;
- банк распределяет необходимые суммы на счетах клиентов.

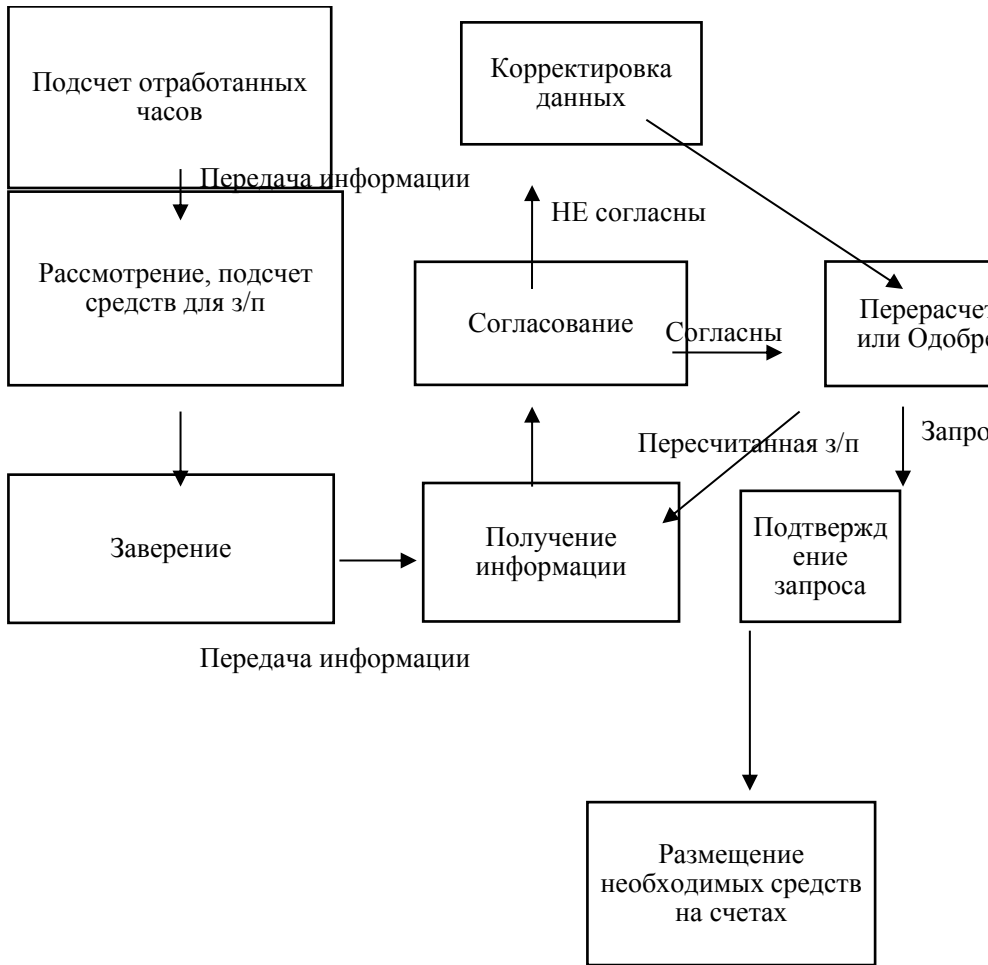


Рисунок 1 - Неоптимизированный бизнес-процесс начисления заработной платы

Приведем изображение нового процесса на Рисунке 2.

Мы видим, что после реинжиниринга процесса начисления заработной платы, компания экономит большое количество времени своих сотрудников, в том числе: время администратора для подсчета отработанных часов продавцами-консультантами в конце месяца; время на передачу информации из магазина в офис и обратно; время бухгалтера для подсчета заработной платы сведется к минимуму; подтверждение информации бухгалтером и директором будет происходить практически моментально.

Таким образом, заработная плата продавцам-консультантам будет начисляться вовремя, следовательно, увеличится их лояльность по отношению к компании, мотивация добросовестно выполнять работу, снизится текучесть кадров. Отношение к запросам и потребностям клиентов будет более внимательное и позитивное, а значит, мнение клиентов о компании улучшится, увеличится число постоянных покупателей, возрастут доходы фирмы.

Рассчитаем эффективность предложенного реинжиниринга бизнес-процесса, чтобы убедиться в том, что данные изменения действительно необходимы организации для осуществления более продуктивной и эффективной деятельности.

Для начала подсчитаем затраты на реализацию старого процесса начисления зарплаты. При его осуществлении необходимо, чтобы в каждом магазине работало как минимум 3 администратора, которые в среднем получают зарплату 45 000 руб. в месяц. Также необходимо как минимум 4 бухгалтера в главном офисе (помимо подсчета зарплаты они выполняют и другие обязанности), допустим, их зарплата – 65 000 руб. в месяц. При неэффективном процессе текучесть кадров среди продавцов-консультантов очень высока, значит, нужны 2 HR-менеджера, один из которых занимается подбором персонала только на должность продавца, их зарплата – также примерно 65 000 руб. Из-за текучести кадров часто набирают большее количество продавцов, чтобы в случае болезни/увольнения одного из них не было нехватки кадров. Допустим, в каждом магазине работает по 2 «лишних» продавца-консультанта, зарплата каждого из них – примерно 23 000 руб. в месяц (таких магазинов в Москве – 21).

Подсчитаем затраты на заработную плату работникам в месяц при осуществлении старого подхода:

$(3*45\ 000*21)+(4*65\ 000)+(2*65\ 000)+(2*23\ 000*21)=4\ 191\ 000$   
руб. в месяц.



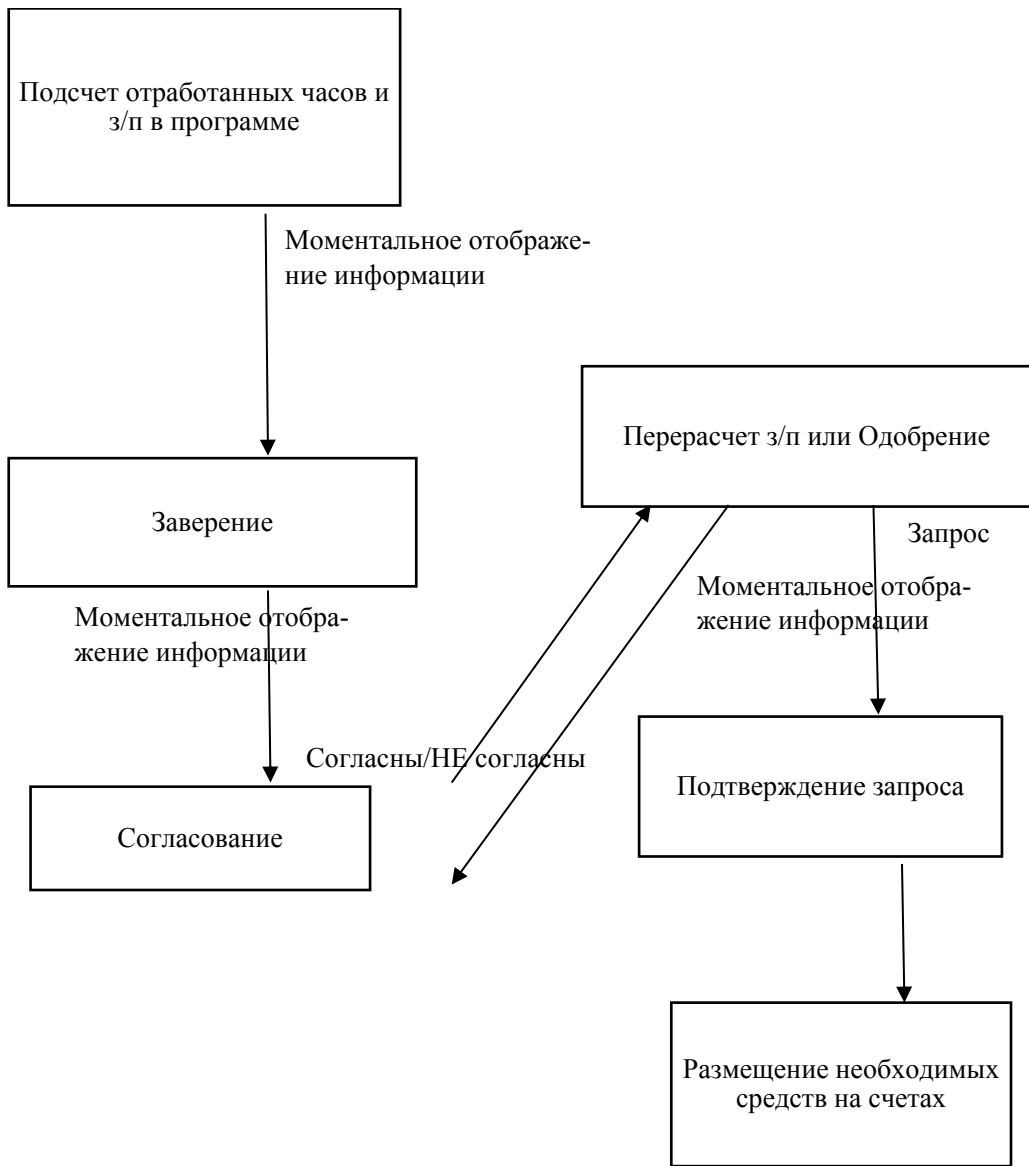


Рисунок 2 - Оптимизированный бизнес-процесс начисления заработной платы

При этом следует учитывать, как упоминалось ранее, что большое количество времени уходит на подсчет и перепроверку данных о заработной плате продавцов-консультантов, передачу информации из магазинов в офис и обратно, сотрудники тратят большую часть рабочего времени не на основную деятельность, а на подсчет и начисление зарплаты.

Перейдем к подсчету затрат при реализации нового процесса. Так, вместо 3 администраторов в каждом магазине теперь могут работать 2, поскольку подсчет количества отработанных часов каждым продавцом будет происходить в программе, то есть заполнение и корректировка этих данных займет минимальное количество времени. Количество бухгалтеров тоже можно сократить с 4 до 3, так как им не нужно самостоятельно высчитывать зарплату, которую необходимо начислить каждому продавцу. Текучесть кадров при осуществлении нового процесса должна значительно уменьшиться, следовательно, пропадет потребность в наборе «лишних» сотрудников, также можно будет ограничиться одним HR-менеджером вместо двух.

Подсчитаем затраты на заработную плату работникам в месяц при осуществлении нового подхода:

$$(2*45\ 000*21)+(3*65\ 000)+65\ 000=2\ 150\ 000 \text{ руб. в месяц.}$$

Мы видим, что при осуществлении прежнего процесса затраты в месяц были равны 4 191 000 руб., при осуществлении нового процесса – 2 150 000 руб. То есть затраты сократились на 2 041 000 руб. в месяц, или 24 492 000 руб. в год. Несмотря на то, что компания получает значительную выручку от своей деятельности, такие деньги – значительная потеря.

Таким образом, после проведения реинжиниринга процесса начисления заработной платы в рассмотренной компании, появится возможность не только сократить штат сотрудников, значительно уменьшив при этом расходы на заработную плату, но и оптимизировать бухгалтерскую деятельность благодаря компьютерной программе, производящей подсчет зарплаты, минимизировать ошибки в расчетах. Безусловно, данные меры помогут значительно сэкономить время администраторов и бухгалтеров на подсчет зарплаты, следовательно, больше времени будет уделяться проведению тренингов для продавцов, работе с клиентами (в случае администраторов) и работе с поставщиками, другой документацией (для бухгалтеров).

Сократится текучесть кадров среди продавцов-консультантов, поскольку зарплата будет приходиться в срок, без задержек, следовательно, улучшится атмосфера в коллективе, увеличится продуктив-

ность и эффективность работы, отношение к покупателям будет более доброжелательное и терпеливое. Все это положительно повлияет на имидж компании, увеличит объем продаж, значит, благодаря реинжинирингу данного бизнес-процесса компания сможет не только в большем объеме сократить свои затраты, но и увеличить доходы[8].

### **Литература:**

1. Баранова И.В., Зайцев А.В. Реинжиниринг как инструмент модернизационной стратегии предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2016. №3.
2. Братченко С.А., Лисичкина Ю.С., Сычев Ю.К., Трифонов П.В. Операционный менеджмент: учебник; под ред. А.В. Трачука – М.: КНОРУС, 2017. – 360 с.
3. Ермоленко А.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов как радикальный метод корпоративного управления предприятиями // Вестник ТГУ. 2012. №2.
4. Казьмина И.В. Ключевые аспекты проведения реинжиниринга на предприятиях // Территория науки. 2016. №3.
5. Коллектив Авторы Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. М.: Альбина Паблшер, 2016. – 480 с.
6. Лесина Т.В. Эффективность реинжиниринга. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки // Вестник НГИЭИ. 2017. №4.
7. Усманова Т.Х. Управление инновационными проектами для обеспечения экономической безопасности в условиях интеграции экономик в мировое хозяйство // МИР. 2017.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
9. Щёголева А.С., Гегечкори Е.Т. Роль информационных технологий в проведении реинжиниринга бизнес-процессов // ОНВ. 2016. №5 (149).
10. Сервис имитационного моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс: <https://www.bpsimulator.com/ru/#productivity> (дата обращения: 16.04.2018)].

**Д.В. Тоузаков,**

магистрант 1 курс  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: dtouzakov@gmail.com

**П.В. Трифонов,**

к.э.н., доцент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: tpv2005@mail.ru

## **МУЛЬТИКАНАЛЬНЫЙ ПОДХОД И ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ НА РЫНКЕ БЕЗРЕЦЕПТУРНЫХ ПРЕПАРАТОВ РОССИИ**

***Аннотация:** в статье представлены результаты исследования проблематики современной торговли на рынке безрецептурных препаратов России. На основе опроса экспертов выявлены ключевые факторы влияния и используемые подходы в организации системы сбыта.*

***Ключевые слова:** интернет-маркетинг, фармацевтический рынок, мультиканальный подход, интернет-аптека, интернет-торговля.*

**D.V. Touzakov,**

1<sup>st</sup> year master's student  
Financial university under the  
Government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: dtouzakov@gmail.com

**П.В. Трифонов,**

Ph.D. in Economics, associate professor  
Financial university under the  
Government of Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: tpv2005@mail.ru

## **A MULTI-CHANNEL APPROACH AND INTERNET MARKETING TO MARKET OTC DRUGS OF RUSSIA**

***Abstract:** the article presents the results of the study of the problems of modern trade in the market of OTC drugs in Russia. Based on a survey of experts identified the key factors of influence and approaches used in the organization of the sales system.*

***Keywords:** Internet marketing, pharmaceutical market, multichannel approach, Internet pharmacy, Internet trade:*

Мультиканальный подход и персонализированный маркетинг могут помочь фармацевтическим компаниям построить цифровой опыт клиента и увеличить пенетрацию, повысив при этом рентабельность инвестиций маркетинга и сбыта. А экономически эффективные технологические инструменты помогут перейти от изолированного к интегрированному представлению о клиентах, обеспечивая согласованность и согласованность сообщений по мере распространения каналов связи.

Развитие цифровых технологий и мультиканальный подход могут принести много изменений в фармацевтическую отрасль. А цифровые инструменты помогут создать новые возможности для развития конкурентных преимуществ по всей цепочке создания стоимости, даже в такой зарегулированной отрасли как фармацевтика [1].

Мультиканальный подход—это использование различных каналов продаж и маркетинга, от личных встреч до цифровых маркетинговых кампаний для смартфонов и планшетных приложений—может принести большие выгоды в работе компании. По оценке консалтинговой компании BCG, эффективный МК подход может повысить рост

выручки более чем на 10 процентов или снизить затраты на 10-25 процентов—или и то, и другое.

Например, в банковской сфере почти 70 процентов прямых взаимодействий с клиентами осуществлялись через удаленные каналы, такие как телефонные звонки, интернет-банкинг и мобильный банкинг. Однако фармацевтическая промышленность сильно отстает по этому показателю. Исследование VCG показывает, что 55% фармацевтических компаний либо частично, либо полностью неудовлетворены своим мультиканальным подходом.

Интеграция Мультиканального подхода в фарм компаниях также затрагивает консолидацию информации и усилий по всей организации. И включает в себя 3 основных шага:

- Определение наиболее успешных моделей по построению эффективных отношений с врачами, а также по продвижению продукта на рынке
- Определение комбинаций каналов и цифровых инструментов, которые могут помочь достичь поставленных целей как для бренда, так и для компании в целом
- Использование аналитики больших данных для взаимной интеграции каналов и инструментов[6]

Наиболее активно развивающимся и вместе с тем малоосвоенным в мультиканальном подходе фарм компаний является интернет-канал. В первую очередь, это связано с законодательными изменениями в области интернет-торговли препаратами. Кроме того, ключевыми факторами также являются рост аудитории этого канала и инвестиций в него.

Эти утверждения подкрепляются статистикой, так, российский рынок интернет-торговли занимает 9 место в мире по объему продаж (28,3 млрд. долл.) и насчитывает 31 млн. онлайн покупателей [2,3]. Причем 56% покупателей рассматривают возможность покупки безрецептурных лекарственных препаратов онлайн, а 31% уже имеют такой опыт [4].

Вместе с тем, размер нашей страны намного превышает размер других страны, а население территорий людьми крайне неоднородно и выражено в сторону крупных и средних городов. Тем не менее, потенциал роста онлайн-рынка приходится именно на регионы, мелкие и средние города. Это связано с увеличением проникновения интернета в таких городах и долей активных пользователей. Также, это связано с частотой покупок в интернете, возрастом покупателей, полом, образованием, средним доходом и лидерством компании на обычном рынке[7].

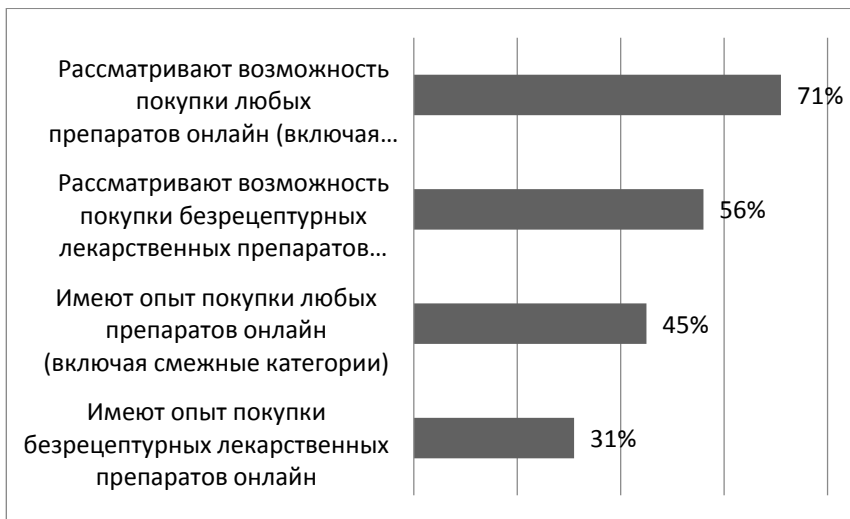


Рис. 1. Склонность россиян к покупке лекарственных препаратов онлайн, апрель 2017[4]

Согласно статистике Рынка Интернет-торговли НИУ ВШЭ, в городах с населением менее 500 тыс. потенциал роста доли онлайн-покупателей наибольший, и составляет до 35-40%. При этом, суммарное население этих городов составляет примерно 78 млн. человек.

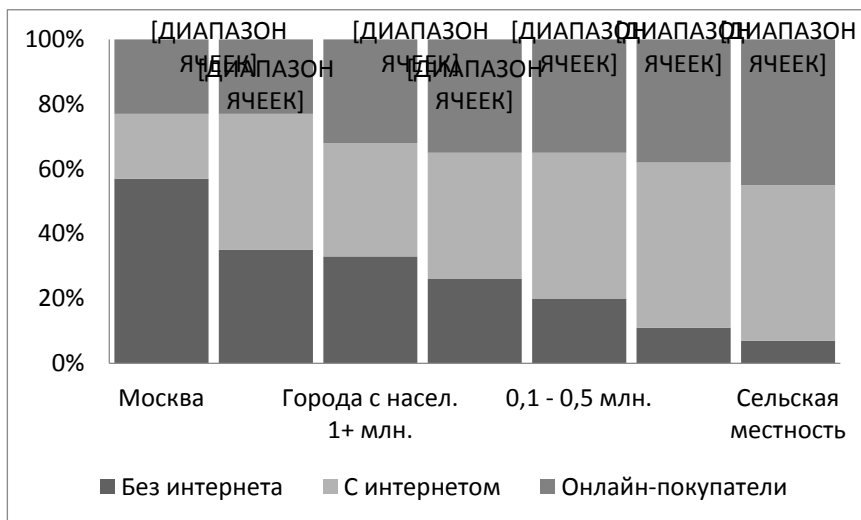


Рис. 2. Потенциал развития интернет торговли[5]

Кроме того, развитие онлайн-канала в мелких и сельских городах также поможет решить социальную проблему недоступности некоторых лекарств в аптеках с низким оборотом продаж. Частные аптечные сети редко закупают лекарственные средства с низкими или нестабильными объемами продаж, т.к. для них это нерентабельно- исключение составляют случаи государственного регулирования лекарств. Предварительный заказ таких лекарств через интернет может помочь решить эту проблему и будет выгодным как для покупателей, так и для аптечных сетей.

В настоящее время на рынке можно условно выделить следующие каналы продаж лекарств через интернет:

1. Интернет-аптеки: eapteka.ru, piluli.ru, 36.6, Ригла, Самсон фарма и другие.
2. Агрегаторы и дистрибьюторы: apteka.ru, ЗдравСити и др.
3. Мультиритейловые интернет-магазины и интернет-гипермаркеты: ozon.ru, Юлмарт, Утконос и др.
4. Прочие- к этому формату можно отнести витрины в социальных сетях (Facebook, Вконтакте, Одноклассники), порталы (mail.ru) и маркетплейсы (Яндекс и пр.)

Вместе с тем аудитория интернет-гипермаркетов значительно превышает аудиторию онлайн-аптек. Так, например, трафик сайта ozon.ru больше трафика всех наиболее популярных интернет-аптек.

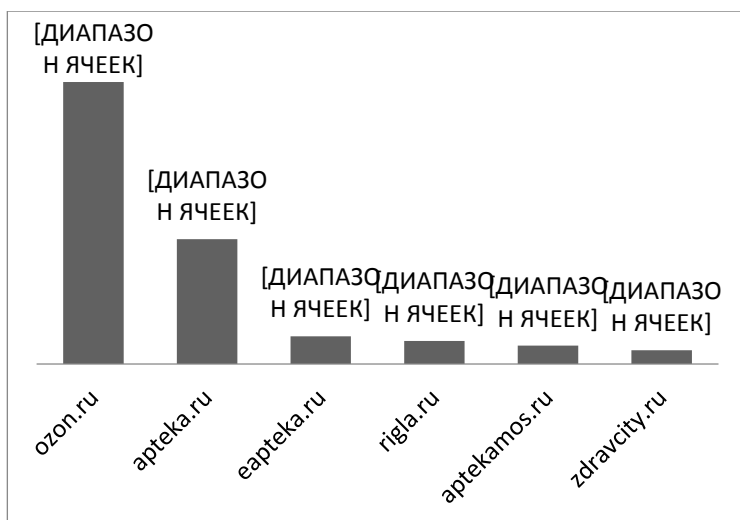


Рис. 3. Трафик сайтов за 1 год, период 06.2017-05.2018, млн. посетителей (на основе сервисов alexa.com и similarweb.com)



Этому способствует не только широкая линейка ассортимента и категорий товаров, но и оптимизация этих порталов с точки зрения цен и управления ассортиментом (табл. 1). Интернет-аптеки со временем также смогут внедрить недостающие функции, для этого им необходимы инвестиции, в т.ч. со стороны фармацевтических компаний.

Таблица 1

**Сравнение основных функций интернет-гипермаркетов и интернет-аптек**

	<b>Интернет-гипермаркеты</b>	<b>Интернет-аптеки</b>
Управление ассортиментом	Автоматизировано	Полуавтоматизир.
Управление контентом	Полуавтоматизир.	Ручное
Аналитика на основе BigData	В процессе	Отсутствует
Рекомендации на основе BigData	Автоматизировано в режиме онлайн	Отсутствует
Серчендайзинг: управление каталогом, фильтры, адаптивные страницы	Полуавтоматизир.	Ручное
Оптимизация цен	Автоматизированная в режиме онлайн	Ручное

При этом большинство инструментов продвижения в онлайн канале «находят своё отражение» из канала аптек. Для этого составим следующую таблицу:

Таблица 2

**Сравнение промо-активностей в аптеках и интернет-аптеках**

<b>Аптеки</b>	<b>Интернет-аптеки</b>
Выкладка товара	Карточка товара (упаковка, описание, видео, статьи), присутствие в каталоге или выделенный раздел
POSMs	Брендированные продуктовые страницы, внутренние баннеры
Рекомендация фармацевта	Привязки товаров- аналоги/ конкуренты
Допродажатовара	Рекомендательные блоки
Акции/ скидки	Акции, хит продаж, товар дня
Indoor	Баннеры на сайте
Outdoor	Внешний трафик
Промо-материалы в пакете	Рассылки по e-mail, ремаркетинг
Программы лояльности	Программы лояльности, бонус при покупке (баллы, витамины в подарок)

Безусловно, есть факторы, которые влияют положительно на развитие интернет-канала, но у потребителей существуют и опасения по поводу покупки препаратов в интернете. Согласно опросу сервиса Google, люди, которые уже покупали препараты онлайн, относят к преимуществам покупки: удобство (76%), экономию времени (74%), скорость поиска (67%) и выгоду (58%).

К ключевым опасениям потребители относят: сомнение в качестве товара (62%), сложность оплаты (50%), государственное регулирование и сертификацию аптек (45-49%), сложность быстрой и бесплатной консультации фармацевта в сети интернет (39%) [4].

Необходимо, чтобы государство оказало содействие в части сертификации и регулирования онлайн-рынка фармацевтики. Это поможет многим потребителям обрести уверенность как в качестве препаратов, так и добросовестности самих интернет-аптек.

Таким образом, цифровая стратегия может значительно повлиять на деятельность и процессы фарм компаний. Лучшее понимание потребностей потребителей на основе персона-лизированного маркетинга и получение данных в режиме реального времени будут способствовать лучшему планированию и повысят эффективность ресурсов.

## **Литература:**

1. Getting the Dose Right: A Digital Prescription for the Pharma Industry [электронный ресурс: <http://www.bain.com/publications/articles/a-digital-prescription-for-the-pharma-industry.aspx> (дата обращения 13.05.2018)]
2. Топ-10 ecommercерынков мира. Remarkety, АКИТ 2015 [электронный ресурс: [http://www.akit.ru/top10\\_ecommarket/](http://www.akit.ru/top10_ecommarket/) (дата обращения 18.05.2018)]
3. Retail e-commerce sales worldwide, eMarketer, 2014 [электронный доступ: <https://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765> (дата обращения 11.05.2018)]
4. Покупка лекарств онлайн: тренды и перспективы, июнь 2017 г. [электронный ресурс: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/vertical-research/pokupka-lekarstv-onlain-trendy-i-perspektivy/> (дата обращения 15.05.2018)]
5. Рынок Интернет-торговли в РФ – НИУ ВШЭ, Седых И. А., 2016, 59 С.
6. Breaking through the noise: pharmaceutical multichannel marketing in a digital world [электронный ресурс: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2014/biopharmaceuticals-marketing-sales-breaking-through-the-noise.aspx> (дата обращения 15.05.2018)]
7. Анализ факторов, влияющих на модель поведения потребителя на рынке В2С в электронной коммерции. Трифонов П.В., Николаев А.Э. Журнал «Экономика и управление», 2015. № 8. С. 139-143.

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАЛОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ – ОДИН ИЗ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ**

***Аннотация:** В данной статье рассматриваются возможности использования активно набирающей в настоящее время темпы цифровизации экономики в целях повышения конкурентоспособности современных торговых предприятий. Приводятся разные взгляды на термин «цифровая экономика», а также рассматриваются общие тенденции развития и перспективы этого нового направления. Кратко описываются теоретические основы конкурентоспособности предприятий и конкурентных преимуществ. Проводится краткий анализ влияния цифровой экономики на бизнес-процессы компаний. Рассматривается актуальность и важность перестройки бизнес-процессов предприятий в пользу цифровых технологий. Проводится анализ влияния внедрения облачных CRM-систем в практику малых предприятий интернет торговли, а также оцениваются практические результаты интеграции таких систем в существующие Российские компании.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, бизнес-процесс, конкурентоспособность, конкурентное преимущество.*

## **THE DIGITALIZATION OF SMALL TRADE COMPANY – ONE OF THE WAYS TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY**

***Abstract:** This article discusses the possibility of using actively gaining the pace of digitalization of the economy in order to improve the competitiveness of modern enterprises. Different views on the term "digital economy" are given, as well as General development trends and prospects of this new direction are considered. The theoretical foundations of enterprise competitiveness and competitive advantages are briefly described. A brief analysis of the impact of the digital economy on the business processes of companies. The article considers the relevance and importance of restructuring business processes in favor of digital technologies. The analysis of the impact of the introduction of cloud CRM systems in the practice of small enterprises of Internet trade, as well as assess the practical results of the integration of such systems into existing Russian companies.*

***Keywords:** digital economy, business process, competitiveness, competitive advantage.*

С каждым днём люди чаще сталкиваются с термином «цифровая экономика». Цифровизация охватывает всё больше сфер, секторов экономики, поэтому исследование данной области как никогда актуальны. Целью данной статьи является выявление возможностей использования цифровизации в малом бизнесе для повышения конкурентоспособности современной торговой фирмы. Для этого следует определить, что такое цифровая экономика, как определяется данное понятие, как она влияет и/или может повлиять на экономическую ситуацию, а также определить бизнес-процессы компании, которые можно цифровизировать, и то, к каким результатам это может привести для организации.

В настоящее время существует огромное количество взглядов на это понятие. Например, в программе развития цифровой экономики в России до 2035 года в разделе терминологии зафиксировано, что «Цифровая (электронная) экономика – это совокупность общественных отношений, складывающихся при использовании электронных технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологий анализа больших объёмов данных и прогнозирования в целях оптимизации

производства, распределения, обмена, потребления и повышения уровня социально-экономического развития государств»[1]. Авторы книги «Введение в «Цифровую» Экономику» определили «Цифровую» экономику как «экономику, существующую в условиях гибридного мира»[2]. При этом под гибридным миром авторы имеют ввиду мир, в котором все действия могут быть реализованы по средствам манипуляций в виртуальной среде.

Получается, что цифровая экономика неразрывно связана с развитием технологий в сфере электроники, и с ростом темпов развития таких технологий, будут и расти темпы интеграции цифровой экономики в повседневную жизнь. И эта интеграция не останется незамеченной. Так, по оценкам консалтинговой компании McKinsey за счёт цифровых преобразований ВВП России к 2025 году увеличится на 4,1 – 8,9 триллиона рублей (в сопоставимых ценах 2015 года).[3] При этом Россия все равно остается «догоняющей» страной. По данным Росстата и Евростата Российская Федерация уступает странам Евросоюза по уровню доступа к цифровым сервисам (Рисунок 1).

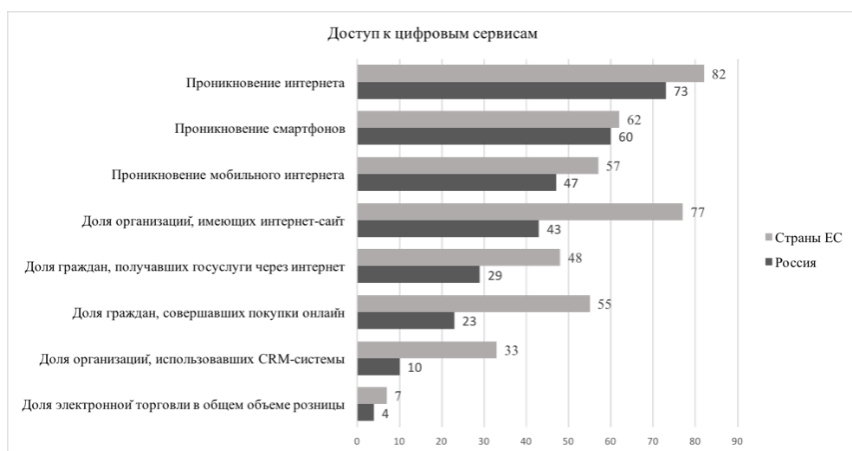


Рисунок 1 – Доступ к цифровым сервисам, %

Рисунок составлен автором по материалам исследования McKinsey [4]

Следовательно, появилась жизненно важная для каждой компании необходимость перестроения их бизнес-процессов на принципиально новый уровень, отвечающий требованиям цифровизации. Современная реальность такова, что классических конкурентных преимуществ для успешного функционирования фирмы недостаточно.

Любому бизнесу необходимо постоянно совершенствоваться, и если вовремя не пройти цифровизацию, то велика вероятность не выдержать давления конкурентов в будущем.

Конкурентоспособность предприятия является показателем фирмы, характеризующим не только возможность эффективной хозяйственной деятельности, но и так же ее практической прибыльной реализации на конкурентном рынке. Фирма всеми средствами обеспечивает эту реализацию. Устойчивость фирмы на рынке оценивается производством и эффективной реализацией качественных, конкурентоспособных товаров и услуг, способностью фирмы к рациональному и наиболее эффективному использованию финансового, трудового, производственного, а так же научно-технического потенциала.

С эволюцией цифровой экономики фирмы могут развивать новые конкурентные преимущества, а совершенствовать уже существующие. Конкурентоспособным товаром считается тот товар, способный быть обмененным на деньги, с учетом наличия на рынке высокого предложения со стороны товаров-аналогов. Конкурентоспособность товара является искусственным показателем, который показывает, насколько эффективно действуют следующие факторы: бюро разработок, производственная деятельность фирмы, маркетинговый отдел и т.д. И совершенствование может и должно охватывать как можно наиболее широкий набор протекающих в компании бизнес-процессов.

Российские малые предприятия в сфере торговли значительно отстают от Американского рынка. По оценке J'son & Partners Consulting на 2017 год цифровую (онлайн) торговлю или омниканальную (комбинированную онлайн / офлайн) осуществляет 28 млн субъектов малого бизнеса США [4]. Это в 15 раз превышает общее количество юридических лиц, зарегистрированных в России. Такая статистика неоднозначна для компаний. С одной стороны плохая развитость цифровых технологий, их интеграции в бизнес процессы в нашей стране влияют на предложение сервисов, автоматизирующих онлайн и омниканальную торговлю. Но с другой стороны прослеживается возможность получения явного преимущества относительно большинства конкурентов, будучи «первопроходцем» рынка в сфере внедрения в свою деятельность не только облачных решений, но и других, более современных программных решений ведения бизнеса.

Такие совершенствования могут вывести малый бизнес на качественно новый уровень и позволят повысить конкурентоспособность компаний, повысив качество и скорость приема и обработки заказов, упростит процедуру консультации потенциального покупателя,

уменьшит количество отказов от приобретения товаров и изменит взгляд общества на интернет торговлю. По данным Ассоциации компаний интернет торговли только за первый квартал 2017 года объем продаж через интернет в России вырос на 22,35% (с 407 млрд руб. до 498 млрд руб.) к аналогичному периоду 2016 года. Это свидетельствует о растущем интересе с данному сегменту рынка со стороны потребителей, а значит – и о больших возможностях для компаний.

Для выхода на новый уровень компаниям для начала следует задуматься о внедрении на сайт CRM-системы. Раньше это означало значительные капиталовложения, что было невозможно для субъектов малого бизнеса, однако прошло уже много времени с создания первой CRM, и на сегодняшний день существует масса сервисов, предлагающих подключения облачных систем и интегрированию программы в систему получения заказов. Такие платформы, как RetailCRM или БиллайнCRM не требуют особенного технического перевооружения, специального оборудования или установки конкретного программного обеспечения. Достаточно зарегистрироваться на сайте поставщика услуг или же оставить заявку, оплатить интересующий пакет и внедрить систему в процесс. Такие решения предлагают автоматизацию аналитики продаж, включающую RFM и ABC/XYZ-анализ, контроль за обработкой заказов, ведение и работа с клиентской базой, интеграция IP-телефонии, запись звонков для контроля работы персонала и многое другое.

Чем полезны такие технологии для малого бизнеса? Сократится время на обработку заказа за счет автоматическому закреплению менеджера за каждым клиентом. Менеджмент сможет контролировать работу call-центра и процесс обслуживания входящих заявок в режиме реального времени, что стимулирует работников к качественному выполнению своей работы.

Быстрая и понятная аналитика выявит проблемы, позволяя оперативно вносить необходимые корректировки, минимизируя потери. Качественное и быстрое обслуживание клиентов снизит количество отказов со стороны покупателей, а интеграция со службами доставки сократит время между «получением заказа» и «передачей товара покупателю». Автоматическое формирование заявок в логистическую компанию снизит вероятность возникновения ошибок и освободит персонал от части энергозатратной операционной деятельности.

Кроме того в виду облачного доступа к системе владелец бизнеса сможет контролировать все процессы как с компьютера, так и с телефона в любом месте, где есть интернет доступ.

Внедрение CRM-систем в процесс приема и обработки заказов уже показывает значительные результаты. Так, по данным RetailCRM-компания «СВЯТАЯ», занимающаяся интернет-торговлей после внедрения и интеграции данного программного решения добилась повышения коэффициента повторных продаж в 6 раз, а отмены покупки снизились на 300%.

Другой пример показывает возможности такого ПО оптимизировать работу Call-центра. Компания PrintVargo смогла добиться роста процента дозвона до покупателя с 30% (средний показатель) до 50%. Конкурентное преимущество в 20% клиентов позволяет предприятию расти и завоевывать всё большую долю рынка.

Подводя итог хочется сказать, что для успешной работы в условиях конкуренции малому бизнесу необходимо расширять свои навыки и знания в цифровой сфере. Необходимо отслеживать новинки решений для интернет-торговли и оперативно внедрять их в практику, оптимизируя под свою нишу и целевую аудиторию. Только непрерывное развитие и процесс интеграции продуктов ИТ-технологий смогут сохранить жизнеспособность бизнеса. Используя нововведения компания сможет не только обогнать своих конкурентов, но и стать лидером в своем сегменте, постепенно превращаясь из локального, малого бизнеса в средний / крупный. Как считает Баланова С.Е., генеральный директор компании IBS: «Потенциальные прорывные идеи и технологии для бизнеса сегодня могут быть обнаружены в совершенно неожиданных сегментах экономики»[5].

## **Литература:**

1. Программа развития цифровой экономики в России до 2035 года [Электронный ресурс] URL: <http://innclub.info/wp-content/uploads/2017/05/strategy.pdf> (Дата обращения: 13.03.2018)
2. А.В. Кешелава В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев и др. Введение в «Цифровую» экономику // под общ. ред. А.В. Кешелава. – ВНИИГеосистем, 2017. – 28 с.
3. McKinsey Цифровая Россия: новая реальность – 2017 [Электронный ресурс] URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (Дата обращения: 13.03.2018)
4. J'son & Partners Consulting Перспективы Индустрии 4.0 и цифровизации промышленности в России и мире – 2018 [Электронный ресурс] URL: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/perspektivy-industrii-40-i-tsifrovizatsii-promyshlennosti-v-rossii-i-mire-20180312123158](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/perspektivy-industrii-40-i-tsifrovizatsii-promyshlennosti-v-rossii-i-mire-20180312123158)
5. Баланова С.Е. Иллюзорный мир: пять главных мифов цифровой экономики // Forbes – 2017 [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.ru/kompanii/350323-illyuzornyy-mir-pyat-glavnyh-mifov-cifrovoy-ekonomiki> (Дата обращения: 13.03.2018)



**Руснак Ю.А.**

Студентка Факультета менеджмента  
Магистерская программа «Операционный менеджмент»  
Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация  
Email: rusnankjulia@gmail.com

Научный руководитель:

**Дорожкин А.В.**

К.э.н., доцент  
Департамента менеджмента  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
Москва, Российская Федерация  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК»**

***Аннотация:** Актуальность темы заключается в недостаточной разработанности теоретической базы по исследованию и определению сущности понятия операционного риска. В настоящей статье рассматривается сущность понятия «операционный риск» с учетом анализа приведённых определений в источниках литературы. На основе проведённого анализа предлагается авторская трактовка понятия «операционный риск». Авторское определение может использоваться при развитии теоретических представлений о содержании операционных рисков в коммерческих предприятиях.*

***Ключевые слова:** риски, операционный риск, кризис, система управления рисками, неопределённость*

**J.A. Rusnak**

Master degree student  
Financial University under the Government of the Russian Federation

**A.V. Dorozhkin**

PhD in Economics, Associate Professor  
Department of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow,  
Russian Federation  
E-mail: dorozhkinav@gmail.com

## **MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISKS IN THE CRISIS CONDITIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION**

***Abstract:** The relevance of the topic lies in the insufficiently developed theoretical basis for researching and defining the essence of the concept of operational risk. In this article, we consider the essence of the concept of "operational risk", taking into account the analysis of the above definitions in the sources of literature. On the basis of the analysis, author's interpretation of the concept of "operational risk" is proposed.*

***Keywords:** Risks, Operational risk, Crisis, Risk Management System, Uncertainty*

На современном экономическом рынке производители и продавцы вынуждены действовать в условиях жёсткой конкуренции и кризиса. Предпринимательская деятельность достаточно сложно прогнозируется в связи с большим количеством факторов, которые могут повлиять на стабильное функционирование предприятия. Операционный риск – неотъемлемая часть текущей, операционной деятельности компании, а наибольшие прибыли, как правило, приносит деятельность с повышенными рисками.

Современный рынок очень динамичен, объяснить это можно большим количеством субъектов и научно-техническим прогрессом. В этих условиях менеджеры и предприниматели ежедневно сталкиваются с непредвиденными событиями и изменениями, за которыми последует необходимость принятия решения. От того, насколько адекватно, быстро и продуманно будет решение предпринимателя (менеджера), будет зависеть операционная эффективность компании.

Для отслеживания всех рисковых характеристик можно включить в группу делового проектирования риск-менеджера или же осуществить экспертизу непосредственно до принятия решения. Следовательно, отсюда вытекает необходимость в прогнозировании и моделировании возможных ситуаций как в будущем, так и в текущей деятельности для принятия

наиболее эффективного решения, в котором предприниматель или менеджер сможет наиболее подробно определить и оценить возможные риски и способы их снижения. Как следствие, компания, при условии заблаговременного расчёта возможных последствий принятия решения, сможет успешнее осуществлять свою операционную деятельность. Одной из целей работы менеджера является минимизация потерь при наихудшем раскладе: менеджер обязан предусматривать все возможности для смягчения потерь при сильных изменениях на рынке, которые могут помешать текущей эффективной деятельности компании.

На сегодняшний день нет единого и однозначного определения операционного риска в экономической теории, что связано с тем, что риск - достаточно сложное и многоаспектное явление, поэтому трактуют это понятие по-разному. Но, независимо от различных определений, риск, в том числе и операционный, всегда раскрывают через понятия возможности (вероятности) и ситуации, связанной с неопределённостью. Далее рассмотрим, как трактуют определение операционного риска в своих исследованиях специалисты (см. Табл. 1).

*Таблица 1*

**Анализ различных определения понятия операционного риска**

<b>Источник\Автор</b>	<b>Определение</b>	<b>Комментарии</b>
Терминологический словарь банковских и финансовых терминов	Риск прямых или же косвенных утрат, вызванных промахами или же несовершенством процессов, систем в организации, промахами или же недостаточной квалификацией персонала организации или же неблагоприятными наружными мероприятиями нефинансовой природы (например, жульничество или же стихийное бедствие).	Определение не включает понятие неопределённости и связанные с ней риски.
Электронный финансовый словарь Финам	1) Операционный риск – риск, связанный с дефектами в системах и процедурах управления, помощи и контроля. 2) Операционный риск – риск халатных или же несведущих поступков, в итоге коих имеет возможность быть причинён вред.	Определения не отражают совокупности операций, которые могут привести к ущербу или утратам.

<b>Источник\Автор</b>	<b>Определение</b>	<b>Комментарии</b>
П. Бернстайн	Операционный риск – угроза появления прямого или косвенного вреда в итоге просчетов в сферах управления и контроля.	Определение не включает аспект рисковости деятельности, связанный со сбоем программного, технического оборудования.
В.М. Усоскин	Операционный риск – риск такого, собственно что недоделки в информационных системах или же внутренних процедурах имеют все шансы привести к неожиданным убыткам.	Определение не включает риск, связанный с человеческой ошибкой. Также в определении не рассматривается ситуация, связанная с состоянием неопределённости.
Джозеф Ф. Синки-мл.	Риск – неопределённость, сопряженная с какими-либо мероприятиями или его результатами.	Определение не рассматривает возможность недополучения либо утраты вследствие понесённых предприятием рисков.
Д. Вилсон	Автор рассматривает операционные риски как прочие виды финансовых рисков, отличающиеся от других видов рисков (например, рыночных и кредитных).	Данное определение является слишком широким и неконкретным.
Р. Каплан, Д. Нортон	Операционный риск – вред вследствие технических или административных промахов.	Не рассматривается понятие неопределённости и возможность человеческой ошибки.
А. Н. Альгин	Риск неожиданной выгоды – аномалия от намерения тянет за собой не хеорший, а лестный итог.	В определении автор не рассматривает возможные негативные последствия, связанные с рисковостью деятельностью.
Базельский комитет по банковскому надзору	Операционный риск – риск убытка в итоге неадекватных или же неверных внутренних процессов, поступков служащих и систем или же наружных мероприятий.	Данное определение наиболее полно отражает понятие операционного риска, однако автором настоящей статьи предлагается дополнить данное определение.

Автор настоящей работы предлагает также дополнить выше приведённые определения некоторыми уточнениями. Исходя из вышесказанного, может быть приведено следующее определение операционного риска.

Операционный риск – это ситуация, связанная с выполнением текущих бизнес-функций компании, при которой фирма в условиях неопределённости (под неопределённостью подразумевается неточная либо неполная информация об условиях, в которых компании предстоит функционировать) имеет шанс недополучить что-либо или утратить что-либо.

Особенностью данного определения является то, что понятие операционного риска раскрывается через понятие условий неопределённости, охватывая при этом все возможные ситуации возникновения операционного риска и возможные последствия. Неопределённость в операционной деятельности компании может привести к убыткам ошибочных и некорректных внутренних процессов организации, деятельности сотрудников или ошибок во внутренних системах компании.

Обобщая вышеизложенные рассуждения, в настоящей статье были рассмотрены и проанализированы различные трактовки понятия «операционный риск». Исходя из проведённого анализа, была предложена авторская трактовка понятия «операционный риск».

В заключение следует добавить, что авторское определение может использоваться при развитии теоретических представлений о содержании операционных рисков в коммерческих предприятиях различных сфер экономики.

## **Литература:**

1. Operational Risk Data Collection Exercise 2012. –Basel: Basel Committee on Banking Supervision, 2012
2. Бернштейн П. Против богов. Укрощение риска: пер. с англ. –М.: Олимп-Бизнес, 2014)
3. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Маевский Ф.В. Риск-менеджмент. Учебник. М.: Юрайт, 2016. –354 с.
4. Горбунов В.Л. Риски предпринимательства. 28 практических советов по оценке и управлению. Учебное пособие. М.:А-Проджект, 2015. –147 с.
5. Дамодаран Асват Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. М.: Вильямс, 2016. –496 с.
6. Джозеф Ф. Синки-мл. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и индустрии финансовых услуг. М.: Альпина Паблишер, 2017. -1018 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию. –М. : Олимп-бизнес, 2014. -314 с.
8. Норман Питер Управляя рисками. Клиринг с участием центральных контрагентов на глобальных финансовых рынках. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. –704 с.

9. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции», -М.: Ленанд, 2014. -328 с.
10. Федосеева М.И. Опыт внедрения системы управления рисками. // Финансовый директор. 2015, №4 (148). – с.20-25
11. Финансовый словарь Финам. URL:  
[https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\\_enc/26363](https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/26363)
12. Терминологический словарь банковских и финансовых терминов. URL:  
[https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\\_enc/26363](https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/26363)

**Секция**  
**«СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ**  
**ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И**  
**УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Ответственный редактор:  
**Трифонов П.В.** - к.э.н., доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»;  
**Мухин К.Ю.** - Преподаватель-ассистент  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

**А.Н. Буянова**

Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: scatletbuyanova@gmail.com

Научный руководитель:

**Мухин К.Ю.**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ.**

***Аннотация:** В статье рассматривается внедрение финансовых технологий (в т.ч. - блокчейн-системы) в деятельность Финансового университета и их влияние на повышение ценностного предложения. Под блокчейн-системой в контексте данной статьи подразумевается внутренний "токен" и обмен его на различные услуги. В результате анализа следует, что данная технология способна повысить ценностное предложение ВУЗа и усовершенствовать программу мотивации студентов.*

***Ключевые слова:** ценностное предложение, финансовые технологии (FinTech), финансовые услуги, блокчейн, инноватика.*



**A.N. Buyanova**

Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
E-mail:scatletbuyanova@gmail.com

Scientific advisor:  
**Mukhin.Yu.**

Lecturer , Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **FINANCIAL TECHNOLOGIES AS THE FACTOR OF INCREASEVALUE PROPOSITION**

***Abstract:** The article considers the introduction of financial technologies (including blockchain system) in the activities of the Financial University and their impact on the increase of value proposition. The blockchain system in the context of this article means an internal “token” and its exchange for various services. As a result of the analysis it follows that this technology is able to increase the value proposition of the University and improve the program of motivation of students.*

***Keywords:** financial technologies(FinTech), business-agility, innovation management,blockchain, financial services.*

Партнерство между властью, бизнесом и университетом является ключевым элементом инновационной системы любой страны. Модель тройной спирали (triplehelix) отражает бенчмарк инновационной экосистемы новой формации. Только эффективное взаимодействие всех трех компонентов приведет к устойчивому экономическому развитию страны. В России взаимодействие науки и бизнеса является существенной зоной роста. Однако теоретическая разработанность направления на стыке данных областей, равно как и успешных лучших практик корректного использования совмещения для целей получения кумулятивного синергетического эффекта в РФ не очень масштабна по сравнению с крупнейшими экономически развитыми странами.

«Показатели уровня развития среды инновационной инфраструктуры и применения технологий при реализации основных и вспомогательных бизнес-процессов являются важнейшими показателями конкурентоспособности. В связи с этим особое значение приобретает задача разработки и последующей имплементации эффективных инструментов управления проектами в инновационном предпринима-

тельстве, так как именно проектный менеджмент является мостиком от стратегических инициатив и идей к их успешному, экономически оптимальному и, главное, результативному воплощению. Он позволяет учитывать специфические особенности семейства отраслей, высокие темпы их развития, а также усиление конкурентного давления на рынок высокотехнологичных продуктов со стороны зарубежных компаний.» [1]

Рассмотрим финансовую технологию, такую как блокчейн. Блокчейн-система – быстро развивающаяся и почти всем известная технология, которая позволяет решать массу проблем, таких как: прозрачность, достоверность, доверие. Внедрение такого финансового инструмента избавляет от непонимания и скрытости, убирает 3 лица и позволяет отслеживать все процессы.

Стоит отметить, что почти любое внедрение финансовой технологии прямо пропорционально влияет на ценностное предложение. Ценностное предложение – это механизм, улучшение которого приносит огромный поток клиентов, что важно почти в любом деле. Если продукт компании соответствует ожиданиям клиента и происходит совпадение в деятельности компании и желании клиента купить, то это идеальный вариант ценностного предложения.

В 21 веке, где активно развиваются финансовые технологии, ценностное предложение реально повысить за счет мобильности и инновационности продукта. Внедрение блокчейн-системы – это одна из перспектив будущего повышения ценностного предложения.

Рассмотрим внедрение блокчейн-системы в деятельность финансового университета при Правительстве. Блокчейн-система в Вузе будет отличным инструментом для студентов и преподавателей. Ее внедрение предполагает повышение мотивации и заинтересованности студентов в обучении, а также повышение рейтинга ВУЗа. Реализация данной идеи позволит решить существующие проблемы с отсутствием привилегий для лучших студентов, слабой мотивации ВУЗа, отсутствия интереса у студентов в процессе обучения.

Проанализировав внедрение данного процесса, стоит отметить, что будет запущена и внешняя цепочка, которая принесет поток новых абитуриентов. А именно: повысится рейтинг университета из-за функционирующей финансовой технологии, будет вызван интерес у абитуриентов, сократится доля бюджетных мест, а значит увеличится доля учащихся на коммерческой основе, что в свою очередь увеличит поток финансовых средств в деятельности ВУЗа.

Теперь поговорим о методах, которые позволят обеспечить такие результаты.

В рамках проекта блокчейн-лаборатории Финансового университета, ВУЗ планирует выпустить свою криптовалюту – Fintoken. Балльно-рейтинговая система будет измеряться не в привычных нам баллах, а в токенах, что заметно увеличит мотивацию среди студентов. Чтобы заработать токен необходимо будет проявлять активность в учебе, показывая результаты «хорошо» и «отлично», принимать участие в форумах и конференциях, демонстрировать достижения в спорте, участвовать в кейс-чемпионатах, публиковать научные статьи, проявлять себя в качестве волонтера и др.

Количество токенов, получаемых студентами, должно быть ранжировано по приоритетности для вуза, 1 балл = 1 FINtoken. Обмен заработанных токенов осуществляется на следующие услуги: доступ к платным курсам, мерч, второй язык, оплата общежития, за токены можно получить определенную скидку на обучение, кофе и многое другое.

В перспективе рассматривается поощрительная программа, которая включает обмен токенов на еду и напитки в вендинговых автоматах, обеды в столовой, печать в копицентре, расходы по программам включенного обучения. Расходы и обмен внутренней валюты будет осуществлять университет в сотрудничестве с эндаумент-фондом ВУЗа. За счет притока новых студентов будут покрыты убытки, сама цена токена будет определена университетом в зависимости от того, на сколько Университет/Фонд готовы нести издержки.

Организационная сторона предполагает внести следующие новшества: организация электронного журнала, баллы которого привязаны к счету студентов/в конце аттестации переносятся в ИОП, откуда баллы по итогу мидтерма будут начисляться на счет в виде токенов. Оплата будет происходить через условное приложение, где каждому учащемуся будет присваиваться индивидуальный код, вбив которой на кассе, можно получить желаемый продукт или скидку на него.

Токены циркулируют внутри системы университета. Соответственно после оплаты товара студентом, токены идут обратно на общий счет университета. Предполагаемая платформа, на которой будет построена система, будет соответствовать следующим требованиям: высокая надежность и доступность, низкая стоимость транзакций, концептуальная простота реализации, возможность создания собственных клиентских сервисов, низкая требовательность к вычислительным мощностям сети.

В результате исследования было выявлено, что подойдет платформа Waves, которая при слиянии со смарт-контрактом обеспечит балльно-рейтинговую систему учета и мотивации.

В результате внедрения блокчейн-системы будет повышена мотивация студентов. Помимо этого будет повышаться и ценностное предложение и рейтинг ВУЗа. Решены все вопросы: прозрачность предложения, публичность, наличие консенсуса. Поколение z всегда за инновации и идею.

По результатам исследования было выявлено, что при выборе ВУЗа в основе лежат эмоции и переживания. Требования к выбору ВУЗа формируется ситуативно, их влияние сказывается на формировании большого числа случайных факторов, начиная от личного опыта и заканчивая случайным стечением обстоятельств. Страх может быть нейтрализован в последствии удовлетворения потребностей. Продукт обмена токена на товар – идеальный вариант удовлетворять стихийно возникающие желания, только за счет учебы, а в университет именно за этим и приходит клиент.

Инновационная деятельность базируется на научно-технологических достижениях. Поэтому для оценки эффективности инновационной деятельности можно обратить внимание на результативность технологических достижений. Несмотря на создание технопарков, стартап-компаний и бизнес-инкубаторов в вузах, их результативность пока не достигла необходимого уровня. Необходимо поддержание восполняемого ресурса молодых российских ученых и предпринимателей, способных управлять инновационными предпринимательскими проектами. «Взаимодействие университетов и промышленности создает взаимную экосистему человеческого капитала, исследования и разработки для корпораций и университетов, развивает локализованную глобальную сеть возможностей и партнерских связей и наделяет новые волны предпринимателей ресурсами и опытом.» [2] В то время как множество стартапов рождалось в гараже (например, практически любая компания Кремниевой долины), предпринимательские идеи были обусловлены работой или учебой в университете либо связями с бизнес-инкубаторами и НИИ.

Например, в Кремниевой долине имел место компьютерный кружок, из которого как раз родились такие легендарные компании как Apple. Это говорит о необходимости развития и поддержания предпринимательской экосистемы в вузах, несмотря на очевидный блок: неразвитость умения принимать решения и осуществлять осознанный выбор.

Аналогично трансферу технологий, который могут обеспечить бизнес-инкубатор и НИИ, развитие студенческого сообщества для стимулирования инновационного предпринимательства является «наиболее многообещающим ресурсом выстраивания моста между научным миром и миром корпораций посредством обсуждения общих проблем и способов их решения. Студенты хотят получить желаемый результат за то время и те деньги, которые они потратили на обучение: практический опыт, возможности получения хорошо оплачиваемой работы, и все в большей степени, это означает получение возможности для исследования предпринимательской среды.»[3]

Однако популяризация инновационного предпринимательства, особенно в «век миллениалов», не представляется возможной без обеспечения должного информационного и коммуникативного поля. «Практика большинства ведущих вузов показывает, что это возможно, если понимать трансфер технологий не только как источник дохода, сколько как практически единственный способ донести свои разработки до мира, как возможность изменить мир с помощью своих идей, и тем самым, как возможность для научного развития.»[4] По результатам исследований количественного анализа научно-образовательного медиаполя за период с 05.2014 по 04.2015, в целом интерес к инновациям повышается, хотя и с довольно медленным темпом.

Стоит отметить, что одним из ключевых показателей эффективности инновационной деятельности является практическая применимость в сочетании с рентабельностью. Именно синтез научных разработок и коммерциализация технологий создают успешную модель университета 3.0.

Здесь будет уместно процитировать миссию офиса по лицензированию технологий Стенфордского университета: «Дело не в деньгах: они приходят и уходят. Дело не в рейтингах среди университетов или центров трансфера технологий: рейтинги растут и падают. Дело не в сиюминутных выгодах или краткосрочных победах. Трансфер технологий – это риск и создание уникальных явлений. Это инвестиции на ранних стадиях в непроверенные разработки, побуждающие индустрию создавать продукты, которые сделают более яркой жизнь будущих поколений.»[5]

Поощрение и поддержка инноваций это то, что необходимо для реализации проекта финансовых технологий. Финансовым институтам необходимо заново научиться развивать инновации и привлекать высококлассных специалистов, обладающих необходимым сочетанием технических и коммерческих навыков. Для этого необходимо изменить

стиль управления, отказаться от традиционного подхода, когда инициатива исходит сверху, в пользу модели, стимулирующей инновации.

Подводя итоги, стоит отметить, что блокчей-система – механизм будущего, за которым стоит не только повышение ценностного предложения. Мотивация и желание учиться – это показатели, которые будут достигнуты в ходе работы, а за этим стоит еще целый ряд новых открытий и идей от студентов.

## **Литература:**

1. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43
2. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
3. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонцентрированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23-38
4. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48
5. Мухин К.Ю. «Business Agility»: свежий взгляд на естественную эволюцию проектных подходов // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сб. научн. статей по результатам III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития в 10 т. – Т. 9. – 2017. – с. 123-137
6. FinancialTechnology [Электронный ресурс] / Свободная Энциклопедия «Википедия». – Электрон.дан. – 2016. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_technology](https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_technology) (Дата обращения: 17.03.2018 г.)
7. Мухин К.Ю. Гибкая имплементация стандартов P2M PMAJ и P5 GPM в контексте инновационного предпринимательства и управления проектами // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. IV науч.-практ. конф. – 2017. – №1. – с. 434-439
8. Черникова Е.С. Культура инноваций// Менеджмент сегодня №06 (90) 2015. с.350- 357
9. Швалев А. Н. В погоне за эффективностью в научных и инновационных организациях. // Менеджмент качества 02(26), 2014
10. Национальный доклад об инновациях. // РВК, 2015
11. Развитие инновационных экосистем вузов и научных центров.// РВК, 2015

**Коршева М.А., Абросимова О.М.**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

Научный руководитель:

**Мухин К.Ю.**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **ПЛАНИРОВАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ ИНДУСТРИИ 4.0 В ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС В РОССИИ.**

***Аннотация:** В статье представлен анализ влияния технологий четвертой промышленной революции на рынок туристических услуг и приложений. В качестве решения рассматривается внедрение мобильного приложения в деятельность, определена и проанализирована целевая аудитория. Кроме того, показаны основные функциональные элементы, которые могут быть внедрены, дан структурированный план выполнения работ и обоснован бюджет проекта. Также в исследовании представлено обоснование реализации предпринимательской идеи, включающий выбор и оценку источников финансирования, прогнозирование денежных потоков, оценку финансовой реализуемости проекта и расчёт экономической эффективности проекта.*

***Ключевые слова:** индустрия 4.0, предпринимательство, интернет-вещей (IoT), проектный менеджмент, инноватика.*

## **PLANNING AND FEASIBILITY STUDY OF THE PROJECT ON INTRODUCTION OF TECHNOLOGIES OF INDUSTRY 4.0 IN THE TOURIST BUSINESS IN RUSSIA**

***Abstract:** The article presents an analysis of the impact of the fourth industrial revolution technologies on the market of tourism services and applications. As a solution we consider the implementation of mobile applications in the activity, defined and analyzed the target audience. In addition, the basic functional elements that can be implemented are shown, a structured plan of work performance is given and the project budget is justified. The study also presents the rationale for the implementation of the business idea, including the selection and evaluation of sources of funding, cash flow forecasting, evaluation of the financial feasibility of the project and the calculation of the economic efficiency of the project.*

***Keywords:** industry 4.0, internet of things (IoT), business-agility, innovation ecosystem, entrepreneurship, project management.*

«Благодаря прорыву в технологиях мир стоит на пороге новой промышленной революции, или “Индустрии 4.0”. Масштабные изменения в технологиях в ближайшее время приведут к тому, что не капитал или природные ресурсы, а инновации и человеческое воображение будут стимулировать экономический рост. В отличие от предыдущих индустриальных революций промышленная революция 4.0 развивается не линейно, а по экспоненте» - констатировал председатель совета директоров Давосского форума Клаус Шваб.[8]

Каким же станет мир в результате промышленной революции 4.0?

Впервые с начала индустриальной эры основную ценность в нем будут представлять данные, а не продукты. Будет усиливаться влияние промышленного интернета вещей (IIoT, от английского - IndustrialInternetofThings); иногда его еще называют промышленным интернетом) – сети физических объектов, платформ, систем и приложений со встроенными технологиями по обмену данных друг с другом, внешней средой и людьми, как определяет его компания Accenture. По ее прогнозу, к 2030 году этот сектор будет добавлять к мировому ВВП \$14,2 триллиона (для 20 ведущих экономик мира это плюс 1 % сверх прогнозируемых темпов роста), а количество подсоединенных к сети предметов, по прогнозу IHS, в 2025 году составит 75,4 млрд [2].



McKinsey определяет «Индустрию 4.0» как цифровизацию производственного сектора, сопряжённую с датчиками, которые будут встроены практически во все компоненты и оборудование, с повсеместным внедрением киберфизических систем и анализом всех доступных данных [3].

Эти изменения напрямую коснутся и туристической отрасли, которая в ближайшие годы она может стать важным сектором предпринимательской деятельности, особенно в России. Его феноменальный успех обусловлен еще и тем, что в его основе лежит удовлетворение постоянных стремлений человечества познать окружающий мир. Это познание через туризм стало возможным повышение во многих странах жизненного уровня населения, развития транспорта, информационных и других технологий, глобализации в целом.

Все технологии, движущие новую революцию, McKinsey группирует в четыре кластера: связанные с данными, вычислительными мощностями и передачей информации (большие данные, интернет вещей и machine-2-machine-технологии, облачные технологии); относящиеся к аналитике (цифровизация и автоматизация ручной работы, продвинутая аналитика); посвящённые взаимодействию человека и машины (новые интерфейсы, технологии виртуальной, дополненной и смешанной реальности) и касающиеся перехода из цифрового мира в физический (аддитивные производственные технологии, например: промышленная 3D-печать, робототехника, новые способы выработки и хранения энергии). Все эти технологии сейчас переживают переломный момент: компании должны решить, как на них реагировать, написали эксперты McKinsey в 2015 году [3].

Идея приложения, которое способно воплотить в себе искомую задумку, будет задействовать две из основных технологий: связанную с данными, вычислительными мощностями и передачей информации и посвящённые взаимодействию человека и машины. Оно будет охватывать несколько функциональных блоков:

1. На этапе бронирования использование технологий дополненной и виртуальной реальности для обзора своего номера и подбора цвета и стиля некоторых элементов номера, так же обзор отеля, ресторана, возможность общения с виртуальным консьержем.

2. Бесконтактное бронирование, регистрация, открытие двери в номер, выписка. Гости будут сами выбирать, когда связываться с персоналом.

3. Навигация на территории гостиницы, интерактивная карта, реклама и информирование гостя актуальной культурной программой

и афишей мероприятий, описанием и построением маршрута до ближайших достопримечательностей.

4. Оповещение службы ресепшн и соответствующей сервисной службы (кухни, прачечной, клининга, сервисной службы) при необходимости, что позволит осуществлять более качественное обслуживание клиентов отеля в кратчайшие сроки.

5. Управление настройками всех параметров внутри номера и заказ услуг: выключение света, открытие двери, установление статуса гостя, заказ и индивидуальный выбор еды, полотенце и т.д.

6. Использование фитнес-трекеров в совокупности с приложением для регулярного сбора данных о различных показателях здоровья пациента и на их основе давать рекомендации по обращению к специалистам, – это сделает возможным предотвратить ряд болезней или диагностировать их на ранней стадии, что позволит сэкономить на лечении. Дополнительная услуга для постояльцев.

7. Автоматическое подключение к местной Wi-Fi сети, программа лояльности и мгновенное решение проблем в онлайн чате, сбор обратной связи.

8. Интеграция с системой безопасности: приложение информирует о начавшейся эвакуации и, используя встроенную систему навигации, направляет к выходу самым быстрым и безопасным путем. Также возможна передача сигнала о возникшей чрезвычайной ситуации с помощью двойного клика по нему.

Отдельно стоит сказать о пожарной безопасности, включающей в себя систему адресной пожарной сигнализации, которая при возгорании даст возможность узнать конкретное место возгорания, температуру и уровень задымленности. При возникновении такой ситуации система автоматически начнет эвакуацию, сообщая гостям информацию в номерах через оборудование для музыкального фона и приложение, в коридорах и служебных помещениях через громкоговорители. Лифты не могут прийти на этаж задымления, даже если это первый этаж. Эвакуация здания будет начинаться даже в том случае, если сигнал получен от одной из локальных систем.

Приложение может разрабатываться как самостоятельный продукт, а может в совокупности с некоторыми дополнительными технологиями, получаемыми через аутсорсинг от компании MultiRu. Аудио система со встроенными модулями усиления звука, выбора источника и настроек воспроизведения с панелей управления. Интеграция с вышеперечисленными будет возможна после разработки основной версии приложения и его успешного тестирования. В связи с тем, что суще-

ствует проблема того, что приложения либо не скачиваются, либо скачиваются и не используются, мы выделили пять категорий отелей, в которых приложение будет использоваться гостями и являться неотъемлемой частью маркетинговой стратегии отелей.

В первую очередь – это сетевые гостиницы премиум-класса с программой лояльности, которые продвигают приложение как тренд low-touchluxury.

Вторая категория – отели со сложной инфраструктурой и территорией, resort-отели, в которых приложение будет являться полноценным маркетинговым инструментом, с помощью которого можно будет вести календарь активности, продавать дополнительные услуги, вести программу лояльности и тому подобное.

К третьей категории относятся отели с глубоко интегрированными ИТ и отели, позиционирующие приложение как игру.

Четвертая категория включает отели с большим количеством «долгожителей» и постоянных клиентов [4].

Таким образом идея проекта заключается в создании инновационного приложения для отелей, гостиниц и туристических центров с элементами Индустрии 4.0. С распространением цифровых технологий человечество ждет переход от конкуренции продуктов и сервисов к конкуренции за измеримые результаты и ценность для клиентов, или так называемой экономике результата. Все сферы жизни общества будут подвергнуты таким структурным изменениям в связи с четвертой технологической революцией. Поэтому существует проблемы отсутствия технологий, которые помогут безболезненно и быстро для индустрии осуществить этот переход и низкой степени персонализации работы гостиниц с клиентами. Также существует еще одна, отличная от основных, проблема – низкой степень развития пожарной безопасности.

Вышеуказанные проблемы могут быть решены внедрением простого приложения, которое будет отвечать всем требованиям пользователей и интегрироваться с ИС отеля или гостиницы.

Интернет-приложение для устройств на платформе операционных системах IOS и Android. Принцип работы приложения:

1. Зайти в интерфейс приложения.
2. Зарегистрироваться (с помощью любого почтового ящика)
3. Осуществить бронирование и регистрацию
4. Осуществлять работу с приложением во время пребывания в отеле (выбор необходимых услуг, контроль света, климата, медицинский контроль собственного состояния, выбор культурной программы и тому подобное)
5. Получать ответы на запросы

Чтобы удовлетворить требования заказчиков и пользователей, не нарушить сроки запуска проекта необходимо иметь четкую иерархическую структуру работ (Рисунок 1).



Рисунок 1. ИСР проекта

Проект, очевидно, имеет большие перспективы, хотя бы уже потому, что ИТ входит в наш мир все плотнее. Сегодня сложно представить услугу, которая не сопровождалась бы приложением. Количество подсоединенных к сети предметов, по прогнозу IHS, в 2025 году составит 75,4 млрд, а уже сегодня 96% россиян выбирают отель в интернете, 65% из них – со смартфона. 95% гостей приезжают с телефоном, 85%

из них пользуются Wi-Fi в гостиницах и отелях. Людей со смартфонами больше, чем с автомобилем, а конверсия с приложения выше, чем с сайта. 21 секунды, чтобы забронировать спа-вечер, 15 секунд – ужин на двоих в номер, 10 секунд – узнать о вечерней анимации.

Безопасность, комфорт, время – это то, что нужно сегодня клиенту. А приложение поможет выстроить отелю многоуровневую клиентскую персонафикацию, что увеличит лояльность клиентов и сделает отель более посещаемым. Разработка приложения по внедрению элементов «Индустрии 4.0» состоит из нескольких последовательных этапов, которые составляют бизнес-план проекта.

1. Предварительная оценка. Мы составляем бриф, в котором указываем: какое приложение хотим получить, какие элементы «Индустрии 4.0» будут в него входить. Ранее было определено, что ключевыми элементами приложения будут: искусственный интеллект – Artificialintelligence, «большие данные» - BigData, интернет вещей - Internetofthings.

2. Анализ. Перед разработкой мы анализируем разные приложения, которые так или иначе могут предоставлять похожую услугу. Сопоставляем их позиции, читаем отзывы потребителей, определяем сильные и слабые стороны конкурентов, возможно также анкетирование потенциальных заказчиков на предпочтения по оказанию услуги. Делаем выводы, каким должно быть желаемое приложение и какие компоненты стоит включить, чтобы оно выгодно смотрелось на фоне остальных. Проводим анализ включённых элементов «Индустрии 4.0» и рассматриваем все возможные примеры внедрения таких элементов в жилищные комплексы и базы отдыха, а затем выявляем угрозы и возможности их внедрения.

Одним из наглядных примеров внедрения элементов «Индустрии 4.0» может являться строительство «умных апартаментов» ЖК «Лица» на Ходынке. По окончании проекта заказчик планирует, что комплекс будет оборудован системой полной автоматизации, обладать искусственным интеллектом, а также включать в себя, доступный каждому проживающему в комплексе, элемент - «Интернет вещей».

3. Разработка прототипа. Сначала определяем какие функции будут включены в приложение. Затем на первом этапе создаём все экраны условно, без дизайна. Определяемся с перечнем экранов и контентом, показываем необходимую навигацию, состояние элементов и описываем их работу.

4. Составление технического задания для специалистов на основе прототипа. Поскольку технология по внедрению элементов «Инду-

стрии 4.0.» является сложной, а что самое главное нехорошо изведанной отечественными специалистами - нам потребуются действительно квалифицированные работники, возможно даже специалисты зарубежных компаний.

5. Выбор дизайна страниц приложения по выбранной концепции. Создаём приятный для глаза дизайн, подходящий под концепцию идеи.

6. Разработка архитектуры приложения. Разрабатываем концепцию иконки, а также показываем, как выглядит иконка в разных размерах.

7. Наполнение контентом: настройка корректной работы приложения и наполнение его необходимыми материалами. На основе проведённого анализа были выявлены предпочтения заказчиков и то, какие элементы «Индустрии 4.0» следует внедрить в наш проект – следовательно, на данном этапе происходит воплощение в жизнь выбранных инноваций.

8. Подготовка к запуску проекта. В неё будет входить заключение необходимых договоров, - между нашей компанией и кругом лиц или лицом, которым мы предоставляем услугу по внедрению элементов «Индустрии 4.0» (заказчиком). Подписываем взаимный договор о том, что мы оснащаем отель или базу отдыха необходимым функционалом, а заказчик, в свою очередь, предоставляет необходимую недвижимость, вносит платёж за выполненную услугу, а также не препятствует установке оборудования и запуску технологий «Индустрии 4.0». Кроме того, заказчик обязуется помогать нашей компании в активной рекламе приложения, который будет «руководящим звеном» любой гостиницы или отеля.

9. Разработка рекламной компании. На данном этапе разбиения работ мы проанализируем и выявим подходящие каналы продвижения нашей услуги на современный рынок. Такими каналами могут служить: реклама в интернете, уличная реклама – на всевозможных билбордах и пр., реклама в СМИ, продвижение нашей услуги с помощью узнаваемых известных лиц.

10. Тестирование. Если находим ошибки, то сразу после обнаружения ошибки необходимо учесть и исправить. Тестирование проходит в 3 этапа:

- Тестирование работы приложения по внедрению элементов «Индустрии 4.0» параллельно с его разработкой;
- Повторное тестирование отдельным специалистом, сразу после завершения разработки;
- Всеми остальными участниками проекта.

Запуск проекта. Когда проект протестирован и готов к запуску - презентуем и занимаемся продвижением услуги через все возможные каналы средств коммуникации. Составляем маркетинговый план инновационного проекта. Размещаем рекламу в социальных сетях, делимся впечатлениями с партнерами, подписываем договоры с рекламными агентствами.

Для того чтобы понимать почему услуга или продукт стоит определенных средств и представлять пределы возможного бюджета необходимо разобраться в ценообразовании этой услуги. В стоимость создания приложения по внедрению элементов «Индустрии 4.0» будут входить следующие составляющие: оплата работы специалистов (контролирующих и диагностирующих работу приложения и самих элементов «Индустрии 4.0»), оплата работы управляющих проектом, обеспечение условий работы команды (аренда помещений, интернет и т.д.), создание сайта, создание приложения подходящих как для Android, так и для системы IOS, социальные выплаты и налоги, оборудование, материалы, а также прибыль организации.

Оплата труда специалистов зависит от сложности выполнения работы и от времени, заложенного ими на неё. Очевидно, что специалисты, которые занимаются внедрением и разработкой таких сложных элементов, как «Интернет вещей», «Большие данные», «Искусственный интеллект», ценятся и оплачиваются высоко.

Возьмем, например, простое приложение какой-либо базы отдыха: на сервере хранится каталог услуг, которые потребители могут выбрать, с ценами, фотографиями, отзывами. Приложение должно его отобразить, предоставить механику выбора (корзину), оплаты и связи с оператором. Суммарное время работ (составление технического задания, подготовка графики, программирование, тестирование и подготовка к публикации) составит около двух недель работы. Две недели работы двух специалистов с полной занятостью (управляющий проектом и программист), и одного с частичной занятостью (дизайнер) составят минимум 120-150 тысяч рублей. Операционные расходы в этом случае добавят еще 15-25% к стоимости проекта. В результате с заложенной прибылью в 5-10% стоимость проекта под одну платформу составит уже от 250 тыс. рублей.

Поэтому настроенность на создание качественного приложения с гарантиями на сроки реализации, отсутствие ошибок или же их своевременное исправление, то его стоимость начинается от 400-500 тыс. рублей, учитывая сложность по внедрению элементов «Индустрии 4.0».

Уникальность приложения приводит к максимальному приближению стоимости проекта к порогу рентабельности. Однако как определить этот порог и понять завышена ли цена проекта? В таком случае, нужно учитывать соотношения бюджета к общему количеству рабочих часов. Мы собираемся потратить 570 000 рублей в качестве общих капитальных вложений в проект, но также стоит учитывать такие затраты, как дорогостоящее оборудование и программы, заработная плата, аренда офиса, аутсорсинг технологий и функциональных элементов, обеспечивающих работу приложения. Дополнительными затратами является привлечение дорогостоящих квалифицированных специалистов, которые быстро и качественно воплотят в жизнь задуманную идею. Возможен повышенный интерес к проекту со стороны инвесторов, поскольку он является уникальным и инновационным в своей отрасли. Естественно, внедрение элементов «Индустрии 4.0» повлечёт за собой огромные затраты, так как всё, что является автоматизированным априори не может стоить дешево при учёте хорошего качества и срока службы.

Срок окупаемости проекта по приблизительным расчётам составит около трёх лет за счёт предоставления потребителю полного картбланша услуг, доступных в нашем приложении. Мы ставим целью привлечение дорогостоящих специалистов в этом деле, которые смогут быстро, а главное качественно разработать приложение, которое будет очень удобным для пользователей и будет широко и полно раскрывать весь спектр услуг, предоставляемых отелями, обеспечивать безопасность гостей и делать их пребывание максимально комфортным.

Источники финансирования организации играют важнейшую роль в её жизнедеятельности. Они дают ей возможность выйти на рынок, справиться с конкуренцией и закрепиться на нём. Как правило, чем больше финансовых ресурсов у организации, тем легче ей занять нишу на рынке, поэтому компании стараются привлечь как можно больше денежных ресурсов на начальном этапе. Наш проект является дорогостоящим, поэтому требуется привлечь достаточное количество инвестиций.

Потенциальными источниками финансирования проекта могут быть:

1. Банковский кредит;
2. Бюджетный кредит;
3. Займы (от юридических и физических лиц), в том числе от венчурных инвесторов;
4. Займы иностранных инвесторов;



5. Взносы в уставный капитал (в том числе венчурных инвесторов);

6. Ссуды (беспроцентные), в том числе от собственников (семьи, друзей);

7. Краудфандинговое финансирование.

В современное время открытие собственного малого бизнеса, называемого «Startup» приобрело высокий интерес как среди уже закрепившихся игроков на рынке, так и среди молодёжи. В свою очередь, многие банки активно следят за тенденциями бизнеса в современном мире, и предлагают инновационные и выгодные банковские услуги исходя из потребностей потенциальных клиентов. Например, крупнейший банк России «Сбербанк» предлагает специальный кредит под открытие бизнеса «Бизнес-старт». Рассмотрим данный кредит подробнее и выясним, подходит ли он для привлечения денежных средств в нашем проекте.

Стоит принять во внимание, что сумма кредита будет составлять приблизительно 1700 000 рублей, включая 1000 000 на покупку необходимого оборудования и 500 000 рублей на оплату труда работников за первый год.

4) Денежные средства могут быть привлечены еще одним способом – иностранное инвестирование. На пути у такого способа привлечения средств также встают некоторые преграды – система двойного налогообложения, предоставление официальных бумаг о деятельности российской организации, отчёт о её прибылях и убытках и прочие документы. На основании всего вышесказанного, иностранный инвестор анализирует выгодность вложения собственных средств в тот или иной проект и выносит своё решения по данному вопросу. На наш взгляд, наш проект является инвестиционно-привлекательным именно для иностранного инвестора, так как он является уникальным в российской практике и содержит внедрение элементов «индустрии 4.0», что в настоящее время является очень перспективным направлением на рынке.

5) Ссуды (беспроцентные), в том числе от собственников (семьи, друзей) наименее подходящий, но рассматриваемый нами, способ привлечения средств. Стоит понимать, что для осуществления нашего проекта требуется большая сумма заёмных средств (как уже ранее оговаривалось 1700 000 рублей), а значит беспроцентные ссуды вряд ли смогут предоставить нашей компании требуемый капитал. Безусловно, они являются простым способом привлечения средств, так как условия получения таких ссуд сведены к минимуму.

6) Краудфандинговое финансирование является очень удобным источником привлечения средств как в России, так и за рубежом.

Общеизвестным фактом является то, что крупнейшими краудфандинговыми платформами являются привлечённых средств:

1. Kickstarter (2015: 2 место) [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)
2. GoFundMe (2015: 1 место) [www.gofundme.com](http://www.gofundme.com)
3. Indiegogo (2015: 4 место) [www.indiegogo.com](http://www.indiegogo.com)

Безусловно, за привлечение средств с помощью данных платформ они взимают некоторую комиссию от суммы привлечённых средств. Например, в случае гибкой модели финансирования платформа Indiegogo забирает себе 9% от собранных средств. Если цель все же будет достигнута, то 5% возвращаются обратно. При модели "Все или ничего" сбор составляет 4%.

Исходя из особенностей проекта и рассмотренных выше источников финансирования для нашей организации наиболее приемлемыми и подходящими будут взносы в уставной фонд, банковский кредит и средства собранные краудфандингом. Однако, оценить количество привлеченных средств через описанные выше платформы на данный момент не представляется возможным, поэтому в структуре капитала мы обозначим только первые два источника.

Меньшая доля взносов в уставной капитал по сравнению с долей банковского кредита в общей структуре финансирования говорит о том, что в случае прибыльности проекта, мы будем получать большую прибыль, но с другой стороны, если рассматривать негативный прогноз, будем должны банку. Поэтому авторами было выбрано оптимальное соотношение собственных и привлеченных средств. (Таблица 1).

Таблица 1

#### Структура финансирования организации

Источник финансирования	Доля отбюджета, %	Доля в абсолютном выражении, руб.
Уставный капитал	22	600 000
Банковский кредит	78	2100 000

Стоимость уставного капитала будет включать в себя только расходы на оформление, значение которых не будет превышать 5 тыс. рублей.

Стоимость банковского кредита вычисляется по формуле:

$$СК_{кр} = [П_{кр} * (1 - Н_{пр}) / Кр] * 100$$

Где СК – стоимость кредита Пкр – сумма процентов за кредит; Н пр – ставка налога на прибыль; Кр – сумма кредита.

Так как нам необходимо взять в кредит 2 100 000 рублей, ставка налога на прибыль 20% и ставка банковского кредита 17,5% на 24 месяца («Бизнс-старт от Сбербанка») то  $СК = (297\,500 * (1 - 2\,100\,000)) * 100\% = 14\%$  - стоимость банковского кредита.

Стоимость финансирования (ставка дисконтирования) – это средневзвешенная стоимость привлечения финансирования/капитала из разных источников. Она определяется по формуле:

$$WACC = WdRd * (1-T) + WaRa,$$

где Wд и Wа – это целевые веса для долгового (д) и собственно-го (принадлежащего акционерам) (а) капитала, а Rд и Rа – это соответствующая стоимость капитала. Т – ставка налога на прибыль, выраженная в долях от единицы [15]. Тогда получаем:

$$WACC = 0,78*0,14*0,8 + 0,22*0,0167 = 9,1\%$$

Необходимо отметить, что существуют и другие теории по расчету ставки дисконтирования. В нашем проекте мы также рассмотрели предположение о том, что ставка дисконтирования состоит из ставка безрисковой доходности + рискованность проекта. Безрисковую ставку примем ставку по государственным облигациям, то есть 6,91%. Оценивая рискованность проекта, будем учитывать такие факторы, как конкуренция, спрос на предлагаемую работу, либо на смежные товары, суммарные расходы и т.д. Поскольку на исследуемом рынке конкуренция невысока, а продукт является в своем роде уникальным, то при грамотно выстроенной маркетинговой стратегии можно ожидать относительно высокий спрос и лояльность покупателей.

Однако надо понимать, что реализация проекта больших затрат, что собой несет определенный финансовый риск. Таким образом, установили ставку дисконтирования, равную 9,25%. В целом, это соотносится и с вышеуказанной ставкой, полученной по формуле WACC. Принимая во внимание то, что у нас достаточно велика доля заемного капитала, нашей командой было принято решение о назначении ставки дисконтирования на уровне 9,1%.

Прогноз составляем на 5 лет, поскольку срок окупаемости составляет 2,9 года, срок службы основных средств составляет 6 лет, и принимая во внимание показатели NPV, IRR и другие динамические показатели инвестиционной привлекательности проекта (Таблица 2).

Таблица 2

	Показатели	Период прогноза, годы				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1	Кол-во реализ. работ по созданию прилож. и внедрению инновац. системы пожарн. безопасности	15	20	30	45	53
2	Цена единицы работы по созданию прилож. и внедрению инновац. системы пожарн. безопасности, тыс.р.	994000	1150000	1150000	1150000	1150000
3	Поступление ден. средств от продажи прилож. по созданию прилож. и внедрению инновац. системы пожарн. безопасности, тыс.р.	14910000	23000000	34500000	51750000	60950000

Основными функциями приложения являются.: обзор выбранного номера, отеля, ресторана; осуществление бесконтактного бронирования и регистрации, открытие двери в номер с помощью технологии NFC, навигация на территории гостиницы, информирование гостя актуальной культурной программой, оповещение службы ресепшн и соответствующей сервисной службы, управление настройками всех параметров внутри номера и заказ услуг, сбор данных о различных показателях здоровья пациента, информирование о начавшейся эвакуации и направление к выходу самым быстрым и безопасным путем.

Потенциальной целевой аудиторией нашего приложения являются пять групп отелей и гостиниц: сетевые гостиницы премиум-класса, отели со сложной инфраструктурой и территорией, отели с глубоко интегрированными ИТ и отели, позиционирующие приложение как игру, отели с большим количеством «долгожителей» и постоянных клиентов.

Пошагово был разобран предпроектный процесс. Основными этапами при подготовке являются предварительная оценка и анализ, разработка прототипа, составление ТЗ, выбор дизайнера, разработка архитектуры приложения, составление рекламной кампании, наполнение контентом, тестирование и запуск.

Также после формирования структуры разбиения работ по проекту нами была построена диаграмма Гантта и сформирован бюджет, который составил 2,1 млн рублей. На данном этапе этого достаточно, чтобы покрыть расходы, как на создание продукта, так и на его продвижение.

Были сформированы источники финансирования и осуществлен прогноз финансовых показателей по проекту. Было принято использовать взносы в уставной капитал (19% бюджета) и банковский кредит (81% бюджет) в качестве источников финансирования. Учитывая инновационность и полезность проекта, предполагается высокая степень рентабельности, поэтому доля заемного капитала в структуре финансирования больше. На следующем этапе была вычислена стоимость банковского кредита 14% и средневзвешенная стоимость капитала (9,25%).

Прогноз денежных потоков на ближайшие 5 лет показал положительную динамику. Хотя первые два года убыточны, уже на третий год проект имеет положительное сальдо. Чистый приведенный доход за 5 лет реализации проекта составит 590 789 рублей.

Оценивая финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта, можно говорить о положительных тенденциях в финансовых и инвестиционных показателях проекта. Таким образом, мы авторы полагают, что данный проект может быть успешен как с экономической точки зрения, так и с финансовой при условии высокой полезности для потребителей, и потому – целесообразен к запуску.

## Литература:

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. №132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) (дата обращения 13.05.18);
2. Федеральный закон от 21 декабря 2013 г. N 353-ФЗ "О потребительском кредите (займе)" (с изменениями и дополнениями) / Гарант. URL: <http://base.garant.ru/70544866/> (дата обращения 13.05.18);
3. Договор займа физического лица юридическому. URL: <http://financial-lawyer.ru/newsbox/kredit/139-529373.html> / (дата обращения 13.05.18).
4. Дмитрий Новожилов. Некоторые вопросы оценки гостиничной недвижимости / 2017. С. 400-425;
5. Киган Р. Неприятие перемен / 2017. С. 315 – 330. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/139955397/> (дата обращения: 13.05.2018);
6. Трухачёв А. В., Таранова И.В. «Туризм. Внедрение в туризм» / 2013. С. 55-60. URL: <https://mybook.ru/author/aleksandr-truhachev/turizm-vvedenie-v-turizm/>.
7. Getting the most out of Industry 4.0 // mckinsey.com. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operation..>(датаобращения: 13.05.2018);
8. World Economic Forum Annual Meeting // weforum.org. URL: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-a..>(датаобращения: 13.05.2018).
9. «Гость не хочет смотреть вам в глаза»: стоит ли браться за разработку мобильного приложения для гостиницы // vc.ru. URL: <https://vc.ru/22656-apps-for-hotels> (дата обращения: 13.05.2018);
10. "Индустрия 4.0." - Технологии, меняющие мир // URL: <http://kaspersky.vedomosti.ru/industrii/industry4> (дата обращения : 13.05.2018) ;
11. Официальный сайт бронирования жилья Booking.ru / URL: <https://www.booking.com/region/ru/istra-reservoir.ru.html>;
12. Официальный сайт краудфандинговой платформы Kickstarter/ URL: <https://www.kickstarter.com/> (дата обращения: 13.05.18);
13. Официальный сайт РИА Новости/ URL: <http://xn--c1acbl2abd1kab1og.xn--r1ai/ria/> (дата обращения: 13.05.18);
14. Сбербанк «Бизнес старт» целевой кредит [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://sber-info.com/credits/types/cberbank-biznes-start-celevoj-kredit.html> (дата обращения 13.05.18);
15. Ставка дисконтирования для инвестиционного проекта // msfo-dipifr.ru URL: <http://msfo-dipifr.ru/stavka-diskontirovaniya-dlya-investicionnogo-proekta-eto-wacc-srednevzveshennaya-stoimost-kapitala/> (дата обращения: 13.05.2018).
16. Умный отель - автоматизация гостиниц // multiru.ru. URL: <http://multiru.ru/solutions=1> (дата обращения: 13.05.2018)

17. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43
18. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
19. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48

**Лылова Ю.С.**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: lylova&iulia@yandex.ru

Научный руководитель:

**Мухин К.Ю.**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **АНАЛИЗ ВИРТУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, КАК НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ФОРМАЦИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

*Аннотация:* В статье рассматриваются особенности виртуальных предприятий, проведен анализ структуры и основных функций виртуальных предприятий, а также на примере банковского сектора, рассмотрена специфика виртуальных предприятий, как новой организационной формы управления.

*Ключевые слова:* Виртуальные предприятия, Банкинг, Интернет-вещей, Финтех.

**Y.S. Lylova**

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

## **VIRTUAL ENTERPRISES ANALYSES, AS A NEW ORGANIZATIONAL FORM OF MANAGEMENT AND BUSINESS DEVELOPMENT PARADIGM**

*Abstract:* The article examines the features of virtual enterprises, analyzes the structure and main functions of virtual enterprises, as well as the banking sector, and examines the specifics of virtual enterprises as a new organizational form of management.

*Keywords:* Virtual enterprises, Banking, Internet of things, Fintech.



Глобализация рынков, растущий упор на качество, степень удовлетворённости потребителей приводит к появлению и развитию новых форм организаций, одной из которых являются виртуальные организации. В них главными являются степень использования современных информационных технологий.

Если рассматривать тенденции совершенствования организаций, можно выделить следующие характеристики:

- 1980-е гг. – управление качеством, внедрение стратегий, попытки оптимального управления ресурсами.
- 1990-е гг. – переход от функциональных подразделений и реинжиниринг бизнес-процессов, направленных на наилучшее удовлетворение потребностей.
- Начало 21 века же отличает переход к виртуальным и сетевым организациям.

Виртуализация предприятий, то есть их переход к современным технологиям, проходит через три категории явлений:

- Виртуальный рынок, т.е. рынок на основе возможностей глобальной сети Интернет;
- Виртуальная реальность, т.е. воспроизведение, отражение реального производства в кибернетическом пространстве, являющимся средой и инструментом;
- Виртуальные организационные формы, где виртуальное предприятие – это временное объединение предприятий или коллективов, имеющих свои компетенции с целью производства на основе информационных сетей. Однако существует много трактовок данного понятия в зависимости от точки зрения.

С точки зрения маркетинга – цель виртуального предприятия – получение прибыли за счёт максимального удовлетворения потребностей клиентов в товарах и услугах, лучше и быстрее чем конкуренты. С практической точки зрения – предприятие, которому для функционирования необходимо привлечь партнёров с необходимыми навыками, ресурсами, знаниями. Партнёрство является временным, заключается на определённый срок или же до выполнения определённого плана. Привлечение партнёров может происходить как изначально, так и на определённом этапе производства. Все партнёры для эффективного функционирования должны иметь крепкую систему информационного обмена, в связи с этим образуется единая информационная система за счёт информационных и коммуникационных технологий.

Обобщая всё выше сказанное можно сказать, что главным преимуществом виртуальных организаций является то, что организация

может выбирать наилучшие ресурсы, способности и знания среди партнёров, тратя на это немного времени.

Из этого достоинства происходит ряд конкурентных преимуществ виртуальных организаций:

- Высокая скорость выполнения заказов
- Снижение затрат
- Полное удовлетворение потребностей клиента
- Адаптация к изменениям окружающей среды
- Снижение барьеров при выходе на новые рынки
- Для организации, планирования и координации деятельности виртуальных организаций необходимы определённые управленческие подходы.

При создании виртуальных организаций бывают предприятия, которые концентрируют свои усилия только на управлении компетенциями третьей стороны.

Интернет, в современном обществе, дает почти безграничные возможности для ведения бизнеса. Одной из главных причин для этого можно выделить минимальные барьеры для входа. В ту же очередь, это ведет к очень большому уровню конкуренции. Уже отсюда видно, что работа с виртуальным предприятием несет в себе как достоинства, так и недостатки. Что же такое виртуальное предприятие?

Первым, кто предложил данный термин, был Дж. Хопланд, представлявший фирму DEC. В интерпретации Хопланда подразумевалась аналогия с виртуальной машиной, где ни один процесс не может единолично применять какой - либо ресурс, и все системные ресурсы считаются потенциально предназначенными для совместного (коллективного) пользования.

Суть данной интерпретации к географически распределенным ресурсам в пользу коллективной работы над новыми и свежими проектами или продуктами стала общепризнанным определением виртуальной организации. Определение виртуальной организации Хопланда далеко не единственное. Существует много трактовок этого определения.

В абстрактном смысле, по мнению У.Дэвидоу и М.Мэлоуна, виртуальное предприятие это нечто лучшее, передовое, новейшее из «ряда возможных», самое новое из существующих экономических, технических и прочих условий.

Уточняя определение, виртуальное предприятие означает сетевую, компьютерно-интегрированную организационную структуру, объединяющую разнородные ресурсы, находящиеся в разных местах. Еще одним определением виртуального предприятия можно выделить трактовку М. Райсса.

Здесь виртуальное предприятие определяется как временная сеть, объединяющая в себе организации, отдельные коллективы и людей, которые обладают необходимыми компетенциями для получения максимально эффективного результата и базирующиеся на одной информационной системе. С точки зрения маркетинга, целью виртуального предприятия является получение прибыли благодаря максимальному удовлетворению потребностей и нужд потребителей качественнее, быстрее и лучше, чем это могут сделать возможные конкуренты.

Само собой, эта цель применима ко всем предприятиям, функционирующим на рынках. Здесь стоит отметить, что виртуальные предприятия ориентируются не на нужды и потребности среднего потребителя, а на реализацию конкретных заказов. Также виртуальное предприятие, как отмечалось ранее, путем объединения ресурсов, увеличивает скорость выполнения конкретных заказов, а также и качество выполнения. Отвлекаясь от теории, с точки зрения практики, виртуальное предприятие представляет собой сеть связанных между собой и свободно взаимодействующих агентов, при этом расположены они в разных местах. Эти агенты ведут работу над общим проектом (или несколькими связанными между собой проектами), сотрудничая друг с другом для достижения целей.

Говоря об отличиях виртуального предприятия от обычного, важно отметить, что при необходимости выполнения какой - либо трудоёмкой задачи, обычному предприятию потребуются привлечение значительных ресурсов. В данном случае, виртуальное предприятие начнет поиск новых партнеров, которые уже обладают необходимыми ресурсами, для совместной деятельности над достижением поставленных целей. Учитывая описанное выше, основным достоинством виртуального предприятия можно выделить возможность выбирать и использовать наиболее эффективные ресурсы. Отсюда можно выделить основные конкурентные преимущества виртуальных предприятий, такие как:

- Малое время выполнения заказа
- Максимально полное удовлетворение потребностей заказчика
- Гибкость и адаптивность к изменениям
- Снижение барьеров входа на новые рынки

Проводя анализ виртуального предприятия, важно также отметить и слабые стороны:

- Из-за узкой специализации участников виртуальной сети, имеет место весомая экономическая зависимость от партнеров
- Так как партнерство носит обычно краткосрочный характер, отсутствует поддержка «своих» партнеров, как социальная, так и материальная

– Возможность усложнения деятельности, как отдельных частей, так и предприятия в целом из-за разнородности участников сети, её открытости.

С точки зрения менеджмента виртуальной организации, для выполнения основных функций планирования, организации и координации необходимы следующие этапы:

- Постановка целей, задач требований проекта
- Поиск партнеров, обладающих необходимыми компетенциями
- Выбор исполнителей, которые наиболее точно подходят к выделенным требованиям
- Привлечение и организация работы с исполнителями
- Контроль, отслеживание и, при необходимости, перераспределение исполнителей
- Виртуальные предприятия еще не пользуются должным вниманием в России, так как работодатели боятся потерять контроль над своими сотрудниками.

Хотя в мировой практике описанная схема работы распространена весьма широко, особенно в некоторых отраслях бизнеса, например в программировании. В России подобную организацию труда можно встретить в электронной коммерции, журналистике, преподавании и другом. В истории развития виртуальных предприятий, уже стали классическими примеры взаимодействия европейского консорциума Airbus Industries, занимающиеся изготовлением известных во всем мире аэробусов, а также фирм Apple и Sony, которые объединили свои возможности, работая над проектом Powerbook.

Подводя итог, когда речь идет о виртуальном предприятии, подразумевается интенсивное взаимодействие компетентных партнеров в виртуальном пространстве. Возникает виртуальное объединение. При этом также увеличивается жизненный цикл предприятия (также одно и то же предприятие может являться частью разных виртуальных предприятий).

Экономическая система общества является той макросредой, в которой функционирует банк. Именно изменения, происходящие в экономической системе, оказывают значительное влияние на характер деятельности банка.

Важной особенностью экономического развития передовых стран в начале 21 века является переход от доиндустриальной к постиндустриальной экономике. Становление постиндустриального общества вызвано формированием единого мирового информационного пространства на базе сети Интернет, проникновением процессов информа-

тизации, глобализации и виртуализации во все сферы экономики, созданием рынка информации в дополнение к традиционным рынкам товаров, труда и капитала. На рубеже 20-21 веков появляется понятие виртуального предприятия, из которого впоследствии выделяется понятие виртуального банка. Фактически, виртуальное предприятие означает сетевую компьютерно-интегрированную организационную структуру, объединяющую неоднородные ресурсы, расположенные в различных местах.

Виртуальное предприятие не существует в реальном мире. Подходя с таких позиций к виртуальному банку, имеем следующее: следов виртуального банка в реальном мире не найти.

Виртуальным может называться банк, работающий с клиентами исключительно через Интернет. Ему не нужны филиалы. Обслуживание всех клиентов осуществляется посредством сети Интернет, которая предоставляет возможность создавать виртуальные частные сети практически любой сложности.

Виртуальный банк имеет полное право называться Интернет – банком. Виртуальный банк имеющий миллиардный оборот, может находиться в маленькой комнате, оборудованной современной компьютерной техникой, подключенной к глобальной сети. Он не располагает никакими офисами. Все его департаменты, управления, отделы, и службы смоделированы в виртуальном пространстве. Намереваясь осуществить ту или иную банковскую операцию, клиент через Интернет выходит в виртуальный мир и размещает свои свободные средства на депозитном счете, или покупает ценные бумаги, или берет в банке ссуду.

Теоретически уже сегодня можно совершать эти операции в виртуальном мире, используя в качестве носителя электронных денег пластиковые банковские карточки как электронные кошельки. Однако на современном уровне проникновения электронных технологий в мировую экономику виртуальные банки не могут заменить традиционные банки, так как удовлетворить все потребности клиентов на сегодняшний день виртуальные банки не в состоянии, с одной стороны. С другой стороны, далеко не все клиенты банков готовы отказаться от традиционного банковского обслуживания. Современные банки предпочитают сочетать своей деятельности виртуальные и традиционные технологии.

Банки, применяющие Интернет- технологии, являются по своей сути традиционными банками. С нашей точки зрения, нельзя называть подобные банки виртуальными. В данном случае можно говорить об

интернет-банкинге как технологии, с помощью которых банк осуществляет свою деятельность.

Интернет-банки появились в связи с ростом спроса на дистанционное обслуживание со стороны клиентов банка. Спрос рождает предложение и если клиентам потребовались банковские услуги, доставляемые по сети Интернет, банки предоставили им такие возможности.

Для банков удаленное обслуживание клиентов через интернет также выгодно, так как до минимума снижаются затраты банка, связанные с совершением операций. По разным оценкам стоимость одной интернет-операции для банка может составлять от 1 до 13 центов. Для сравнения: стоимость ручной обработки транзакции в коммерческом банке составляет порядка 1,5 долларов США, а через банкомат около 30 центов. По мнению банковских аналитиков, затраты на создание виртуального банка, то есть на покупку и запуск банковской интернет-системы, сопоставимы с затратами на открытие дополнительного офиса и меньше затрат, связанных с открытием филиала. Если учесть минимальные издержки, связанные с функционированием интернет-банка, то скорость окупаемости виртуального банка и его общая эффективность будут в несколько раз выше, чем у любого подразделения традиционного банка.

Современные банки предпочитают сочетать в своей деятельности виртуальные и традиционные технологии.

Банки, применяющие Интернет-технологии, являются по своей сути традиционными банками. С нашей точки зрения, нельзя называть подобные банки виртуальными или Интернет-банками. В данном случае можно говорить об интернет-банкинге, как технологии с помощью, которой банк осуществляет свою деятельность.

Интернет-банкинг становится одной из наиболее перспективных форм банковской деятельности. Его основное преимущество заключается в скорости и дешевизне обслуживания. Использование интернет помогает банкам сократить расходы на проведение банковских операций. А конкуренция, которая стала сегодня действительно стимулом прогресса в банковском бизнесе, заставила банки активно заниматься предоставлением услуг через интернет. Наличие системы интернет – банкинга в банке, обслуживающем физических лиц, является существенным конкурентным преимуществом, которое обеспечивает превосходство технологически развитых банков над конкурентами.

Все последние изменения в банковском бизнесе, связанные с развитием инфокоммуникационных технологий, позволяют утверждать, что виртуальные предприятия – это высокотехнологичный фи-

нансовый институт, в основу деятельности которого положены инновационные принципы и механизмы функционирования и развития. Инновационный характер современной экономики привел к смене концепции дальнейшего развития банковского бизнеса.

## Литература

1. Отчет о Всероссийской молодежной научно-технической конференции «Молодые ученые – авиастроению России», август 2014 г.
2. Вютрих Х.А. Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 5. С. 45–49.
3. Искусственный интеллект в 21 веке: Труды Междунар. конгресса: Дивноорское, 3-8 сентября 2001, Т. 1. М.: Физматлит, 2015. С. 314–338.
4. Mowshowitz A. The Switching Principle in Virtual Organization / Proceedings of the 2-nd International VoNet, Workshop, Sept. 23-24, 2014 // <http://www.virtual-organization.net>.
5. Воронцов Ю.А. Техничко-экономическое обоснование эффективности проектов информационных систем. М.: Инсвязьиздат, 2013. 376 с
6. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонцентрированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23-38
7. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43

**А.Е. Мелихова**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: anna\_melikhova@list.ru

Научный руководитель:

**Мухин К.Ю.**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **КОНЦЕПЦИЯ Э.ДЕМИНГА И ПРАКТИКА ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация:* В данной работе рассмотрены основные постулаты концепции Э. Деминга, которая применяется в современных организациях при выстраивании системного подхода к организации менеджмента. Проведен анализ ценностей, конкретных инструментов и практик их успешного внедрения в текущих реалиях (на примере группы компаний ООО «Первое решение»), изменяющих принципы работы проектных команд, команды управления проектами и организации в целом.

*Ключевые слова:* Э.Деминг, управление качеством, проектный менеджмент, business-agility, инноватика.



## THE E. DEMING'S CONCEPT AND BEST-PRACTICES OF ITS CONTEMPORARY IMPLEMENTATION INTO ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC APPROACH TO MANAGEMENT

***Abstract:** In this paper, the basic postulates of the concept of E. Deming, which is used in modern organizations in building a systematic approach to the organization of management. The analysis of values, specific tools and practices of their successful implementation in the current realities (for example, the group of companies "First solution"), changing the principles of project teams, project management team and the organization as a whole.*

***Keywords:** E. Deming, quality management, project management, business-agility, innovation management.*

Устойчивое развитие предприятия в динамично развивающихся условиях внешней среды во многом определяется тем, как организовано предприятие и каким образом принимаются решения, обеспечивающие его “кастомизацию” деятельностью. Все эти решения должны быть обоснованы с системных позиций. Важность системного подхода к управлению подчеркивалась еще в работах Эдварда Деминга, одного из идеологов японского экономического чуда и проводника системного подхода к управлению предприятиями, из которых одна из известных – «Выход из кризиса».

Действенность этого подхода была продемонстрирована японскими предприятиями еще в прошлом веке, однако в России он не получил распространения. Между тем именно это является определяющей для устойчивого развития как отдельных российских предприятий, так и экономики страны в целом.

Актуальность концепции Э. Деминга обусловлена изживанием ныне действующей системы менеджмента, которая ставит основной задачей постоянное и максимально возможное извлечение выгоды, то есть нацелена главным образом на настоящий, а не будущий период времени. Последствия, к которым привел такой подход, оказались столь губительны, что даже те организации, которые опирались на него и думали лишь о сиюминутной прибыли, начали отказываться от него в пользу более взвешенной и стратегически ориентированной системы.

Яркими маркерами этого процесса стали случаи успешного управления предприятиями на основе принципов системного подхода, наблюдаемые на фоне последовательных изменений формулировок главной цели функционирования предприятия от максимизации прибыли, увеличения благосостояния собственника к наращиванию потенциала предприятия при условии повышения качества жизни всех заинтересованных сторон. В то же время многие организации еще не знакомы с концепцией Э. Деминга и не реализуют его идеи

В этой связи очень важно показать действенность и для современных отечественных предприятий, которую можно было наблюдать на примере группы компаний «Первое решение».

Роль Деминга в системном управлении заключается в описании подхода, который рассматривал организацию как единую структуру, главная цель которой - качественное выполнение своей работы. Для достижения этого он предлагал честное взаимодействие внутренних подсистем. Так, высокое качество работы сотрудников требует высокого качества исходных компонентов, которые они используют. Важно доверие, отношение к работникам как к ценности, неотъемлемой части организации, также заинтересованной в дальнейшем развитии и не нуждающейся в искусственном стимулировании. Для реализации этой задачи Деминг описал смертельные болезни и опасности бизнеса, а также 14 принципов, которые помогают лучше понять выдвинутые им идеи и реализовать их внутри компании.

Воплощение принципов Деминга компаниями началось еще в послевоенной Японии, которая своим примером их успешного применения и стала главной распространительницей. Затем они перешли в США и, наконец, в неполной мере интегрировались в существующую систему управления разных стран. Для того, чтобы посмотреть, как они могут встроиться в структуру менеджмента российской организации, перечислим их, находя примеры в группе компаний «Первое решение».

1. Сделать постоянной целью улучшение качества продукции и услуг. Процесс непрерывного улучшения предлагаемого товара оказывает компании двустороннюю поддержку. Изнутри – через периодическое появление новых рабочих мест и, как следствие, отсутствие страха у сотрудников оказаться уволенным, и снаружи – предвосхищение запросов клиентов помогают поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. «Первое решение», несмотря на успех своих линеек в рамках компаний «Натура Сиберика», «Органик Шоп» и «Рецепты бабушки Агафьи», продолжает совершенствовать свою продукцию и постоянно обновлять ассортимент, в том числе и продуктами, аналогов

которым не было представлено ранее на российском рынке косметики. Например, новая серия Органик Китчен, продвигаемая в рамках компании Органик Шоп – это разноплановые продукты для ухода за собой небольшого объема и невысокой цены. Аналогичной продукцией, казалось бы, уже насыщен рынок, но нестандартная подача упаковки и размера выделила ее из общей массы и вызвала положительный отклик покупателей.

2. Принять новую философию. Нельзя дальше жить со сложившейся системой отставаний, ошибок, дефектностью материалов и браком в работе. Иначе говоря, каждая совершенная на определенном этапе ошибка обязательно скажется на следующем, поэтому необходимо совершенствование всего бизнес-процесса, всех его подпроцессов и их взаимодействия. Этот пункт один из наиболее важных во всей концепции Деминга, однако информация о потерях при следовании старой философии и об экономических выгодах от новой для стороннего наблюдателя скрыта. В то же время, известно правило десятикратного увеличения потерь от ошибок и дефектов при их переходе на следующую стадию.

3. Прекратить зависимость от инспекции, то есть качество должно быть «встроено» в продукцию уже на стадии ее производства, на каждом этапе. Например, во время изготовления продуктов «Натуры Сибирики» на заводе первоначально задаются условия для минимизации необходимых проверок в дальнейшем (сложная многоступенчатая система очистки воды, автоматический анализ состава и соответствия его свойств установленным стандартам качества на каждом этапе производства).

4. Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен. Долгосрочные отношения с поставщиком не только обеспечивают взаимную лояльность, но и позволяют сэкономить на затратах по поиску новых контрагентов и проверки качества их сырья. У группы компаний «Первое решение» в настоящий момент налажена система собственного изготовления материалов, которая помогает отслеживать его качество еще на стадии создания, что позволяет сильно сократить издержки на дополнительные проверки перед основным процессом производства.

5. Постоянно улучшать систему. Постоянное и непрерывное улучшение системы планирования, производства и обслуживания предусматривает оперативное решение возникающих проблем, постоянное улучшение качества и повышение производительности. Это положение напрямую связано с предыдущими и подразумевает их сов-

местное исполнение и их синергетическое действие. Группа компаний «Первое решение» совершенствует процессы, выходя на рынок с продукцией, удовлетворяющей разные потребности покупателей.

6. Обучать на рабочем месте. Этот пункт уже стал популярным в любой программе менеджмента, но лучше и полнее всего был реализован в Японии, где в первую очередь исходят из личностных характеристик самого сотрудника, на основании которых и подбирается подходящая ему работа. В России на данный момент нельзя говорить о таком уровне внедрения этого принципа, однако осознание того, что обучение персонала необходимо на каждом уровне, уже отразилось на деятельности многих компаний. Так, в «Первом решении» минимальный срок обучения работника после приема на работу составляет 7 дней, максимальная его граница не установлена.

7. Учредить руководство, которое бы помогало сотрудникам в их собственном развитии. В широком понимании Деминга это не только обучение, о котором говорилось ранее, но и доверие руководства к своим подчиненным, которое должно подкрепляться их вовлеченностью в процесс производства высококачественного товара (связь с пунктами 2, 4, 7). В компании «Первое решение» поддерживают инициативные люди, которые заинтересованы в собственном развитии и развитии компании. Это поощряется и в материальном плане (известны случаи, когда заработная плата возрастала в несколько раз)

8. Искоренить страх персонала перед переменами, вызванный их негативным опытом. Например, то, что техническое нововведение или оптимизация какого-то процесса, после которых сократится количество задействованных там работников, приведет к их сокращению. Такое возможно, когда компания устойчиво развивается и старые рабочие места заменяются новыми. В компании «Первое решение» сама корпоративная культура нацелена на людей-новаторов, что прежде всего связано с ее постоянным расширением (человек, который сократил объем работы на своем участке работ знает, что он и его коллеги окажутся не уволенными, займут свои места в других отделах)

9. Устранить барьеры между работой отделов внутри фирмы, сотрудники должны думать о своем участке производства как о конечном продукте и относиться к его качеству соответственно, а следующие, к кому обработанная ими продукция попадет в руки, воспринимаются как клиенты (помимо корпоративной культуры важным для получения такого результата является выполнение пунктов 3 и 4). В изучаемой компании это прежде всего тесное взаимодействие отделов (обусловлено регулярной сменой выпускаемой продукции) и, как след-

ствие, ясное понимание, что требуется на последующем участке производства

10. Избегать пустых лозунгов. Наверно, этот шаг в программе Деминга наиболее актуален для организаций, работающих на территории стран СНГ, в которых неподкрепленные конкретными делами лозунги весьма распространены. Эта практика пагубна для любого бизнеса, поскольку люди чутко улавливают фальшь, разочаровываются, начинают готовить приукрашенные отчеты. Создается искаженное информационное пространство, в котором менеджеры вынуждены принимать управленческие решения. Этот пункт в явном виде прописан на сайте «Органик шоп» в разделе «наша философия», причем, что наиболее ценно основные положения описаны вместе с примерами их исполнения

11. Исключить цифровые квоты для управления работой. С одной стороны, это разделяет сотрудников на опаздывающих и опережающих, что не идет на пользу ни одной из этих групп, ни организации в целом. С другой, заставляет заикливаться сотрудника на конкретных операциях и мешает увидеть за ними конечный результат. Для решения этой проблемы Деминг предлагал процессный подход, стимулирующий командную работу. В качестве примера еще одного способа избежания описанных проблем может стать постоянное переключение производства с одних видов продуктов на другие, которое сплачивает коллектив для решения новых задач и делает работу менее рутинной. Такой подход применяется на заводах «Первого решения», для которого он является необходимостью – сочетание недолгосрочности хранения товаров с необходимостью поставлять их в магазины с большим предпродажным сроком.

12. Дать возможность гордиться принадлежностью к компании и производимыми ей продуктами. Например, по воодушевлению, которое вызывает среди сотрудников «Натуры Сибирики» возможность приобретения на льготных условиях ее товаров, можно сделать однозначный вывод об их оценке самими работниками.

13. Поощрять образование и самосовершенствование. Этот пункт связан как с 6, так и с возможностью вертикального перемещения внутри организации. На сайтах, собирающих данные об удовлетворенности работой сотрудниками, можно найти много вдохновляющих историй людей, которые продвигались по карьерной лестнице «Первого решения», проходя необходимое обучение в том числе и внутри самой фирмы.

14. Вовлечь каждого в работу по преобразованию компании. Если принципы, о которых говорилось ранее будут действительно работать внутри организации, то привлечь уже заинтересованных и поло-

жительно настроенных на перемены сотрудников к усовершенствованию внутренних процессов не потребует больших усилий, но станет главной опорой уверенного и долговременного развития.

Рассмотрев основные принципы на примере конкретной компании, можно оценить положительные результаты практической реализации концепции Деминга. Необходимо начать с того, что они уже были наглядно продемонстрированы Японией. В то же время есть и более современные подтверждения истинности его идей в российской действительности. В частности, выбранная из примеров успешного отечественного бизнеса в качестве объекта анализа группа компаний «Первое решение» реализует у себя почти в полной мере принципы Деминга и показывает действительно выдающиеся результаты.

Если же говорить о качестве, ключевом показателе успешности организации в рамках этой концепции, то это единственная марка российской косметики, обладающая европейскими сертификатами ICEA и Ecocert. По продажам в России она уступает только транснациональным корпорациям и старейшим отечественным компаниям, существующим дольше на несколько десятков, а то и сотен лет. Кроме того, компания занимает самую большую долю иностранного рынка в сравнении с конкурентами-соотечественниками. Все эти успехи еще раз подтверждают необходимость системного подхода и его эффективность для ведения бизнеса.

## **Литература:**

1. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43
2. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
3. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонцентрированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23-38
4. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48
5. Мухин К.Ю. «Business Agility»: свежий взгляд на естественную эволюцию проектных подходов // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сб. научн. статей по результатам III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития в 10 т. – Т. 9. – 2017. – с. 123-137

6. Ю. Адлер. Восемь принципов, которые меняют мир//Стандарты и качество. – 2001. - № 5/6. - С. 49-61
7. Нив Г. Пространство Э. Деминга. – М.: Альбина Паблишер, 2005
8. Щепетова С.Е. Менеджмент и экономика качества. От естественного к формальному, от формального к естественному. – М.: УРСС, 2004.
9. Мелихова А.Е. Разработка и выведение на рынок линейки селективной косметики как портфель проектов на примере ГК «Первое решение» //Россия: от кризиса к устойчивому развитию. Ресурсы. Ограничения. Риски: Сборник статей участников VIII Международного научного студенческого конгресса «Россия: от кризиса к устойчивому развитию. Ресурсы. Ограничения. Риски» в 15 томах, 17 апреля 2017 г. Под ред. Варвус С.А. – М.: Финуниверситет. – 2017. – Т. IV Факультет менеджмента. – С. 7-9
10. Мелихова А.Е. Методология Scrum: возникновение, философия и принципы использования // Управленческие науки в современном мире: сб. студ. работ V межд. научн.-практ. конф. – 2018. – Т. 1. – С. 198-204
11. [Электр.ресурс].URL:[http://www.deming.pro/deming\\_fourteenpoints.html](http://www.deming.pro/deming_fourteenpoints.html)
12. [Электр.ресурс].URL:<http://www.rbc.ru/magazine/2016/02/56c7357e9a794718cse68974>
13. [Электр.ресурс].URL:<http://lookbio.ru/sobytiya/svoimi-glazami-zavod-natura-siberica/>
14. [Электр.ресурс].URL:<http://orabote.xyz/feedback/list/company/12268>

**А.Е. Мелихова**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: anna\_melikhova@list.ru

Научный руководитель:  
**Мухин К.Ю.**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **ВЛИЯНИЕ МЕР ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ НА РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

***Аннотация:** В данной работе рассмотрено влияние мер финансовой поддержки на развитие малого и среднего бизнеса. Выявляются основные метрики, которые применяются в современных организациях. Проведен системный анализ верхнего уровня, позволяющий произвести релевантную оценку и сравнение показателей.*

***Ключевые слова:** предпринимательство, развитие бизнеса, финансы, проектный менеджмент, business-agility, инноватика.*

**A.E. Melikhova**

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

## **THE IMPACT OF THE SUPPORT MEASURES FOR DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

***Abstract:** In this paper, we consider the impact of financial support measures on the development of small and medium-sized businesses. The main metrics that are used in modern organizations are identified. The system analysis of the top level, allowing to make a relevant assessment and comparison of indicators.*

***Keywords:** entrepreneurship, business development, finance, project management, business-agility, innovation management & ecosystem.*



В настоящее время для России все еще актуален ряд задач, характерных для переходной экономики развивающихся стран: создание устойчивого среднего класса, ясной и непротиворечивой законодательной базы, высокого уровня внутренней конкуренции. Решение этих проблем напрямую связано с развитием малого бизнеса - наиболее доступной, подвижной и адаптивной формой деловой активности. На данный момент в большинстве стран, входящих в список самых богатых стран мира согласно анализу GlobalFinanceMagazine (не включая активных экспортеров природных полезных ископаемых), доля малых и средних предприятий занимает около 50-60% ВВП.

Приведем для сравнения России с некоторыми из них (Табл.1):

Таблица 1

**Сравнение доли малых и средних предприятий. [1,2]**

Страна	Россия	Франция	Великобритания	США	Япония
ВВП на душу населения, \$	9 054	37 675	43 770	55 085	32 485
Доля малых предприятий в ВВП, %	21	56	50	62	63

Такое развитие субъекты МСП в западных странах получили неслучайно – это можно объяснить высоким уровнем эффективности капиталовложений. Исследования Всемирного банка показали, что, например, в США, отдача от вложенных в малый бизнес средств в 9 раз превышает аналогичный показатель для крупного бизнеса.

Хотя, как видно из статистических данных, доля малых и средних предприятий в нашей стране невелика, можно отметить, что их роль в экономике существенно увеличилась. Это можно связать как с внешними событиями, которые снизили иностранную конкуренцию во многих отраслях производства и сбыта, так и с рядом государственных мер, которые были предприняты для поддержки сектора МСП и, в первую очередь, малых предприятий.

Более того, можно увидеть определенную связь между этими двумя факторами: для быстрого восполнения товаров и услуг, которые перестали поступать из-за границы, в наибольшей степени подходит малый бизнес, который может быстро подстроиться под сложившуюся ситуацию и заполнить образовавшиеся ниши. С другой стороны, это преимущество становится причиной короткого срока жизни таких предприятий. Статистические исследования Всемирного банка показали, что из вновь организуемых малых предприятий через год их существования в ряду действующих

остается примерно 50%, через 3 года – 7-8%, и, наконец, через 5 лет остается не более 3%. Однако, существует общая мировая тенденция увеличению общего количества субъектов МСП.

Среди факторов, препятствующих развитию малого предпринимательства, можно выделить экономическую нестабильность, противоречивость и неустойчивость налоговой и законодательной систем, отсутствие необходимой информации и компетенций среди людей, занимающихся малым бизнесом.

Существование этих трудностей свидетельствует о том, что шагов, уже предпринятых государством по созданию благоприятных условий для проявления предпринимательской инициативы еще недостаточно для полного решения проблемы, в том числе и из-за отсутствия их полной реализации.

В связи с этим более подробному разбору подлежит идентификация, какую именно государство оказывает поддержку малому бизнесу и какое влияние она оказывает на его развитие. Система средств поддержки малого предпринимательства государством может принимать следующие формы, для чего автором рассматривается общая классификация средств господдержки на федеральном уровне.

В первую очередь государственная финансовая поддержка, в том числе и малого бизнеса, обусловлена общим курсом выбранной экономической политики, которая в свою очередь подразделяется на более мелкие части. Уже на уровне этих составляющих можно выделить конкретные меры в зависимости от текущего состояния экономики:

1) на уровне бюджетной или фискальной политики, которая занимается регулированием бюджета и налогообложения: на стадии спада пытаются создать искусственное оживление экономики за счет программ по поддержке бизнеса и организации общественных работ; на стадии подъема же, наоборот, искусственно сдерживается, главным образом при помощи налогов.

Кроме того, существует особая группа предприятий, на которые всегда направлено особое внимание государства и куда входят и малый бизнес. Для них всегда действует система налоговых льгот и дотаций.

2) на уровне кредитно-денежной политики, которая сосредоточена на управлении денежной массой, кредитами и банковским процентом. Главным исполнителем в ней является Банк России, влияющий на работу коммерческих банков второго уровня, его меры - регулирование процентной ставки и размера обязательных резервов, то есть определение доступности заемных средств. Другой ключевой игрок - это само государство, влияющее на размер инфляции через продажу и покупку ценных бумаг.

3) на уровне амортизационной политики - стимулированию к более быстрому обновлению основных фондов (например, налоговые щиты на амортизационные отчисления)

4) на уровне инвестиционную политику, нацеленной на увеличение темпов роста и качества производства, главным образом в отстающих сферах, и тесно связанной с двумя предыдущими уровнями, - стимулирование как прямыми инвестициями, так и мерами, поддерживающими частное инвестирование;

5) На уровне научно-технической политики, которая как и следует из названия определяет приоритетные направления развития науки и техники, где главными средствами поддержки являются амортизационные и инвестиционные отчисления государства, поддержка стартапов, связанных с научными разработками, налаживание международного научного сотрудничества. При этом стоит отметить, что на данном уровне развития технологий, например, краудфандинговых платформ, значение государства как инвестора все сильнее падает, что особенно актуально для малого бизнеса, которое не нуждается в столь крупных вложениях.

Также следует отметить своеобразность этого уровня, который включает в себя части амортизационной и инвестиционной политик, главным образом отличаясь от них объектом воздействия. Здесь это, прежде всего, научные разработки.

Кроме выше перечисленных меры экономической политики включают в себя предоставление необходимой информации через прогнозирование и планирование на основе анализа проводимых статистических исследований. В рамках экономической политики государство предусматривает меры, которые должны создать благоприятные условия для внешних инвестиций и свободного выхода на иностранный рынок наших предпринимателей.

Подытоживая цели каждой из составных частей экономической политики и рассматривая их с точки зрения интересов малого бизнеса, можно выделить на федеральном уровне такие задачи:

- Разработка и последовательное поэтапное осуществление стратегической программы по поддержке малого бизнеса
- Создание нормативно-правовой базы, способствующей развитию малого бизнеса с уделением особого внимания антимонопольным мерам
- Создание надежной информационной базы как для самих предпринимателей, так и на основе их деятельности для создания общей информационной картины

- Предупреждение создания теневой экономики и развития коррупции

- Поддержание системы финансовой помощи и кредитных механизмов, особенно на долгосрочном уровне, для малых предприятий

- Повышение квалификации кадрового состава для малого бизнеса, причем на разных уровнях образовательной подготовки

В частности, на данный момент в рамках этой программы уже создана специальная система налоговых льгот в рамках первого пункта и предоставлен в аренду с приоритетным правом выкупа специальный фонд помещений, что отчасти можно отнести к инвестиционной политике.

Кроме разделения мер государственной поддержки по составляющим экономической политики, также принято выделять две крупные группы мер по двум основным направлениям: административному и имущественно-инфраструктурными.

1.2 Меры по снижению административного давления. Перед тем, как приступить к описанию административной стороны вопроса, необходимо обозначить, что понимается в законе под малым и средним предпринимательством. «В настоящее время главным нормативным актом, определяющим государственную политику по отношению к МСП, является статья 4 Федерального закона от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», которая дает подробное определение субъектов, относимых к малому и среднему предпринимательству: «внесенные в единый государственный реестр юридических лиц: потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства».

Также в законе называются три главных условия, по которым можно отнести интересующее предприятие к названной категории:

1. По суммарной доле участия в собственности в уставном капитале субъектов, которые нельзя отнести к малому и среднему бизнесу (Российской Федерации и ее субъектов, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, а также юридических лиц). Она не должна превышать 25%;» [2]

2. По средней численности работников (берется цифра за предыдущий календарный год. По этому показателю можно выделить: 101-250 человек включительно - среднее предприятие, до 100 человек - малое предприятие и до 15 человек - микропредприятие;

3. По объему выручки от реализации произведенной продукции (работы, услуги, товары) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов за предшествующий календарный год. Для средних предприятий он не должен превышать 1000 млн рублей, для малых - 400 млн рублей, для микропредприятий – 60 млн рублей;

Переходя к самим мерам по уменьшению административного давления на малый бизнес, необходимо сказать о комплексе, утвержденным во II квартале 2009 г. Они уже сыграли значительную роль в увеличении количества открываемых малых предприятий за последние несколько лет. Вот некоторые из них:

1. Вначале необходимо сказать о новых правилах открытия малого и среднего бизнеса. С первого июля вступил в силу Федеральный закон № 294 «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного и муниципального контроля (надзора)». В нем говорится, что можно организовывать собственный бизнес без получения разрешения в соответствующих надзорных инстанциях.

Вместо этого нужно только сообщить им о начале функционирования своего предприятия. Эта возможность предоставляется только для организаций, работающих в определенных отраслях, которые, по мнению государства, наиболее нуждаются в такой поддержке. Подразумевается, что такое ограничение часов делает проверку более документарной и не так сильно мешает хозяйственной деятельности бизнеса.

На взгляд автора, эта мера действительно значима для малых предприятий и устранила значительную часть административной нагрузки. Зачастую такие проверки служили своеобразным инструментом для остановки производственного процесса на долгий срок, например, 3 месяца, и нарушения всех сложившихся бизнес-процессов.

2. Вторая мера в частности также нацелена на решение вышеназванной проблемы, её главная задача - не допустить необоснованного вмешательства в работу организаций сектора МСП. Для ее исполнения было создано новое подразделение в Генпрокуратуре РФ – отдел по надзору за исполнением законодательства о государственном контроле. Главной целью его деятельности станет пресечение правонарушений при осуществлении контрольных мероприятий в сфере предпринимательства, в частности, при формировании Сводного плана проведения плановых проверок и согласовании выездных внеплановых проверок.

1.3 Меры имущественно-инфраструктурной поддержки. Говоря о принятии мер по созданию благоприятной имущественно-инфраструктурной среды, то нужно упомянуть, что они проходили в два этапа в течение первого полугодия 2009 года. В результате их принятия и исполнения удалось:

1. Сделать доступ МСП к государственному и муниципальному заказу более простым при помощи открытия электронных площадок, где эти заказы размещались на аукцион.

Этот шаг помогает выровнять информационные условия для организаций различного уровня, уменьшить значение географического фактора, а также сделать процесс получения заказа более прозрачным и контролируемым, то есть является важным этапом на пути к здоровой конкуренции в этом сегменте.

2. Следующая мера является логичным продолжением реализации первой, так как направлена на уменьшение возможных проблем с участием в таких торгах. Она состоит в снижении платы за технологическое присоединение к электросетям. Говоря о муниципальном имуществе, которое должно было быть выделено для сдачи аренды предпринимателем с преимущественным правом последующего выкупа, то исполнение этой программы нельзя назвать успешным. Она была принята лишь в 62 субъектах, из которых в 36 было отмечено ненадлежащее исполнение, в части регионов был запущен не такой объем площадей, как было запланировано.

3. Бизнес-инкубаторы как мера государственной поддержки. Относительно новым направлением в способах государственной поддержки стало создание бизнес-инкубаторов - независимых юридических лиц, которые предоставляют государственное имущество по льготным ставкам на основе конкурса бизнес-проектов. Также в его функции входит более финансово доступное консультационное сопровождение как проекта в целом, так и по отдельным направлениям своей деятельности: бухгалтерской, правовой и финансовой. Помимо конкурсного отбора, вторым значимым ограничением является срок, в течение которого можно пользоваться помощью инкубатора. Он составляет три года.

4. Финансовая поддержка также является важным аспектом государственной помощи. В настоящее время наибольшие проблемы у малого бизнеса возникают в получении "долгих" кредитов, а также отказа крупных банков сотрудничать с МСП из-за отсутствия у последних капитала, способного покрыть размер займа. Для решения этих проблем государством были предприняты следующие действия:

- Создания МСП Банка в функции которого входит на основе созданной двухуровневой системы (банки-партнеры и организации инфраструктуры) кредитование малых предприятий на льготных условиях, предоставляет гарантии по займам, выступая в качестве поручителя, разрабатывает систему секьютеризации кредитов, помогает получением с лизинга и факторинга

- Создание Фонда содействию кредитования города Москвы, который выполняет схожие с МСП Банком функции, но носит более локальный характер, и только в процессе того набора услуг, который предоставляет МСП Банк

Надо отметить, что как и вся государственная поддержка, эти меры действуют далеко не на все малые предприятия и объем получаемой финансовой помощи сильно зависит от сферы деятельности, в которой, работает организация. Традиционно преимущество отдается производственной и фермерской деятельности.

Меры, которые были приняты в первом полугодии 2009 года способствовали увеличению роста субъектов МСП, носили достаточно комплексный характер, во многом дополняя друг друга, и были приняты по направлениям, в которых больше всего требовалась государственная поддержка.

Фактически реализованные меры по поддержке малого бизнеса, их влияние на текущую ситуацию сектора и реализованные программы и существующие институты.

Как уже было написано ранее значительная часть мер по поддержке малого бизнеса была принята во II квартале 2009 г. Во время принятия и реализации этих мер, Правительство Российской Федерации рассматривало помимо внутренних инициатив предложения от самих МСП и организаций, выражающих их интересы. Такое внимание к интересам малого бизнеса было продиктовано острой необходимостью создания новых внутренних и перспективных резервов. Эти меры, как уже было рассмотрено, коснулись разных аспектов деятельности и разного уровня небольших предприятий (помимо малых и микропредприятий, в программу государственной поддержки также включили средние предприятия). Подробнее это можно увидеть на мерах, проводимых через "Российский банк развития"

Во-первых, объем средств, предоставляемых РосБР для последующей передачи кредитным организациям, был увеличен с заявленных 30 млрд рублей до 40. В качестве источника был привлечен уже названный ранее МСП Банк и один из его главных партнеров, Внешэкономбанк. Особенный интерес эти средства вызвали в регио-

нах, где получение займов осложнено еще больше, чем в центре. Уже в первый год утверждения этой программы поддержки 75 банков решили участвовать в конкурсе, чтобы войти в программу по кредитованию малого и среднего бизнеса. В денежном объеме совокупность этих заявок составила 12,5 млрд рублей.

Были приняты меры для стимулирования выдачи долгих денег через изменение условий, на которых РосБР представляет заемные средства. Теперь срок выдачи кредита не должен составлять менее одного года, а размер процента должен рассчитываться на основании процентной ставки рефинансирования Центрального банка, к которому прибавляется 3 процентных пункта. Для самих банков эта ставка должна варьироваться в пределах 10,5–10,7% годовых. Учитывая льготность условий для конечного заемщика, подключение к этой программе коммерческих банков происходит достаточно медленно.

Также в программу Российского банка развития вошло финансирование других проектов, направленных на улучшение инфраструктурного климата для малых предприятий. Это уже описанные ранее бизнес-инкубаторы, деловые центры, образовательные учреждения и другие организации с аналогичными целями. После заключения нескольких «пилотных» сделок с микрофинансовыми лизинговыми и факторинговыми организациями, планируется дальнейшее расширение такого сотрудничества. Ключевую роль в этом играет и МСП Банк, на базе которого и развиваются эти связи. После изменения в программе рефинансирования, роль РосБР заметно возросла. Теперь РосБР предоставляет кредиты банкам, обеспечением которых может стать уже имеющийся портфель кредитов. Эта программа действует при условии, что банк является партнером РосБР и будет использовать полученные средства для кредитования МСП.

Для гарантийных региональных фондов, на базе которых могут выдаваться кредиты малому. Для увеличения средств, которыми могут располагать такие фонды, было суммарно направлено около 18 млрд рублей, эта сумма должна была помочь выдавать займы под более низкие процентные ставки. Главной сложностью в реализации этого проекта стало медленное распределение этих средств из-за недостатков существующего механизма. Другой проблемой осуществления этой программы стал жесткий набор требований к финансовым институтам, что еще сильнее замедляет процесс передачи полученных денег.

В части мер налогового стимулирования для субъектов малого и среднего бизнеса можно выделить следующие:

Отдельно следует оговорить упрощение налоговой системы (изменения в ст. 346.12 и 346.13 части второй Налогового кодекса РФ),



для субъектов МСП. Был увеличен максимальный размер дохода организации и дошел до значения в 45 млн рублей. Это послужило значительному увеличению числа малых предприятий и способствовала легализации части их ранее теневых доходов.

Современное положение малого бизнеса обстоит таким образом (Рисунок 1):

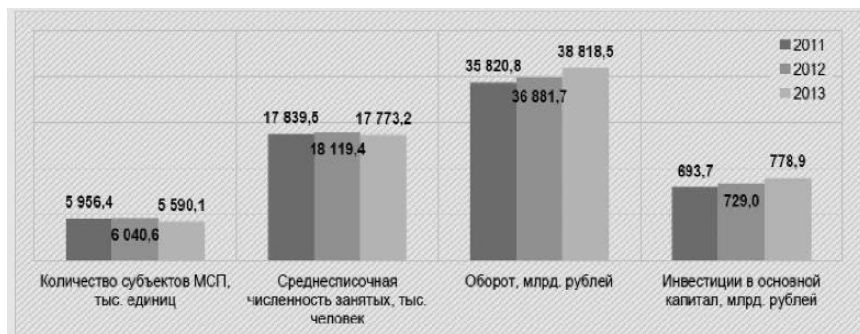


Рисунок 1. Основные показатели деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в 2011–2013 гг. [Росстат]

По сравнению с 2012 годом количество субъектов малого и среднего предпринимательства сократилось на 7,5%. При этом динамика может быть выражена следующим образом (Рисунок 2):

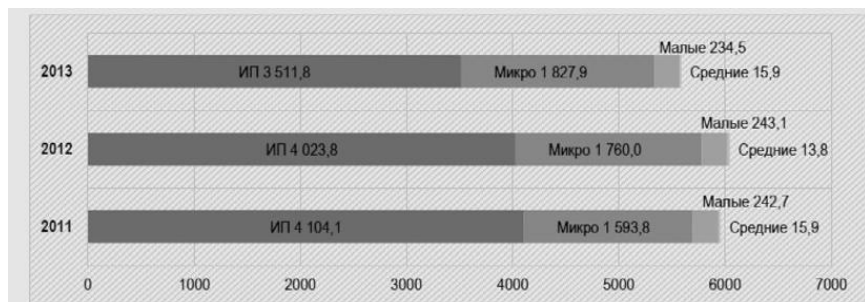


Рисунок 2. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства в 2011 – 2013 гг. в тыс. ед. [Росстат]

Распределение количества субъектов и среднего предпринимательства по видам экономической деятельности на протяжении 2011–2013 годов остается практически неизменным (Рисунок 3):

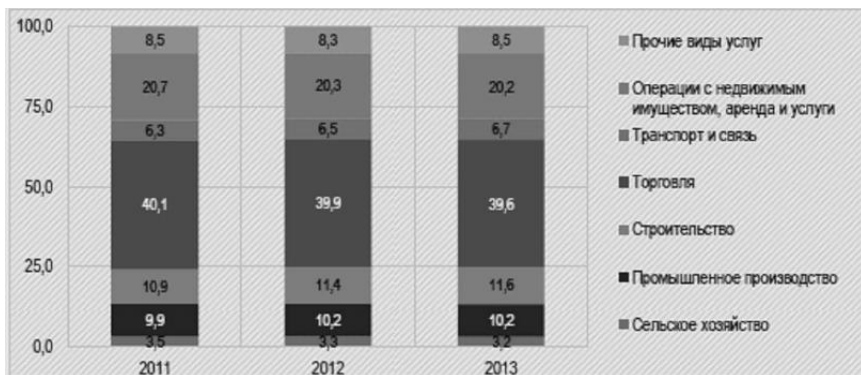


Рисунок 3. Распределение субъектов МСП в 2011-2013 гг. по видам экономической деятельности, %. [Росстат]

Иначе говоря, хотя уровень количества субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на численность населения сопоставим с европейскими странами, занятость в России в большей степени обеспечивается крупными предприятиями с численностью работников от 250 человек, в то время как в Европе эта доля приходится на предприятия с численностью от 50 человек.

К сожалению, с финансовой базой для оказания государственной помощи ситуация не столь оптимистична. Кризис и дефицит федерального бюджета делают размер предоставляемой помощи нестабильным, и вместо постепенного наращивания объема выделяемых финансовых ресурсов можно наблюдать постоянные обоюдосторонние колебания. Благоприятно влияют на этот процесс положительное действие на общее состояние экономики, уровня ВВП и благосостояние населения в целом.

В качестве проблем нужно указать ставшую постоянной проблему разрыва между регламентируемыми и реально исполняемыми мерами. Наиболее яркий пример здесь это ситуация с кредитованием. Государственная поддержка, казалось бы, охватывает все возможные аспекты, которые препятствуют малому бизнесу при получении заемных средств и предлагает решение для возникающих там препятствий. Однако на практике вопрос о кредитовании сектора МСП до сих пор остается одним из самых острых, когда речь заходит о развитии внутреннего предложения в стране.

Другой фактор, который значительно мешает привидению этих мер в жизнь и/или их полноценной реализации - это недоверие населения к государству. Это обусловлено, во-первых, постоянными сменами экономического курса и стратегии правительством, и как следствие

изменение общих условий существования бизнеса и конкретных программ, нацеленных на его поддержку. Во-вторых, это неоднократно встречавшиеся ранее случаи недобросовестного приведения в жизнь этих мер. Такие примеры также описывались ранее по ходу работы.

Подводя итог всему сказанному, я считаю нужным еще раз подчеркнуть важность сектора малого предпринимательства, особенно в современных условиях ограниченного поступления иностранных продуктов на отечественный рынок, и необходимости, если не продолжения разворачивания программ поддержки, то, по крайней мере, поддержания существующих программ без коренных изменений в течение следующего ряда лет.

### **Литература:**

1. Вести. Экономика/Отчеты и аналитика[Электр.ресурс].URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/69309?page=1>
2. МСП-Банк[Электр.ресурс].URL:<https://www.mspsbank.ru/userfiles/files/researches/analiz-may-2013.pdf>
3. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"[Электр.ресурс].URL:<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=193148&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.6276815179291286#0>
4. Саломатина М.Н. Современное состояние сектора малого и среднего предпринимательства в России // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 8. – с. 1177-1192.
5. Алексеева, Т. Императивы формирования системы поддержки предпринимательского сектора экономики Кемеровской области/ Алексеева Т. // Предпринимательство. – 2006. – № 5. – С. 66–71
6. Динаев, Т. Развитие государственного регулирования предпринимательской деятельности / Динаев Т. // Предпринимательство. – 2006. – № 6. – С. 50–54
7. Федеральная служба государственной статистики[Электр.ресурс].URL:<http://www.gks.ru/>
8. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43
9. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
10. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонцентрированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23-38

11. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48
12. Мухин К.Ю. «Business Agility»: свежий взгляд на естественную эволюцию проектных подходов // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сб. научн. статей по результатам III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития в 10 т. – Т. 9. – 2017. – с. 123-137
13. Мелихова А.Е. Разработка и выведение на рынок линейки селективной косметики как портфель проектов на примере ГК «Первое решение» //Россия: от кризиса к устойчивому развитию. Ресурсы. Ограничения. Риски: Сборник статей участников VIII Международного научного студенческого конгресса «Россия: от кризиса к устойчивому развитию. Ресурсы. Ограничения. Риски» в 15 томах, 17 апреля 2017 г. Под ред. Варвус С.А. – М.: Финуниверситет. – 2017. – Т. IV Факультет менеджмента. – С. 7-9
14. Мелихова А.Е. Методология Scrum: возникновение, философия и принципы использования // Управленческие науки в современном мире: сб. студ. работ V межд. научн.-практ. конф. – 2018. – Т. 1. – С. 198-204

**К.Ю. Мухин**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

**Г.С. Онищенко**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: onigleb@gmail.com

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ “ГИБКИХ” ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ: ПРОБЛЕМАТИКА И ВОЗМОЖНОСТИ**

***Аннотация:** в статье представлены основные результаты научно-исследовательской работы, связанной с применением семейства так называемых «гибких» подходов к управлению проектами в России. Также рассмотрены открывающиеся при имплементации возможности и возникающие проблемы.*

***Ключевые слова:** Agile, проектный менеджмент, гибкие подходы к управлению проектами, инноватика, business-agility, Трансфер технологий, Тройная спираль, Предпринимательство.*

**K.Yu. Mukhin**

Lecturer  
Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

**G.S. Onischenko**

Financial University under  
the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
E-mail: onigleb@gmail.com

## **THE THEORY AND PRACTICE OF APPLYING “AGILE” APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.**

**Abstract:** *The article presents the main results of research work related to the use of a family of so-called "agile" approaches to project management in Russia. The opportunities and problems that arise during the implementation are also considered.*

**Keywords:** *Agile, project management, business-agility, innovation management, agile project management approaches, Technology transfer, Triple helix concept, Innovation ecosystem, Entrepreneurship.*

В 2001 году, в самый разгар «пузыря доткомов», то есть периода активного роста различных IT компаний, появился Agile-манифест. Этот манифест состоит из довольно простых и понятных пунктов, которые позволяют компаниям работать эффективнее, создавать больше продуктов и постоянно их совершенствовать. «Основные положения методологии Agile:

- Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.
- Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки.
- Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
- Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
- На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.

- Над проектом должны работать мотивированные профессионалы
- Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.
- Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.
- Работающий продукт – основной показатель прогресса.
- Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.
- Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.
- Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.
- Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.
- Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.»[1]

Исходя из этих принципов заметно, что данный подход изначально использовался именно для создания программного обеспечения и подобных продуктов.

Стоит отметить, что скорость изменений в мире настолько стремительна, что даже эти подходы, несмотря на их относительную «молодость» уже подвергаются как широкому применению и, как следствие – критике, так и модификации [2], [3], [4], [5], [6]. И если истоки происхождения уходят корнями глубже в теорию менеджмента, нежели может показаться на первый взгляд, а сам подход имеет определенные прообразы и возник не пустом месте (Рисунок 1), то в данный момент, ворвавшись в нашу жизнь и совершив революцию сначала внутри проектного менеджмента, а затем и управленческих взглядов на ведение бизнеса в целом, продолжает постоянно развиваться, совершенствоваться и принимать новые формы.

Например, спустя 10 лет после опубликования аутентичного «Agilemanifesto», в 2011 г., были опубликованы видоизмененные и усиленные принципы Agile верхнего уровня. “Они прозвучали уже следующим образом:

- команда и ответственность важнее индивидуумов и их взаимодействия;

- передаваемая бизнес-ценность важнее работающего продукта;
- развитие партнерства (с заказчиком) важнее сотрудничества с заказчиком;
- готовность к изменениям важнее реакции на изменения.” [2]

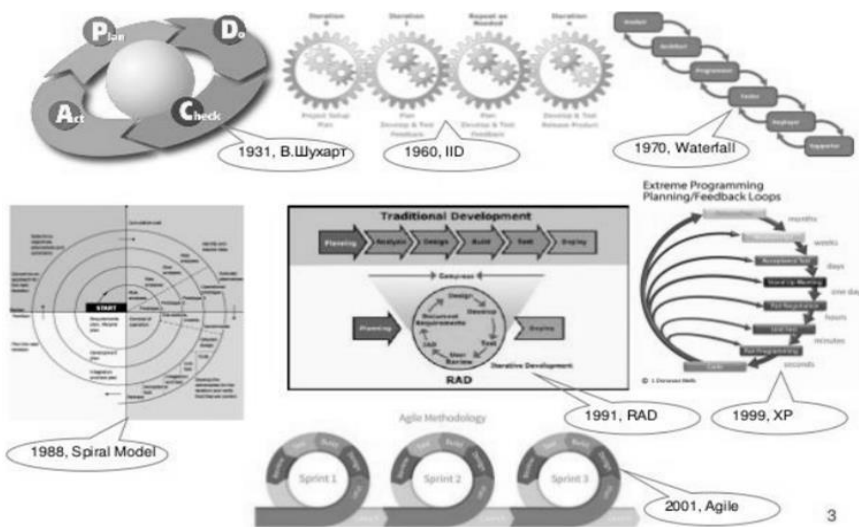


Рисунок 1. Предпосылки к формированию Agile-парадигмы [6].

Что же касается происхождения, то, здесь имеет смысл обратиться к двум концептуальным различиям между инновационными и традиционными проектами, поскольку именно это, во многом, и обусловило глубинные предпосылки к формированию Agile парадигмы.

Если речь идет об инновационных проектах, то они, как правило, реализуются в условиях высокой неопределенности относительно их целей и содержания. «Ответы на столь критически важные для традиционного проектного менеджмента вопросы, как «что» и «для кого» должно быть произведено, в инновационных проектах удастся получить далеко не сразу.

Второе же принципиальное отличие состоит в потенциальной реакции на вероятные изменения по ходу проекта. Если в классическом подходе к управлению проектами ставится задача предвидеть возможные изменения и «управлять рисками» для исправления ситуации, то следуя «гибким» путем проектной командой признается неизбежность существенных изменений и ставится задача адаптации к познаваемым по ходу проекта реалиям.



Таким образом, можно утверждать, что классические производственные системы, в том числе классические проекты, функционируют по принципу систем с отрицательной обратной связью. А инновационные проекты функционируют по принципу систем с положительной обратной связью. Эта разница является принципиальной, что, в свою очередь, обуславливает и разницу в жизненных циклах.» [1]

Информационное поле стандартов и методологий управления проектами чрезвычайно широко. Каждый из стандартов имеет как общий фреймворк, так и различия, обусловленные, в том числе целеполаганием и задачами, которые они призваны решать, отраслевой спецификой, периодами и странами возникновения и пр., время от времени подвергается критике (наиболее яркие представители Agile-семейства: Scrum, Kanban, Scrumban, DSDM, FDD, Extremprogramming и сопутствующие новомодные инструменты и технологии: Lean, 6 sigma, Kaizen и пр.).

Однако в этом и заключается главный вопрос, активно обсуждаемый в научном и бизнес-сообществе, ответ на который и пытается найти автор: является ли преемственность от консервативных подходов к гибким естественным ходом эволюции науки ProjectManagement, революционными преобразованиями, с которыми дисциплина не сталкивалась с момента колоссального прорыва за счет технологической революции и смены укладов или вовсе тенденцией, отдающей дань моде, пустышкой, за которой стоит лишь желание следовать веяниям и не остаться на обочине в условиях реформирования рынков, бизнес-моделей и целых отраслей.

В 2001 году возникла методика Scrum, которая является наиболее формализованным представителем Agile. Само понятие пришло из регби, в проектном менеджменте под этим подразумевается каркас разработки, с использованием которого люди могут решать появляющиеся проблемы, при этом продуктивно и производя продукты высочайшей значимости. Основными принципами Скрама являются:

- Легкий
- Понятный, доступный
- Сложный в освоении

Данная методология также изначально рассчитана на разработку программных обеспечений.

На сегодняшний день Scrum активно используется в России, своё применение он нашёл в основном в финансовой сфере:

- Сбербанк
- Райффайзенбанк
- Национальный Расчётный Депозитарий

Все эти компании пытаются решить свои проблемы, путём внедрения гибких методик. Помимо этого, стоит отметить, что тут также имеет место влияние моды. Основными направлениями применения являются:

- IT продукты
- Сервисы для клиентов
- Новые услуги
- Стратегические решения

Необходимо помнить, что инновационная деятельность преследует цель коммерциализации результатов исследований и разработок, в отличие от фундаментальной научной деятельности. Инновационное предпринимательство является своеобразным мостиком, или, как он называется, трансфером технологий. На данный момент поддержка инновационного предпринимательства недостаточна. Для сравнения, объем программ исследования инноваций малого бизнеса и трансфера технологий малого бизнеса в Соединенных Штатах Америки составляет 2 млрд. долларов США, в России инновационный компонент программы поддержки малого и среднего предпринимательства, реализуемой министерством экономического развития Российской Федерации, эквивалентен примерно 67 млн. долларов США, объем финансирования фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере - примерно 113 млн. долларов США.

Если экосистема инноваций успешна, она обеспечивает поступательное и непрерывное превращение идеи и разработки в актив с последующей его продажей. Так как финансирование наноцентров в вузах происходит в основном за счет государственного бюджета, сфокусированного на запуске проекта, будучи нацеленными войти в проект, разработчики не мотивированы перейти на стадию прототипирования и тиражирования своих идей. Если же патент все-таки создается, возникает следующий этап, который необходимо пройти: продвижение патента.

Инновационная деятельность базируется на научно-технологических достижениях. Поэтому для оценки эффективности инновационной деятельности можно обратить внимание на результативность технологических достижений. Несмотря на создание технопарков, стартап-компаний и бизнес-инкубаторов в вузах, их результативность пока не достигла необходимого уровня. Необходимо поддержание восполняемого ресурса молодых российских ученых и предпринимателей, способных управлять инновационными предпринимательскими проектами. В то время как множество стартапов рождалось в

гараже (например, практически любая компания Кремниевой долины), предпринимательские идеи были обусловлены работой или учебой в университете либо связями с бизнес - инкубаторами и НИИ.

Например, в Кремниевой долине имел место компьютерный кружок, из которого как раз родились такие легендарные компании как Apple. Это говорит о необходимости развития и поддержания предпринимательской экосистемы в вузах, несмотря на очевидный блок: неразвитость умения принимать решения и осуществлять осознанный выбор. Аналогично трансферу технологий, который могут обеспечить бизнес-инкубатор и НИИ, развитие студенческого сообщества для стимулирования инновационного предпринимательства является наиболее многообещающим ресурсом выстраивания «мостика» между научным миром и миром корпораций. Однако популяризация инновационного предпринимательства, особенно в век миллениалов, не представляется возможной без обеспечения должного информационного и коммуникативного поля. По результатам исследований количественного анализа научно-образовательного медиаполя за период с 05.2014 по 04.2015, в целом интерес к инновациям повышается, хотя и с довольно медленным темпом.

В современных экономических и бизнес-реалиях обеспечение устойчивого развития российской экономики в целом и всех ее субъектов в частности невозможно без выделения приоритета инновационного развития. Каждая хозяйствующий субъект, будь то домохозяйство, малая инновационная компания, крупная корпорация или страна, претендующие на устойчивое положение в мировой экономике и не желающие остаться в когорте аутсайдеров, держит курс на инновации и разрабатывает, отслеживает и обновляет свою инновационную стратегию. В России предпринимаются аналогичные попытки, есть стратегии развития и до 2020, и даже – 2030 гг., однако с учетом принципиально иного восприятия горизонтов планирования - зоны роста подхода налицо.

Партнерство между властью, бизнесом и университетом является ключевым элементом инновационной системы любой страны. Модель тройной спирали (“triplehelix”) отражает бенчмарк по инновационной экосистеме новой формации. Только эффективное взаимодействие всех трех компонентов приведет к устойчивому экономическому развитию страны. В России взаимодействие науки и бизнеса является существенной зоной роста.

Однако теоретическая разработанность направления на стыке данных областей, равно как и успешных лучших практик корректного использования совмещения для целей получения кумулятивного си-

нергетического эффекта в РФ не очень масштабна по сравнению с крупнейшими экономически развитыми странами. Стоит отметить, что одним из ключевых показателей эффективности инновационной деятельности является практическая применимость в сочетании с рентабельностью. Именно синтез научных разработок и коммерциализация технологий создают успешную модель университета 3.0. Использование Agile манифеста в своей деятельности имеет различные последствия, с одной стороны продукт разрабатывается быстрее, частично решается проблема бюрократизации, происходит эффективное взаимодействие между департаментами компании, а также корпорации периодически проявляют несвойственную им гибкость.

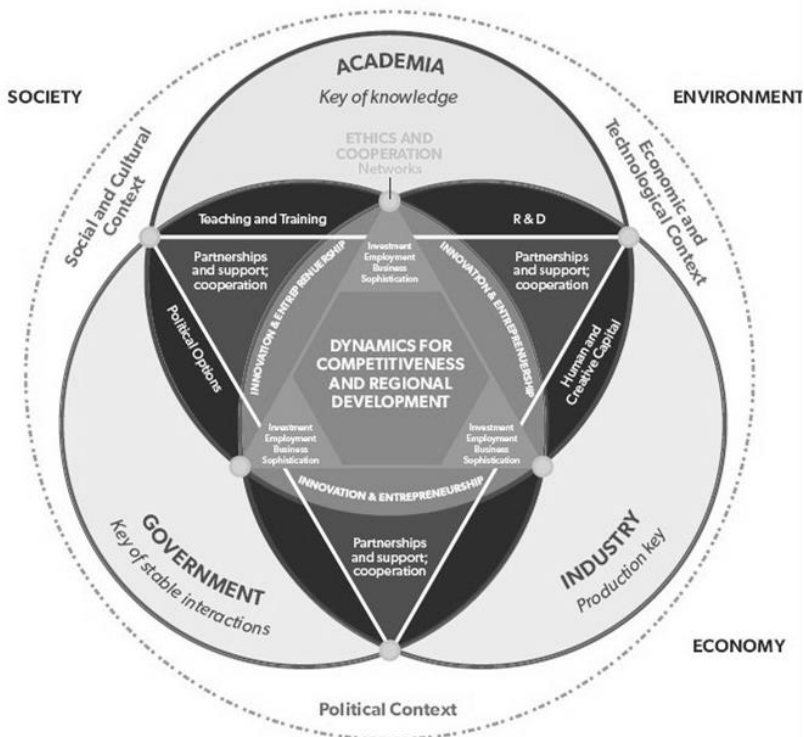


Рисунок 2. Тройная спираль инноваций [14]

Однако есть и другая сторона медали: из-за недопонимания и неверного распределения ролей происходят застои и трата времени, некоторые сотрудники могут лишь изображать свою деятельность и использовать Scrum там, где он не нужен.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что российские компании следуют современным тенденциям, применяют гибкие методологии и зачастую добиваются желаемого результата, но существуют определённые проблемы. Для более эффективного использования гибких методологий следует более детально разобраться в том, как это работает, использовать там, где это действительно это нужно и повысить свои компетенции.

## **Литература:**

1. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43
2. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
3. Мухин К.Ю., Волкова Я.А. «Business Agility»: новая формация устойчивого управления проектами // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. научн.-практ. конф. – 2018. – Т. 1. – с. 255-262.
4. Мухин К.Ю. Agile-эволюция проектных подходов как вынужденное требование времени // Инициативы XXI века. – 2017. – № 1-2. – с. 11-13
5. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персоноцентрированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23-38
6. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48
7. Schwaber K. and Sutherland J. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 2013.
8. Successful Solutions Through Agile Project Management. ESI International. 2010
9. Mark Flynn. Agile: the good, the bad and the ugly. Project Smart. 10.12.2011
10. Craig Larman, Agile and Iterative Development: A Manager's Guide (Agile Software Development Series), Cockburn, Alistair and Highsmith, Jim, (Series Editors), August 2003
11. Augustine, Sanjiv. Managing Agile Projects. PrenticeHall, 2005.
12. Книберг Х. Scrum и XP: заметки с передовой [Текст] / Х. Книберг. – Киев: InfoQ, 2007.
13. Manifesto for Agile Software Development. Beck K, M. Beedle, A. Bennekum. 2001
14. Triangulation of the Triple helix: a conceptual framework. Luis Farinha and João J. Ferreira
15. Черникова Е.С. Культура инноваций// Менеджмент сегодня №06(90)2015. с.350- 357

16. Швалев А. Н. В погоне за эффективностью в научных и инновационных организациях.// Менеджмент качества 02(26), 2014
17. Национальный доклад об инновациях.// РВК, 2015
18. Галкин, Г. Инновационные проекты и тактики управления / Г. Галкин // IntelligentEnterprise. – 2005. – №11 (121). – С. 3-8.
19. The Global Startup Ecosystem Ranking 2015
20. Приходько Р.В. «Состояние высшего образования в России и перспективы взаимодействия вузовского и реального секторов экономики».

**М.А. Родина**

Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: rodina.mashulka@yandex.ru

Научный руководитель:  
**Мухин К.Ю.**

Преподаватель-ассистент  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: KYMukhin@fa.ru

## **ЭКСТРЕМАЛЬНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ (XP): ПОДХОДЫ И ОПЫТ «ГИБКОГО» ВНЕДРЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

***Аннотация:** В данной работе рассмотрен один из agile-подходов, который применяется при разработке программного обеспечения. Проводится анализ ценностей и конкретных практик, меняющих работу проектных команд и проектного менеджера. Приведены примеры успешного внедрения экстремального программирования в современных компаниях, а также проанализированы основные причины непопулярности метода.*

***Ключевые слова:** Agile, проектный менеджмент, гибкие подходы к управлению проектами, экстремальное программирование.*

**М.А. Rodina**

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

## **EXTREME PROGRAMMING (XP): APPROACHES AND BEST PRACTICES OF “AGILE” IMPLEMENTING TO MODERN COMPANIES**

***Abstract:** In this article one of agile approach, which is useful for software development, extreme programming, is considered. The values and specific practices, changing work of project teams and project manager, are described and analyzed. There are some examples of successful implementation extreme programming in modern companies, and also the main reasons of unpopularity of extreme programming are analyzed.*

***Keywords:** Agile, project management, business-agility, innovation management, extreme programming.*

В наше время Agile активно внедряется в практику работы it-компаний. В данный момент на смену каскадно-водопадному подходу с его четкой и последовательной структурой преемственности этапов и фаз жизненного цикла проекта, определенной предсказуемостью результата и повышенным акцентом на формализацию и бюрократизацию процессов управления, которые во многом и олицетворяют проектный менеджмент в классическом его варианте, стремительными темпами приходят «гибкие» модели управления [10]. Существует огромное количество agile-практик, которые используются для разработки программного обеспечения и в других сферах бизнеса, и их очень сложно перечислить, так как многие из них сочетаются друг с другом и образуют новые, так называемые гибридные практики.

На момент окончания 2017 года (рис. 1), самой часто используемой на практике agile-методологией стал Scrum (58% процентов опрошенных), что не удивительно. Преимущества Scrum для внедрения в деятельность компаний легко перечислить:

1. Требуется обучение только скрам-мастера и владельца продукта, не требуется обучения команды

2. Не требует больших изменений в проектной команде (кроме изменений в процессе планирования), так как является одной из самых директивных agile-практик

3. Легко пройти сертификацию и обучение, так как существует достаточное количество двухдневных курсов с относительно небольшой стоимостью для компании

На втором месте по популярности расположился гибрид из Scrum и XP (10%), который является сочетанием лучших практик и методов двух методологий. XP в чистом виде использует менее 1% организаций [5]. Таким образом, доля XP среди всех agile-практик составляет примерно 11%, несмотря на богатую и долгую историю существования данного agile-подхода. Экстремальное программирование появилось в 1996 году, тогда как AgileManifesto был подписан в 2001 году. В числе людей, подписавших этот манифест, был и основатель XP, Кент Бекк. Спустя 21 год XP является непопулярной agile-практикой. Для выявления причин низкой популярности XP необходимо разобраться с сущностью метода.

Как и Scrum (и остальные agile-методологии), экстремальное программирование состоит из практик, ценностей и принципов.



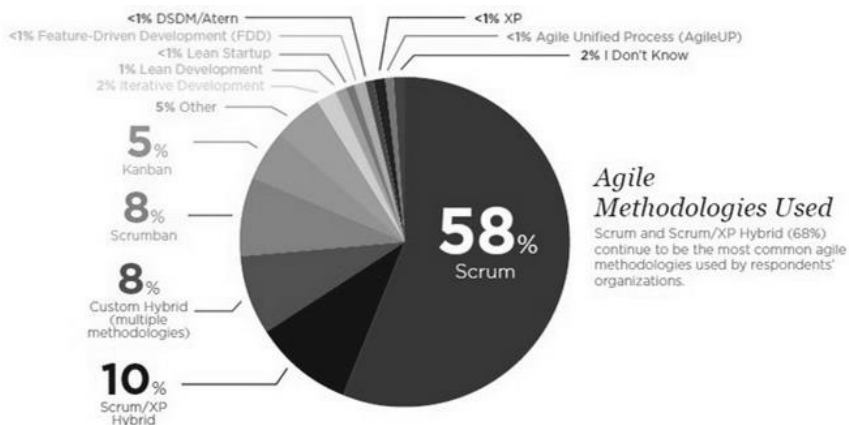


Рисунок 1. Использование Agile-методов

Существует всего 5 ценностей, которые команде необходимо принять для успешного внедрения XP в деятельность компании [1, с. 234]:

1. Коммуникация: каждый член команды знает, что делают остальные
2. Простота: разработчики стараются создать максимально простое и прямое решение
3. Обратная связь: постоянное тестирование и обратная связь держат качество продукта под контролем
4. Мужество: каждый член группы нацелен на выбор лучших решений для проекта, даже если это означает отказ от неудачных решений или требует иного подхода
5. Уважение: каждый член команды ценен для проекта

Ценности не будут работать без практик, как и практики не дают эффекта отдельно от ценностей. XP содержит 13 основных практик, которые делают деятельность компаний и проектных команд более эффективной [3]:

1. Вся команда
2. Игра в планирование
3. Частые релизы
4. Пользовательское тестирование
5. Коллективное владение кодом
6. Непрерывная интеграция кода
7. Стандарты кодирования
8. Метафора системы

9. Устойчивый темп
10. Разработка, основанная на тестировании
11. Парное программирование
12. Простой дизайн
13. Рефакторинг

Самой часто обсуждаемой практикой экстремального программирования является парное программирование. Это работа двух разработчиков за одной рабочей станцией. По результатам исследований эффективности данного метода [2], можно сказать, что парное программирование идет с обычной скоростью работы программистов или немного (15%) медленнее. При этом заметно улучшение качества кода. Код, являющийся результатом парной работы, содержит в среднем на 60% меньше ошибок, выявляемых во время тестирования и использования версии программы.

Критика, которая выносится в сторону экстремального программирования, зачастую включает в себя критику, характерную для всех гибких методологий управления проектами в целом. Основные положения, по которым критикуют XP, состоят в следующем [8]:

1. XP не работает без вовлечения команды
  2. При разработке проектов с использованием XP создается не вся необходимая документация
  3. Практика подходит только для опытных разработчиков
  4. Требуется постоянных встреч
  5. Требуется много изменений в организационной структуре компании
  6. Трудно дать реалистичные оценки трудозатрат на проект
- Выделяют 5 причин низкой популярности XP [9]:
1. Акцент на разработке и кодировании
  2. Большие инвестиции
  3. Иррациональность пользовательских тестов – знакомство бизнес-пользователей с кодом и областью деятельности программистов
  4. Рефакторинг, улучшение дизайна и разработка, основанная на тестировании, представляет сложность для проектных команд
  5. Легче заметить неуспешное внедрение XP в компании, чем положительный эффект от смены проектной методологии

Самым успешным примером внедрения экстремального программирования можно считать компанию PivotalLabs, создателей PivotalTracker [4]. Компания успешно реализует практики XP, включающие в себя использование пользовательских тестов, парное программирование, рефакторинг системы, непрерывную интеграцию нового кода, ежедневные командные встречи, ретроспективы.

Разработчики в компании не имеют собственных столов и компьютеров, вся работа проходит в парах. Для рабочей почты принято пользоваться не рабочим компьютером или ноутбуком, а мобильным телефоном.

Основным преимуществом XP компания называет именно TDD. У разработчиков нет спецификаций, все, что должен делать код, определяется в тестовых сценариях. До написания тестов никогда не начинается кодирование. Именно тесты содержат информацию о том, что нужно клиенту. В компании заменяют всю проектную документацию тестами, потому что они понятны и бизнес-пользователям, и разработчикам, и их легче держать в актуальном состоянии. Разработчикам не нужны комментарии в коде, объясняющие, почему код написан так и что именно он делает. Все это уже определено тестами.

В российской практике крайне мало компаний, использующих XP в своей работе. На прошедшей в конце марта 2018 года 12-ой глобальной конференции по гибкому управлению процессами «AgileDays» об экстремальном программировании рассказывал только один спикер – Олег Блохин из компании «Додо Пицца» [7]. Использование экстремального программирования обусловлено созданием в компании собственной электронной сети – dodois, которая содержит в себе всю информацию, необходимую для работы сети пиццерий, и с помощью которой открытие новых кафе по франшизе проходит значительно быстрее. Также dodois используется для разработки собственного мобильного приложения, в которое входит не только информация об адресах и меню пиццерий, но и сведения о программе лояльности конкретного клиента, скидках и акциях на товары компании, промопредложения (включая специальные промокоды) и возможность заказать пиццу с доставкой или самовывозом с применением онлайн-оплаты.

В «Додо Пицце» особенно полюбили парное программирование. Компания использует не только пары из программистов, но и пары с юристами, бизнес-аналитиками, инженерами инфраструктуры.

Компания использует такие практики, как рефакторинг, короткие итерации, постоянная интеграция, парное программирование, пользовательские тесты [6].

Можно сделать вывод, что XP является отличной практикой для разработки программного обеспечения в современных компаниях. Но причины непопулярности методологии не позволяют затмить области применения скрама в работе проектных команд и делают невозможным популяризацию методы повсеместно.

Для исправления сложившейся ситуации следует больше говорить именно о преимуществах экстремального программирования, и тогда, возможно, история методологии, начавшаяся еще в 1996 году, приобретет новые повороты и развитие.

## Литература:

1. Стеллман, Эндрю Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин; пер. с англ. С. Пасерба. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 448 с.
2. Бындю, А. Экстремальное программирование: PairProgramming [Электронный ресурс] - <https://habrahabr.ru/post/151563/>
3. Гранько, О. Экстремальное программирование (XP) не для слабонервных [Электронный ресурс] - <https://worksection.com/blog/extreme-programming.html>
4. Как работают создатели PivotalTracker: о разработке, управлении и найме людей [Электронный ресурс] - <https://habrahabr.ru/post/194776/>
5. Какие подходы из Agile наиболее популярны в 2017 году? [Электронный ресурс] - <http://project-management.zis.by/agile/kakie-podhody-iz-agile-naibolee-populjarny-v-2017-godu.html>
6. О том, как устроено it в «Додо Пицца» [Электронный ресурс] - <http://dodois.com>
7. AgileDays – конференция о гибких методологиях управления разработкой ПО и не только [Электронный ресурс] - <https://agiledays.ru/#speaker-516>
8. Extreme Programming [Электронный ресурс] - [https://en.wikipedia.org/wiki/Extreme\\_programming#Criticism](https://en.wikipedia.org/wiki/Extreme_programming#Criticism)
9. Partogi, Joshua 5 reasons why eXtreme Programming isn't popular [Экстремальное программирование] - <https://medium.com/agility-path/5-reasons-why-extreme-programming-isnt-popular-83790418b901>
10. Мухин К.Ю. Следуя “гибким” путем от устойчивости к клиентоцентричности: возможности и подходы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. – 2018. – № 1. – с. 34-43
11. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
12. Мухин К.Ю. Agile-эволюция проектных подходов как вынужденное требование времени // Инициативы XXI века. – 2017. – № 1-2. – с. 11-13
13. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонифицированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23-38
14. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48

15. Мухин К.Ю. «Business Agility»: свежий взгляд на естественную эволюцию проектных подходов // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сб. научн. статей по результатам III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития в 10 т. – Т. 9. – 2017. – с. 123-137

**Панферов Д.Д.**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации

Научный руководитель:

**Ксенофонтов А.А.,**

к.ф.-м.н, доцент,  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail:dmitriypanferov@yandex.ru

## **АНАЛИЗ РИСКОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» И ИЗМЕНЕНИЯ КУРСА ЕЕ АКЦИЙ МЕТОДОМ VARB 2017 ГОДУ**

*Аннотация:* В статье исследуются внутренние и внешние риски функционирования ПАО «Газпром» с целью выявления наиболее важных из них, а также анализавзаимозависимости между рисками корпорации и курсом ее акций, в частности валютного, политического и технологического.

*Ключевые слова:*риски, анализ, курс акций, «Газпром», изменения

**Panferov D.D.**

student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation

Scientific adviser:

**Ksenofontov A.A.,**

Ph.D., Associate Professor,  
Financial University under the Government of the Russian Federation

## **ANALYSIS OF RISKS OF THE OPERATION OF GAZPROM AND CHANGE OF ITS SHARES BY VAR METHOD IN 2017**

*Abstract:* The article explores the internal and external risks of the functioning of PJSC Gazprom in order to identify the most important of them, as well as an analysis of the interdependence between the risks of the corporation and the rate of its shares, in particular, monetary, political and technological.

*Keywords:* risks, analysis, share price, Gazprom, changes

«Газпром» – одна из важнейших компаний России. Фундамент сырьевой экономики и глобальный гигант. Гигант, который в условиях нестабильной политической обстановки вокруг остается одним из самых устойчивых игроков на рынке. Особо важна роль ПАО «Газпром» для формирования доходов государственного бюджета Российской Федерации, который на почти 40% пополняется доходами нефтегазового сектора [1].

На «Газпром» приходится 11% мировой и 66% российской газодобычи, а значит компания не только целиком и полностью властвует в энергетическом секторе России, но и имеет крепкое положение на зарубежных рынках. Совсем недавно, к примеру, «Газпром» занял первое место в ежегодном рейтинге «Топ-250 глобальных энергетических компаний» S&P Global Platts, что только подтвердило устойчивость его позиций.

Следовательно, исследование денежных потоков, финансовой политики и условий устойчивого развития ПАО «Газпром» с точки зрения возможных рисков для их осуществления является исключительно важным, так как финансовая стабильность одной из крупнейших корпораций РФ будет явно указывать на положительный экономический климат в стране, но не исключен и обратный вариант.

Оставаться конкурентоспособной в условиях нестабильной политической обстановки, ПАО «Газпром» позволяет ряд устойчивых конкурентных преимуществ. Во-первых, уверенность аналитиков в том, что газовые ресурсы неисчерпаемы на разумную историческую перспективу (36 443,9 млрд куб. м природного газа по состоянию на конец 2017 года). Еще одной важной составляющей успеха ПАО «Газпром» является квалифицированный технический персонал, который равномерно распределен по территории России с целью недопущения утечек газа, а также других неприятностей с трубопроводами компании. 467,4 тысячи человек отвечают за сохранность имущества как на территории России, так и за ее пределами. Как результат, за последние 5 лет компания не понесла критических убытков (или о них умолчали в прессе) из-за халатности своих работников. Помимо прочего, еще одним конкурентным преимуществом ПАО «Газпром» является его естественный монополизм. Это позволяет снижать издержки производства и экономить на масштабе, а также сохранять устойчивое положение даже в условиях значительных рыночных флуктуаций.

Высшее руководство ПАО «Газпром» подчеркивает, что позиции компании на мировом рынке в долгосрочной перспективе останутся устойчивыми, в частности, благодаря наличию крупнейшей ресурс-

ной базы, развитой производственной и транспортной инфраструктуры. Компания на сегодняшний день ведет комплексную работу по диверсификации направлений и маршрутов экспорта трубопроводного газа, а также развитию производства СПГ. Эти факторы будут способствовать дальнейшему повышению конкурентоспособности, увеличению объемов экспорта и укреплению позиций российского газа на мировом рынке [2].

В прошлом году «Газпром» вообще поставил «абсолютный рекорд по экспорту газа в Европу за всю историю советской и российской газовой промышленности», сообщил 6 февраля 2018 года на встрече с инвесторами в Нью-Йорке заместитель председателя правления компании Александр Медведев. Сейчас, свою рыночную долю в «Газпроме» оценивают в 34,7%, так говорится в презентации компании (официальные данные по потреблению газа в Европе в 2017 г. еще не опубликованы) [3].

Понимая сложность политической обстановки, сложившейся на сегодняшний день между Россией и ее зарубежными партнерами, можно сделать вывод, что энергетическая отрасль, как основной элемент экономики РФ, должна иметь устойчивую тенденцию к сокращению партнерских договоров с иностранными организациями, однако реальность говорит об обратном. «Пока никому в Европе не удалось создать конкуренцию российскому газу, – подчеркнул председатель совета директоров ПАО «Газпром» Виктор Зубков. – Мы рассчитываем упрочить наши позиции на этом конкурентном рынке, в том числе потому, что адаптируем систему поставок газа из России» [4].

Нефтегазовая отрасль, как и любая другая, трансформируется с изменением экономического уклада и достижений НТП, в связи с этим компании энергетического сектора имеют специфические для данной отрасли риски. Во-первых, опасным видится производство газа из нетрадиционных источников. В последнее десятилетие был отмечен рост такой добычи, особенно на территории сланцевых месторождений в США, а также в ряде других стран мира. Это заставляет ПАО «Газпром» предпринимать шаги по нормализации торговли в странах с новыми видами добычи и на регулярной основе осуществлять мониторинг развития отрасли сланцевого газа и других нетрадиционных видов углеводородов в различных регионах мира.

Помимо нетрадиционных источников добычи существует и другая угроза – развитие возобновляемых источников энергии. Это может привести к снижению потребления природного газа в целом в этих странах. Существуют и другие риски развития стратегии ПАО «Газ-



пром» (ее цель: сделать компанию лидером среди глобальных энергетических компаний), однако в силу своей незначительности годовой отчет компании касается их лишь отчасти.

Деятельность ПАО «Газпром» как естественной монополии регламентируется Федеральным законом от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях». Доля государства в акционерном капитале ПАО «Газпром» составляет более 50%. Исходя из этого ведется диалог с государственными органами по вопросам совершенствования ценовой и тарифной политики, налогообложения компаний газовой отрасли, готовятся объективные обосновывающие материалы для принятия решений Советом директоров, что также является обширной рискованной базой ПАО «Газпром».

Так как ПАО «Газпром» является компанией со значительным государственным участием, то оно в полной мере зависит от цикличности экономики России. Однако, важную роль также будут играть общие тенденции рынка энергопотребления в мире. В условиях роста энергопотребления в мире будет увеличиваться потребность в традиционных видах топлива. При этом быстрее всего будет расти спрос на природный газ. На традиционном для «Газпрома» европейском рынке, однако, будет наблюдаться дальнейшее снижение собственной добычи. Российский трубопроводный газ, спрос на который в последние годы в Европе активно растет, и в дальнейшем останется наиболее экономически целесообразным источником ее энергоснабжения.

Основными негативными факторами, влияющими на функционирование ПАО «Газпром» являются высокая зависимость от цен на нефть и газ, а также от объемов российского экспорта энергоносителей. В целом, ПАО «Газпром» является одновременно и заложником высокого влияния государства на сферы его функционирования, так и получателем экономических выгод.

Важным итогом 2016 г. стала стабилизация цен на нефть на относительно низком уровне. Одним из ключевых факторов восстановления стали консультации членов ОПЕК и других стран (прежде всего России) о замораживании или сокращении добычи нефти. 30 ноября 2016 г. было достигнуто соглашение о сокращении добычи. Страны ОПЕК договорились сократить нефтедобычу на 1,2 млн баррель. в сутки до 32,5 млн баррель. в сутки с 1 января 2017 г. Не входящие в ОПЕК страны должны сократить добычу примерно на 600 тыс. баррель. в сутки, из которых к России относится сокращение производства нефти на 300 тыс. баррель. в сутки [5].

Достигнутые договоренности рассчитаны на полгода и предусматривают возможность продления соглашения на весь 2017 г. Фак-

тор ограничения добычи странами ОПЕК будет способствовать дальнейшей стабилизации цен на нефть.

Для улучшения финансового состояния ПАО «Газпром» в условиях функционирования в высокорисковой среде, в первую очередь, необходимо развивать сбытовую сеть, которая существенно сократилась в последние годы. Главным торговым партнером России становится Китай, который, однако временно отказался от поставок российского газа по трубопроводу «Сила Сибири». Это было вызвано тем, что весной 2017-го состоялась встреча президентов США и КНР, в ходе которой стороны подписали соглашение о развитии торговли между двумя странами. Согласно документу, США получил доступ на энергетический китайский рынок [6]. В результате, ПАО «Газпром» недополучил 38 млрд кубометров проданного газа. Выходом из этой ситуации является либо политическое давление на власти Китая (вряд ли приведет к успеху), либо перемещение предложения на соседствующие с Китаем Южную Корею и КНДР.

Еще одним негативным фактором для 2017-го года стал тот факт, что чистая выручка от продажи газа в страны бывшего Советского Союза уменьшилась на 12 280 млн руб., или на 6 %, за девять месяцев, закончившихся 30 сентября 2017 года, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 202 166 млн руб. Изменение обусловлено снижением средних цен, выраженных в рублях (включая таможенные пошлины), на 13 %, что было частично компенсировано увеличением объемов продаж газа в натуральном выражении на 10 % за девять месяцев, закончившихся 30 сентября 2017 года. В данном случае важным решением для руководства ПАО «Газпром» может стать полный пересмотр ценовой политики для всех потребителей российского газа и стран СНГ, в частности.

Единственный минус с точки зрения финансовой устойчивости ПАО «Газпром» – это большие (и увеличивающиеся) сроки оборачиваемости запасов. Это значит, что компания стала менее эффективно использовать свою производственную мощь (если, конечно, нет объективной причины необходимости этого, например, компания намерена увеличивать запасы для конкретного заказа/конкретной потенциально новой деятельности). Поэтому можно было бы порекомендовать ПАО «Газпром» использовать по возможности имеющиеся запасы, а не вновь добытую и переработанную продукцию.

Высокая зависимость ПАО «Газпром» проявляется и в флуктуациях цены на акции данной компании. Так, проведенное исследование методом VaR явно указывает на следующие выводы.

Цена акций распределяется нормально, что подтверждается графиком 1.



Рисунок 1. График нормального распределения стоимости акций ПАО «Газпром» в 2017 году

Исходя из цифровых расчетов показателя VaR и графического подтверждения нормальности распределения можно сделать вывод, что при временном горизонте 10 дней, уровне допустимого риска 0,95 (0,99) и базовой валюте – российский рубль, убытки ПАО «Газпром» с вероятностью 0,95 (0,99) не превысят 10,84 (7,75) рублей за акцию течение 10 дней.

Заключая, стоит сказать, что, исходя из полученных при изучении новостных статей, а также деятельности компании с применением ИАС «Блумберг» данных, что финансовая устойчивость и цена акций ПАО «Газпром» в полной мере зависят от устойчивости российской валюты (валютный риск), отношений Российской Федерации с ее международными партнерами (страновой риск), а также от степени проработанности методов выработки природного газа и нефти в других странах мира.

### Литература:

1. Доля нефтегазовых доходов в бюджете России упала до семилетнего уровня // ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 1995–2018 URL: <https://www.rbc.ru/economics/24/03/2016/56f32a639a794756a61f301e> (дата обращения: 26.03.2018).

2. Позиции «Газпрома» на мировом рынке в долгосрочной перспективе останутся устойчивыми // 2003–2018 ПАО «Газпром» URL: <http://www.gazprom.ru/press/news/2017/september/article365094/> (дата обращения: 25.03.2018).
3. «Газпром» на треть увеличил долю на европейском рынке газа // АО Бизнес Ньюс Медиа, 1999—2018 URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/02/07/750153-gazprom-evropeiskom-rinke> (дата обращения: 25.03.2018).
4. «Газпром» заявил о безальтернативности российского газа для Европы // АО Бизнес Ньюс Медиа, 1999—2018 URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/01/30/749379-gazprom-zayavil-o-bezal'ternativnosti-rossiiskogo-gaza-dlya-evropi> (дата обращения: 26.03.2018).
5. Пример ОПЕК заразителен. Обобщение // Интерфакс: интернет-портал URL: <http://www.interfax.ru/business/540847> (дата обращения: 25.02.2018).
6. США и Китай заключили сделки на \$9 миллиардов в ходе визита Трампа // МИА «Россия сегодня»: сетевое издание URL: <https://ria.ru/economy/20171108/1508400397.html> (дата обращения: 25.02.2018).

**Д.Р. Ахмадеев**

К.Э.Н.

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: akhmadeevdenis@mail.ru

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА РАЗВИТИЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***Аннотация:** никто не станет отрицать, что цифровизация экономики является неотъемлемым процессом. Этот процесс является глобальным трендом и несет в себе как благоприятные перспективы, так и определенные риски. В статье рассматривается роль цифровой экономики на современном этапе развития общества, а также такие инновационные методы и инструменты управления как метод больших данных, экспертные методы, блокчейн и децентрализация.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, управление, информационно-коммуникационные технологии, технология блокчейн, криптовалюта.*

**D.R. Akhmadeev,**

candidate of science (Economics)

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

## **INFLUENCE OF THE DIGITAL ECONOMY ON DEVELOPMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT**

***Abstract:** no one will deny that the digitalization of the economy is an indispensable process. This process is a global trend and has both favorable prospects and certain risks. The article concerns the role of the digital economy at the present stage of the development of the society, as well as such innovative methods and management tools as the large data method, expert methods, blockchain technology and decentralization*

***Keywords:** digital economy, management, information and communication technologies, blockchain technology, crypto currency*

Цифровизация мировой экономики вступила в активную фазу. Цифровая экономика предполагает изменение технологической базы экономики в целях автоматизации и, соответственно, ускорения осуществления рутинных операций. Однако необходимо заметить, что базовые основы экономики при этом остаются прежними. То есть цифровая экономика ориентирована прежде всего на решение технологических задач, которые

в свою очередь могут привести и к некоторым экономическим сдвигам [1, стр. 37-38]. В том числе это окажет прямое воздействие на методы управления как на макро-, так и на микроуровне.

Согласно теории управления, главным условием управляемости системы является высокая степень наблюдаемости данной системы. На современном этапе развития большинство людей являются «постоянно наблюдаемыми». Это происходит за счет мобильных телефонов, тотальной «смартфонизации», интернету вещей и прочему. НТП постепенно привел к тому, что у многих людей появилось настолько много свободного времени, что они не знают как его потратить. Это обусловило увеличение количества часов, проведенных в социальных сетях или перед своими гаджетами, которые фактически выполняют функцию «убийцы свободного времени». Такая ситуация в свою очередь позволяет поднять на качественно новый уровень технологии манипуляции общественного сознания и управления обществом, живущим в основном в виртуальном пространстве.

На современном этапе развития общества именно технологии играют ключевую роль и все больше определяют место конкретного государства в «системе координат». Связанная с развитыми технологиями рента дает возможность удерживать социальную стабильность в стране и достаточно высокий средний уровень жизни. Общество подошло к точке бифуркации, когда главенствующее значение принимают технологии, направленные на самого человека, а не на производство и распределение товаров и/или услуг. Компаниям становится все проще и проще определять и корректировать потребности потребителей.

В соответствии с программой «Цифровая экономика Российской Федерации» следующие технологии должны благоприятно сказаться на экономике страны:

- большие данные;
- нейротехнологии и искусственный интеллект;
- системы распределенного реестра;
- квантовые технологии;
- новые производственные технологии;
- промышленный интернет;
- компоненты робототехники и сенсорики;
- технологии беспроводной связи;
- технологии виртуальной и дополненной реальности.

Рассмотрим более подробно такие инновационные методы и инструменты управления как метод больших данных, экспертные методы, блокчейн и децентрализация.

Современный НТП дает возможность задействовать метод больших данных – специализированная обработка крупных массивов информации с целью нахождения зависимостей между различными явлениями. Причем эти связи могут быть не явными, но проявляться крайне часто. Метод больших данных может использоваться как на государственном уровне, так и в бизнес-процессах. Так, браузер, запоминая стандартные и наиболее частые запросы пользователей, может предлагать им соответствующую «персонифицированную» рекламу. А анализ осуществления покупок с использованием пластиковых банковских карт позволяет спрогнозировать изменение в спросе на различные виды товаров в зависимости от сезонности, времени суток и даже погоды. Данная информация, касающаяся изменения тенденций в рыночном спросе крайне важна для многих фирм. Что касается применения больших данных на государственном уровне, то такой подход позволяет находить тенденции и взаимозависимости между политическими взглядами и предпочтениями индивидов и такими, на первый взгляд казалось бы, совсем не связанными с этим характеристиками, как его возраст, пол и род профессиональной деятельности.

Метод экспертных систем представляет из себя один из прототипов искусственного интеллекта, использующих формальную логику. Их работа базируется на поиске ответов по специализированной тематике, поэтому эффективность результатов в значительной степени определяется корректностью первоначально введенной информации. Данный метод также позволяет выстраивать прогнозируемые модели на основе методов экстраполяции. Основным их преимуществом является возможность накапливать и обрабатывать огромные массивы данных, поэтому в дальнейшем применение метода экспертных систем видится крайне перспективным в таких сферах, как планирование и прогнозирование (как в сфере государственного управления, так и в бизнесе).

Технология блокчейн безусловно является одним из наиболее крупных прорывов в IT-индустрии и находится на пике популярности. Однако такой популярностью, блокчейн обязана не самой технологией, а коммерческими результатами, поскольку технология была создана для функционирования первой криптовалюты биткоин. Именно экономическая сфера стала точкой приложения данной технологии. По сути блокчейн-технология является непрерывной последовательной цепочкой блоков, хранящих информацию. Данная цепочка специально выстраивается по специальным правилам, сводящим к минимуму возможность фальсифицирования информации, хранящейся в этих блоках.

Фактически технология блокчейн применима в любой сфере, где необходимо надежно хранить большой объем информации. Поэтому перспективы применения данной технологии видятся радужными как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного регулирования. Тем не менее, на данный момент наибольшее влияние данная технология оказала именно на финансовую сферу, хотя уже сейчас очевидно, что она имеет огромный потенциал и границы ее применения выходят очень далеко за финансовую сферу. Большинство профессиональных участников финансового рынка выражают обеспокоенность постоянно появляющимися финтех-стартапами и новыми продуктами, предлагаемыми данными компаниями. В совокупности с увеличением доверия к платежным системам формата «person to person» (P2P) такая ситуация ставит вопрос о дальнейшем благополучном развитии банковских учреждений под большой вопрос. Вполне вероятно, что банки в их нынешнем виде перестанут существовать. То есть нынешние банки либо вынуждены будут приспособиться к новым условиям, либо кануть в лету. Блокчейн-технология кардинально меняет способ обработки сделок в финансовой системе. Другая сфера использования блокчейн-технологий в финансовом секторе – обмен. Еще одна сфера применения технологии блокчейн – кредитование. Использование цифровых технологии коренным образом повлияет как на финансы государства, так и на финансы бизнеса вместе с домохозяйствами. Уже сейчас тема криптовалют стала центральной в экономических дискуссиях.

Стержнем государственных финансов являются собираемые налоги, которые впоследствии перераспределяются соответствующим образом. Это является необходимым условием для осуществления затрат на производство общественных благ. Значительное снижение трудоемкости, вызванное развитием цифровой экономики, может привести к существенному снижению налогов. Уже возникают предложения о введении специальных дополнительных налогов в отношении компаний, использующих роботов. Однако очевидно, что такие меры могут привести к переносу роботизированных производств в страны, где такие налоги вводить не предполагается. Проведение расчетов с использованием криптовалют также приводит к некоторым проблемам в налогообложении. Фактически на данный момент юридическая база в отношении данного института является совершенно непроработанной, а правовой статус криптовалют еще не установлен единообразно в мировом сообществе.

Переход на новые механизмы управления, в основе которых лежит повсеместное внедрение новейших компьютерных технологий,



безусловно, несет новые перспективные возможности для конкретных организаций и для общества в целом. Однако наряду с возможностями такой переход несет также новые риски и угрозы, которые требуют их фундаментального изучения. Так или иначе, развитие цифровой экономики неизбежно требует значительных изменений в системе отношений между государством, бизнесом, наукой и обществом в целом.

### **Литература:**

1. Иванов, В.В. Цифровая экономика: мифы, реальность, возможности [Текст] / В.В. Иванов, Г.Г. Малинецкий // Изборский клуб. Русские стратегии. – 2017. - №8 (54). - С. 36-49.
2. Андреева, Л.Ю. Влияние цифровой экономики на формирование новых трендов на российском рынке труд [Текст] / Л.Ю. Андреева, О.Т. Джемаяев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. - №3. – С. 25-31.
3. Верников, В.А. Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиций [Текст] // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2014. - №4 (20). – С. 77-87.
4. Гурова, Г. Наступление «синих воротничков» [Текст] / Г. Гурова, Ю. Полунин // Эксперт. – 2017. - №3. – С. 12-17.

**Д.С. Семенов**

Факультет менеджмента

Научный руководитель:

**Серышев Р.В.**

к.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

89197776010@mail.ru

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

***Аннотация:** В данной работе представлено теоретическое исследование проблемы развития подхода управления бизнес-процессами с использованием цифровых технологий в эпоху цифровой экономики. Рассматривается и анализируется текущее понимание подхода к управлению бизнес-процессами и влияние на них цифровых технологий.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, управление бизнес процессами.*

**D.S. Semenov**

Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of Russian Federation»

## **CHANGES IN THE APPROACH TO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE**

***Abstract:** This paper presents a theoretical study of the problem of the development of business process management approach using digital technologies in the era of the digital economy. The current understanding of the approach to business process management and the impact of digital technologies on them are considered and analyzed.*

***Key words:** digital economy, business process management*

Управление бизнес-процессами (BPM) – это работа, проводимая в компании по совершенствованию межфункционального взаимодействия и повышению эффективности исполнения бизнес-процессов на протяжении всего его жизненного цикла. На протяжении последних десятилетий BPM обладал сильной внутренней направленностью, характеризующейся надежной идентификацией, анализом и решением проблем процессов, связанных с отходами, повышением гибкости или сокращением затрат. Как следствие, появился большой объем знаний и методов, таких как «Lean Management», «Six Sigma» или управление

рабочими процессами. Однако использование цифровых технологий, которые не только фокусируются на автоматизации процессов, но также включают совершенно новые бизнес-процессы, означает, что существующий набор подходов BPM уже не является достаточным [6].

Внедрение цифровых технологий в экономику и социальную жизнь можно охарактеризовать как становление и развитие «Цифровой экономики» [4], глобальным явлением, приводящим к большим возможностям, а именно быстроразвивающейся и высококонкурентной среде. Цифровые технологии существенно влияют на нашу повседневную жизнь и работу. Рассмотрим следующие примеры. Мобильные технологии (например, социальные сети и платформы социального взаимодействия) в корне меняют то, как люди общаются и взаимодействуют между собой. Оснащение объектов инфраструктуры датчиками, автоматическими механизмами, снабжая устройства вычислительными алгоритмами и связывая все это в глобальную Интернет сеть с использованием беспроводных технологий для сбора и анализа данных, усиливает слияние физического и цифрового мира. В сочетании с потенциалом решений, основанных на блокчейне, они обеспечивают новые способы обмена коммерческой информацией между людьми, предприятиями и «умными» вещами, что сокращает расстояние между клиентами и компаниями и предоставляет доступ к пока еще не исследованным источникам данных. Кроме того, анализ данных, включая последние достижения в сфере когнитивных технологиях, позволяет использовать данные в диагностической, прогнозной и предвосхищающей события форме, подготавливая основу будущим бизнес-моделям, ориентированным на данные, информацию и знания, автоматизацию неструктурированных задач и естественное взаимодействие между людьми и машины (например, социальная робототехника). Наконец, 3D/4D технологии печати разрушают традиционные цепи поставок и цепочки добавленной стоимости, предоставляя новые возможности организации позаказного проектирования и производства [1].

По мере того как цифровые технологии помогают создавать всё более сложные бизнес-процессы, технологии цифровой экономики выступают с одной стороны основным стимулом развития новых инструментов BPM, с другой стороны – создают новые проблемы и невообразимые возможности. Приведем несколько примеров: «умные» вещи становятся полноценными участниками бизнес-процессов, приводя к новым схемам взаимодействия человека и машины, работа. Бизнес-процессы становятся комплексными, так что сложные системы анализа

данных в реальном режиме времени определяют качество принятия решений в рамках бизнес-процессов. «Краудсорсинг» («Краудсóрсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – сбор данных с помощью неоплачиваемой массы добровольных помощников из широкого круга источников» [3]) облегчает привлечение ресурсов, позволяя идентифицировать и привлечь новые или быстрое масштабируемые внешние ресурсы.

В текущих условиях, характеризующихся возможностями использования передовых технологий автоматизации процессов и новыми возможностями разработки цифровых технологий, только быстрый и проблемно-ориентированный подход к BPM уже недостаточен. Вместо этого BPM должен стать двунаправленным, т.е. он должен использовать цифровые технологии, как для оптимизации, так и для внедрения новых технологий бизнес-процессов. BPM должен использовать данные для аналитических целей, включая исследование неструктурированных и контекстных данных. Это должно позволить организациям справляться с непредсказуемыми, фрагментированными знаниями и выстраивать межорганизационные бизнес-процессы. Благодаря внедрению цифровой обработки данных, BPM должен продолжать подчеркивать ведущую роль людей в обеспечении увеличения эффективности работы и уменьшения времени затрачиваемого на выполнение процессов в компании в будущем.

Вдохновленный вызовами и возможностями, связанными с цифровыми технологиями, я был заинтересован в том, чтобы исследовать вопрос: каким образом пересмотреть концепцию BPM, чтобы обеспечить эффективную работу компаний в эпоху цифровых технологий. При этом я действовал исходя из своего суждения, что отсутствие обновления BPM приводит к быстрому снижению его актуальности, поскольку данный подход не сможет иметь многофункциональное пространство для проектирования, доступное в эпоху цифровых технологий.

Чтобы ответить на этот вопрос, определим структуру BPM, включающую возможности, которые считаются жизненно важными в эпоху цифровых технологий [5].

Исследуемая структура BPM (рис. 1) включает 30 возможностей, сгруппированных по основным элементам BPM, таким, как стратегическое согласование, управление, методы, информационные технологии (ИТ), люди и культура. Для наших целей объединим "методы" и "информационные технологии", так как все методы могут быть подержаны ИТ в цифровую эпоху.

Стратегическое согласование	Руководство	Методы / Информационные Технологии		Люди	Культура
Стратегическое согласование BPM	Контекстуальное управление BPM	Управление контекстом процессов	Многоцелевой процесс проектирования	BPM и процессная грамотность	Ориентированность на процессы
Стратегическое согласование процессов	Контекстуальное управление процессами	Управление соответствием процессов	Усовершенствованная автоматизация процессов	Грамотность в управлении данными	Ориентированность на доказательства
Позиционирование процессов	Управление архитектурой процессов	Управление архитектурой процессов	Адаптивное выполнение процесса	Иновационная грамотность	Ориентированность на изменения
Согласование процессов с клиентами и заинтересованными сторонами	Управление данными процессов	Анализ данных процессов	Гибкое совершенствование процессов	Клиентская грамотность	Ориентированность на клиентов
Управление портфелем процессов	Роли и обязанности	Интеграция с платформой BPM	Совершенствование трансформационного процесса	Цифровая грамотность	Ориентированность на сотрудников

Рисунок 1 – Структура возможностей BPM в цифровую эпоху

Стратегическое согласование означает постоянное согласование организационных приоритетов, а также включает процессы, способствующие достижению бизнес-целей. В цифровую эпоху, стратегическое согласование должно быть сфокусировано на значениях бизнес-процессов и BPM. Стратегическое согласование должно обеспечить реализацию преимуществ, связанных с бизнес-процессами и BPM в соответствии с первоначальными, более адаптированными в мире информационных технологий, ожиданиями клиентов и других заинтересованных групп [2]. К преимуществам данной системы управления бизнес-процессами можно отнести прозрачность, которая позволяет увидеть, как процессы, находящиеся в архитектуре предприятия, составляют межорганизационные цепочки создания ценностей. Это позволяет проводить приоритезацию процессов в соответствии с их потребностями в улучшении, с учетом степени их вклада в реализацию корпоративных целей.

Правильное управление устанавливает соответствующую и прозрачную подотчетность и создает процессы принятия решений для согласования вознаграждений и руководства действиями. В цифровую эпоху управление BPM и процессами должно быть контекстуальным. С одной стороны, это означает, что методы и инструменты BPM должны быть выбраны и настроены в соответствии с организационными контекстами. С другой стороны, организации должны иметь возможность управлять несколькими типами процессов, и одновременно с помощью

соответствующих концепций должны иметь возможность принимать решения в соответствии с требованиями, безопасности, а также должны управлять изменениями и управлять производительностью. Руководство должно определять рекомендации по управлению архитектурой процессов и анализу данных процессов. Управление данными процесса будет иметь большое значение для капитализации как для обработанных, так и необработанных данных. В цифровую эпоху роли и обязанности должны учитывать, в частности, новые модели работы и сотрудничества, а также новых участников процесса (например, работников, роботов или «умных» вещей).

Методы – это подходы, которые поддерживают и обеспечивают последовательные действия и результативность. Это относится к программным, аппаратным и информационным системам, которые обеспечивают и поддерживают бизнес-процессы. BPM требуются методы с высокой ИТ-поддержкой на всех этапах жизненного цикла. В цифровую эпоху проектирование процессов должно соответствовать нескольким целям (например, процессы, ориентированные на клиента, учитывающие риски или гибкость) и персонализированным процессам. В соответствии с важностью контекстуального процесса и управления BPM управление контекстом процесса превращается в важнейшую задачу. То же самое относится к анализу данных процессов и интеграции платформы BPM. Выполнение процессов должно поддерживать динамическое перепроектирование бизнес-процессов, а также обработку возникающих процессов, в которых отсутствуют модели процессов. Улучшения процессов должны поддерживать гибкий и трансформационный подход. Например, гибкий режим должен обеспечивать интуитивное и быстрое изменение бизнес-процессов, а также быструю оценку этих процессов на основе данных о производительности и отзывах клиентов. Автоматизация процессов должна решать неструктурированные задачи и создавать новые формы взаимодействия человека и машины, используя возможности цифровых технологий, таких как когнитивная автоматизация, социальная робототехника и интеллектуальные устройства.

Люди – это люди и группы, которые постоянно совершенствуют и применяют свой опыт и знания, связанные с процессами. Можно определить пять связанных с людьми возможностей, актуальных в цифровую эпоху. Во-первых, сотрудникам по-прежнему требуются значительные знания о методах и инструментах BPM, а также о соответствующих областях процессов. Чтобы процветать в цифровую эпоху, сотрудники должны быть знакомы с аналитикой данных, конфи-

денциальностью данных и технологиями безопасности данных. Это также относится к инновационным методам (например, проектное мышление), методам анализа клиентов (например, картирование поездок клиентов), а также к знаниям о механике цифровой экономики и цифровых бизнес-моделей.

Культура включает в себя коллективные ценности и убеждения, которые формируют связанные с процессом отношения и поведение. В эпоху цифровых технологий требуются новые ценности и убеждения. Мы обнаружили, что по-прежнему необходимо рассматривать бизнес-процессы как важнейшую тему корпоративного управления и развивать межфункциональное мышление. В соответствии с доступом к неограниченным данным и использованием методов анализа данных, BPM требует принятия важных решений на основе анализа данных, а не только на основе интуиции менеджеров. BPM в цифровую эпоху также требует приверженности к постоянному тщательному изучению существующих бизнес-процессов и быстрому и последовательному извлечению уроков из неудач. В цифровую эпоху, BPM должен активно вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, учитывать влияние этих решений на трудовую жизнь сотрудников, серьезно относиться к отзывам клиентов и предоставлять сотрудникам суверенитет в принятии самостоятельных решений, если они сталкиваются с ранее неизвестными проблемами.

Взглянув на ситуацию в целом, можно утверждать, что структура возможностей BPM охватывает как новые, так и традиционные возможности, а это означает, что текущие возможности BPM не обязательно устареют в цифровую эпоху. Предполагается, что многие направления и методы будут по-прежнему актуальны в будущем, подвергаясь лишь некоторым изменениям. Например, BPM и бизнес-процессы по-прежнему должны быть согласованы с корпоративными целями и задачами. Кроме того, метод и ИТ-поддержка крайне необходимы на всех этапах жизненного цикла BPM, и бизнес-процессы по-прежнему будут являться центральным звеном в корпоративном управлении.

Что касается новых возможностей, управление процессами должно стать контекстуальным, то есть организации должны учитывать всевозможные варианты развития событий. Кроме того, архитектура и данные будут играть главную роль. Архитектура должна учитывать зависимости процессов, а также межорганизационные процессы и систему ценностей. Данные должны быть использованы при проектировании процессов и во время выполнения сами процессов, для целей

анализа и проверки соответствия стандартам, используя методы прогнозирования, где это возможно и целесообразно. В качестве последнего примера – BPM должен стремиться к следующему уровню автоматизации процессов. Цифровые технологии должны использоваться не только для автоматизации хорошо структурированных задач, но и для решения неструктурированных задач вместе с сотрудниками и клиентами.

Иными словами: в цифровую эпоху BPM по-прежнему будет заниматься мониторингом выполнения корпоративной работы и совершенствованием бизнес-процессов. Тем не менее, для достижения своей цели обеспечения эффективной и действенной работы в цифровую эпоху BPM должна и далее использовать имеющиеся возможности и внедрять новые. Для этого BPM должен охватывать шесть общих тематических областей: данные, люди, возможности, сети, контекст и изменения (рис. 2).

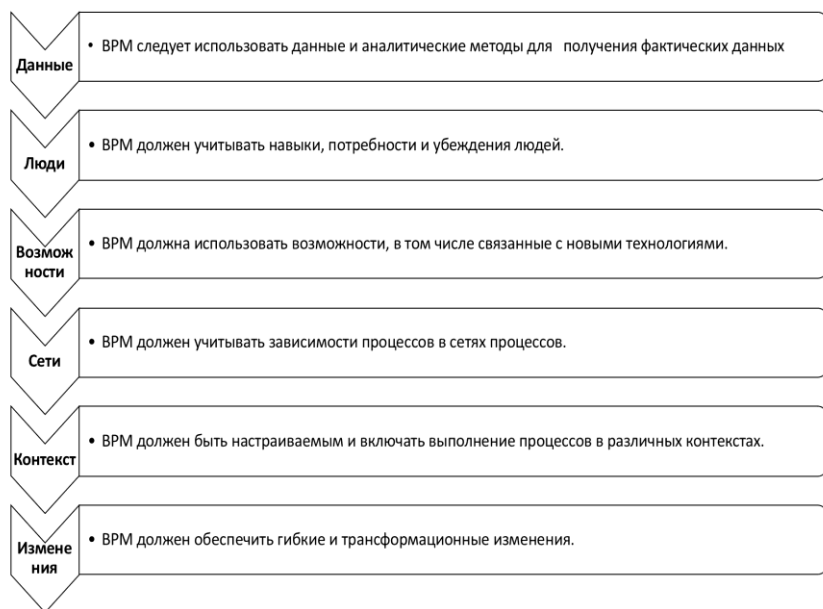


Рисунок 2: Общие темы BPM в цифровую эпоху

### Список литературы:

1. Анализ мирового опыта развития промышленности и подходов к цифровой трансформации промышленности государств-членов Евразийского экономического союза: инфор.-аналит. отчет. М., 2017. URL: <http://www.eurasiancommission.org>



2. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Том 10, № 6, 2017, С.18.
3. Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудсорсинг>
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция: пер. с англ. М., 2017. 208 с. (Top Business Awards).
5. Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M., Rosemann M. Business Process Management in the Digital Age // BPTrends. BPM Analysis, Opinion and Insight, July, 2017. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)
6. Pinzaru F. Managing in the digital economy: an introductory discussion Pan-non Management Review, 2015. URL: [http://pmr.uni-pannon.hu/articles/4\\_2\\_pinzaru.pdf](http://pmr.uni-pannon.hu/articles/4_2_pinzaru.pdf)

**М.А. Мухин**

Факультет менеджмента  
Научный руководитель:

**Белайчук А.А.**

к.т.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
max3833@gmail.com

## **ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРНЫХ ПОТОКОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

***Аннотация:** В статье исследована система планирования и распределения розничной торговой компании формата off-price и выявлены ее особенности, которые связаны с неопределенностью товарного ассортимента. Целью данной работы является разработка рекомендаций для совершенствования автоматизированной системы распределения поставками товаров. Результатом данной работы стали рекомендации по дальнейшему развитию автоматизированной системы распределения товара на основе выявленных недостатков, снижающих оборачиваемость запасов.*

***Ключевые слова:** логистика, планирование, распределение, розничная торговля, ритейл.*

**М.А. Mukhin**

Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of Russian Federation»

## **FEATURES OF THE SYSTEM OF PLANNING AND DISTRIBUTION OF COMMODITY FLOWS IN A RETAIL COMPANY**

***Abstract:** The article investigates the system of planning and distribution of the retail company of the off-price format and reveals its features which are connected with uncertainty of the product range. The purpose of this work is to develop recommendations for improving the automated system of distribution of goods. The result of this work are recommendations for the further development of an automated system of distribution of goods on the basis of identified shortcomings that reduce inventory turnover.*

***Key words:** logistics, planning, distribution, retail trade, retail.*

Состояние розничной торговли страны является индикатором благосостояния ее граждан и экономического роста страны в целом. Экономический кризис в России оказал достаточное влияние на ритейл, что послужило причиной ухода многих зарубежных сетей с отечественного рынка. Падения курс рубля к иностранной валюте сделало импортные товары неконкурентноспособными в условиях падающих доходов население. А импортозамещение, особенно товаров легкой промышленности не может полностью покрыть потребности рынка. В отличие от продуктовых сетей, спрос на товары которых является неэластичным и выручка которых демонстрирует стабильный рост, non-food ритейл (в данной статье одежда) длительное время находится в стадии падения и на протяжении 2015-2016 годов имеет отрицательный темп прироста (Рис. 1)



Рис.1. Динамика объема российского рынка одежды в 2008 – 2016 гг., млрд руб., %  
 Источник: РБК Исследования рынков

Однако реальные располагаемые денежные доходы населения впервые показали рост в июне 2017 года за период 2013-2017 годов (Рис.2). Данный факт может служить предпосылкой к восстановлению потребительской активности население, хоть и с временным лагом. На сегодняшний день Shoppingindex ниже по сравнению с аналогичными периодами прошлых годов. Shopping Index – это индикатор, отражающий динамику посещаемости Торговых Центров и сетей на еженедельной основе в режиме онлайн. Тем не менее, покупательскую активность подталкивает растущая транспортная доступность торговых центров и маркетинговые акции такие, как «Черная пятница». Вышеприведенные факты заставляют ритейлеров находить новые пути для оп-

тимизации своих издержек с целью сохранения рыночных позиций во время кризиса. Далее будет рассмотрена система распределения компании, как фактор оптимизации логистических издержек.



Рис.2. Динамика реальных располагаемых денежных доходов населения и реальной назначенной заработной платы, в июне 2013–2017 гг., в % к соответствующему периоду предыдущего года [7]

Затраты на транспортировку груза от производителя до конечного потребителя занимают значительную долю в продукции, производимой предприятием. В условиях глобализации величина логистических издержек стала еще более актуальной темой для обсуждения, так как зачастую место производства продукта и его потребления различаются [6]. Так, в индустрии одежды большинство производственных мощностей таких fashion-ритейлеров, как INDITEXGROUP и H&M расположены в Азии, тогда как конечный потребитель находится в странах Европы и Северной Америки. Такое расстояние влечет к тому, что значительную часть затрат составляют затраты на транспортировку, складирование, таможенную очистку груза. Эффективное управление закупочной логистикой влияет на уровень запасов, который в свою очередь определяет объем замороженных денежных средств. При высоком уровне запасов, компания не может закупить новую продукцию и тем самым повысить такой важный финансовый коэффициент, как оборачиваемость запасов [2, 261]. В современных условиях сокращение логистических затрат стало основной проблемой для многих компаний. Консалтинговая компания EY в своем исследовании «Unlocking

value with your operating model» выделяет цепочку поставок в качестве основного объекта для оптимизации в компании в современных условиях [4, 5]. Можно выделить два фактора, которые подталкивают компанию к оптимизации логистики: возрастающая конкуренция между производителями в условиях открытой рыночной экономики и растущие запросы потребителей из-за которых компании прибегают к кастомизации продукции. Кастомизация продукции означает, что компаниям приходится ориентироваться на запросы покупателей при производстве, а не на собственные понятия об «идеальном товаре», который является максимально выгодным с точки зрения производства. Кастомизация также предполагает быстрое реагирование на изменения в спросе и перестраивание цепочки поставок в зависимости от трендов. Для достижения этой цели необходимо построить эффективную систему планирования и распределения товарных потоков и выявить особенности ее проектирования в отдельно взятой отрасли и стране

Для fashion-индустрии эффективное планирование и распределение играет важную роль. Необходимо отслеживать последние тренды в индустрии и определять предпочтения покупателей. Так, группа компаний INDITEX является примером компании, чувствительной к покупательским предпочтениям, сократив цикл выпуска одежды до 2-х недель, тогда как в большинстве текстильных компаний он составляет около 8 месяцев. В индустрии моды это значительное конкурентное преимущество, так как покупатель ожидает увидеть в магазине товары соответствующие модным тенденциям [3].

Еще более актуальным вопрос сокращения издержек является для компаний off-price сегмента и дискаунтеров. Консалтинговая компания McKinsey&Company в исследовании «The State of Fashion 2017» ожидает дальнейший рост магазинов подобного формата в связи с рационализацией потребления и открытым доступе к информации, при котором покупатель всегда осведомлен о ценовых предложениях в различных магазинах [5, 12]. Данные компании используют стратегию низких цен и стратегию цен относительно качества товара. Реализация этих стратегий тесно связана с деятельностью службы логистики в компании, которая должна сконцентрироваться на следующих направлениях [6, 37]:

- Минимизация логистических затрат;

- Оптимизация товарных запасов;

- Сокращение себестоимости товара;

- Поддержание соответствующего качества товара на уровне закупки.

В данной статье рассматриваются особенности системы планирование и распределения розничной торговой сети формата off-price. Off-price формат предполагает продажу товаров по ценам от 40% до 90% ниже рекомендованных розничных цен. В отличие от дискаунтера, который предлагает товары по максимально низкой цене вне зависимости от бренда и качества, off-price концентрируется на предоставлении максимальной скидки, где наименьшая стоимость товара в абсолютной величине не является обязательным условием.

В таких магазинах ассортимент представлен стоками брендовых товаров. Для обеспечения стратегии низких издержек при закупке байеры (менеджеры по закупке) максимально занижают закупочные цены путем предоставления следующих преимуществ поставщикам:

Закупка больших объемов

Закупка старых коллекций

Закупка неполных/неликвидных размерных рядов

Самовывоз (на базе EXW Инкотермс-2010)

Условия оплаты максимально учитывающие интересы поставщика (аккредитив)

В таких условиях сложно прогнозировать объемы продаж продукции по определенным товарным категориям. Тем не менее, розничные магазины должны быть обеспечены товаром вовремя и в необходимом количестве. Далее рассмотрим этапы планирования в компании.

Первым этапом является стратегическое планирование. На данной стадии формируется бюджет компании на год с детализацией по категориям товаров и основным показателям: бюджет в розничных ценах, закупочных ценах, товарный остаток, оборачиваемость, маржинальность. Если макроэкономическая ситуация на российском и мировом рынке характеризуется нестабильностью, процедуру формирования бюджета можно повторить в середине года.

Вторым этапом является оперативное планирование. Оперативные показатели по каждому отдельному магазину сети далеко не всегда совпадают с плановыми, заложенными на первом этапе. Поэтому плановые показатели разбиваются на месяцы с учетом нехватки товаров по каждой группе. Такой отчет позволяет отделу закупок спланировать поставки и распределить их в течение года с учетом сезонных колебаний. На этом же этапе происходит бизнес-процесс переоценки товара. Для удержания покупателей ассортимент магазина должен постоянно обновляться, поэтому после определенного периода цена на товар должна быть снижена для увеличения оборачиваемости и, как следствие, стремительного уменьшения товарного остатка в магазине и

освобождения места и получения денежных средств на закупку нового ассортимента. Проанализировав оборачиваемость и маржинальность товарного остатка, менеджер по закупкам принимает решение о степени переоценки товара от начальной цены.

В отличие от традиционных fashion ритейлеров, где есть производственный график и заранее согласованные коллекции, в компаниях формата off-price нет уверенности в том, что выполнение планов продаж будет происходить с минимальной погрешностью. Если в традиционных магазинах процедура распределения может быть описана в определенных должностных инструкциях и отдана на реализацию управляющим отдельных магазинов, то в рассматриваемом случае распределение товара требует централизации, при которой можно провести сравнительный анализ товарного остатка в каждом магазине и определить оптимальный. Процесс распределения происходит в распределительном центре компании в момент приемки товара. Автоматическая система распределения имеет несколько уровней. На нулевом уровне происходит сканирование свойств товара по штрих-коду (рис.3), например, цвет, размер, товарная группа, бренд и т.д. На первом этапе товар единица товара анализируется на наличие ограничений и запретов по магазинам. Некоторые бренды не могут продаваться в магазинах, которые находятся в одном торговом центре с монобрендовыми магазинами сканируемого товара. Еще одним часто используемым ограничением является вместимость магазина. Если этот показатель составляет более 100%, магазин автоматически попадает под запрет, чтобы избежать переполненности. Далее на втором этапе выбирается наиболее подходящий магазин для поставки из тех, которые прошли первый этап. Цель данного этапа сбалансировать ассортимент во всех магазинах и наполнить их наиболее актуальным товаром, анализируя следующие свойства, имеющие различные веса: бренд, размер, цвет, ценовая категория.

Тем не менее, часть работы по распределению все же выполняется вручную. Примером может быть поставка товара нового для компании бренда в высокой ценовой категории, а также с набором специфических свойств. Выбор магазина для такого товара не может быть основан только на вышеперечисленных свойствах. Здесь также необходимо учесть целевую аудиторию продукции на основе сегментации. Для этого магазины сети были разделены на кластеры по средней стоимости одной единицы товара в чеке и количеству чеков. Основой для деления кластеров является местоположение универсама и покупательская способность населения местного населения (Рис. 4):

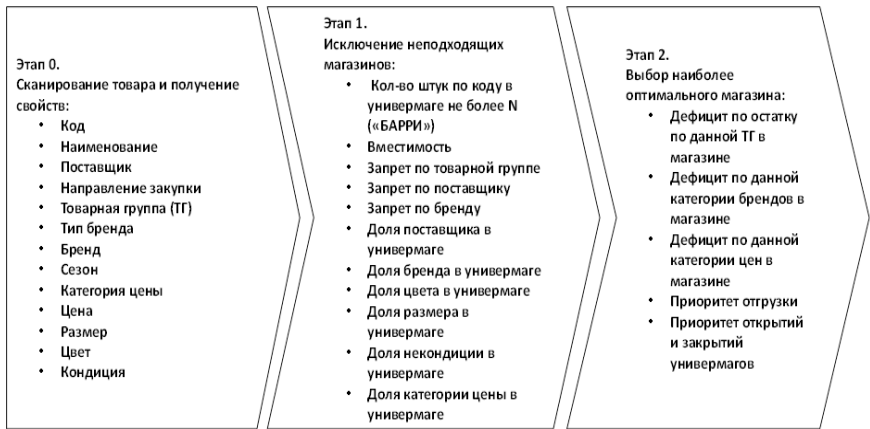


Рис. 3. Процесс выбора магазина для единицы товара при приемке в распределительном центре в сети формата off-price

Источник: разработано автором на основе внутренних материалов исследуемой компании

Кластер А: высокая средняя стоимость единицы, высокое количество чеков

Кластер В: высокое количество чеков, типовая цена единицы проданного товара

Кластер С: Типовое количество чеков, высокая цена единицы проданного товара

Кластер D: типовая цена единицы проданного товара, типовое количество чеков

При необходимости помимо кластера магазину присваивается сезонный фактор для распределения ассортимента максимально соответствующего погодным условиям региона. Магазины разделяются на кластеры Hot (среднегодовая температура в населенном пункте расположения магазина выше 5,8 °С) и Cold (среднегодовая температура в населенном пункте расположения магазина не превосходит 5,8 °С).

Для усиления рыночных позиций компании необходимо дальше развивать кластеризацию магазинов, увеличивать количество признаков для определения кластера, собирать и обрабатывать большие массивы данных о посетителях и на их основе оптимизировать распределение товара. Например, в отдельных регионах можно составить портрет покупателя на основе видеонаблюдения: время нахождения в магазине, пол, телосложение, возраст и выйти за рамки анализа только держателей карт лояльности. Это позволит определить соотношение



размеров одежды, долю классической, спортивной и повседневной одежды, оптимизировать процесс переоценки товара и избежать упущенного дохода.

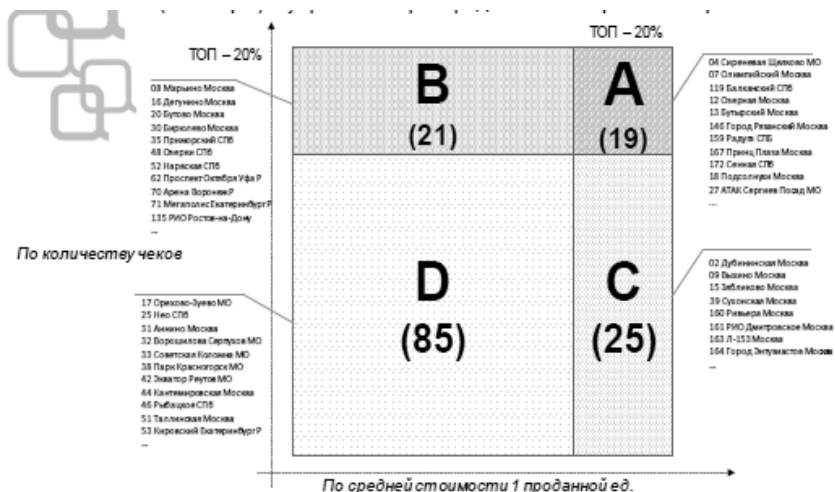


Рис.4. Матрица кластеризации магазинов сети по двум признакам

Также автор предлагает кластеризацию магазинов сети по продажам товара определенной товарной категории, например, классической, повседневной и спортивной одежде. На продажи товара в некоторой степени влияют региональные факторы. В мегаполисах спрос на классическую и повседневную одежду, как правило, выше, чем в небольших региональных городах. Для разработки кластеров необходимо рассчитать средние продажи по товарной категории на квадратный метр и продажи по товарной категории в отдельном магазине. Далее рассчитывается индекс, который определяет являются ли продажи в магазине выше или ниже среднего значения. Пример таблицы со значениями индексов по магазинам представлен на Рисунке 5. На основе этого магазин становится более или менее предпочтительным для распределения единицы товара.

Необходимо отметить, что в текущей системе распределения отсутствуют элементы предиктивной аналитики. Распределение происходит на основе текущей потребности магазина в товаре. Между тем, зачастую спрос имеет переменный характер. По мнению автора, необходимо анализировать объем продаж за последний месяц и выявлять тенденцию к снижению или росту. На основе этого можно корректиро-

вать объем поставки товара на определенный магазин с учетом колебания спроса.

Наименование городов с представительствами	Индекс превышения продаж по группе относительно среднего значения по сети		
	Классика	Повседневный	Спорт
Москва	1,1	1,05	0,99
Пенза	0,97	1,03	1,08
Дмитров	0,99	1,03	0,87
Подольск	1	1,05	1,1
Нижний Тагил	0,87	1	1,1

Рис. 4. Матрица кластеризации магазинов сети по двум признакам

Таким образом, во время снижения покупательской способности и потере доходов, ритейл компаниям необходимо обратить внимания на оптимизацию цепи поставок. Особенно актуальным это является для fashion-ритейла, в котором место производства и место потребления продукта находятся на значительном расстоянии. В статье обоснована значимость цепи поставок, как фактор для успешной реализации стратегии минимизации издержек для компании формата off-price. В качестве составляющей цепи поставок рассмотрена система распределения товара исследуемой компании. Из анализа можно сделать вывод о том, что оптимальное распределение товара влияет на оборачиваемость товарных остатков и, как следствие, на финансовые результаты. Было выявлено отсутствие анализа временных рядов при автоматизированном распределении единицы товара. Автор предложил дальнейшее повышение эффективности распределения путем более глубокого анализа потребительских предпочтения в отдельных регионах, а также введение анализа временных рядов и прогнозирование спроса на выбранную товарную группу.

## Литература:

1. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике: монография/ – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с. – (Научная мысль)
2. А.В. Трачук, Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев, П. В. Трифонов, С. А. Братченко, В. И. Резниченко. Операционный менеджмент: учебник/ -М.: КНОРУС, 2017 – 360 с. – (Бакалавриат и магистратура)
3. Zaga: история успеха «моментальной моды» [Электронный ресурс] // NewRetail, URL: [https://new-retail.ru/magaziny/istoriya/zara\\_istoriya\\_uspekha\\_momentalnoy\\_mody8312/](https://new-retail.ru/magaziny/istoriya/zara_istoriya_uspekha_momentalnoy_mody8312/) (дата обращения: 10.09.2017)
4. Unlocking value with your operating model, EYGM Limited – 2016

5. The State of Fashion 2017, McKinsey & Company and The Business of Fashion – 2016.
6. H&M Invests in Supply Chain as Fashion Rivalry Intensifies [Электронный ресурс] // Business of Fashion, URL:  
<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/hm-invests-in-supply-chain-as-fashion-rivalry-intensifies> (дата обращения: 10.09.2017)
7. Данные Росстат

**А.А. Званский**

Факультет менеджмента

Научный руководитель:

**Трифонов П.В.**

к.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

## **КОНЦЕПЦИЯ ЗЕЛЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ**

***Аннотация:** В данной статье рассматривается проблема стабильного экономического развития в рамках зеленой экономики; создание зеленых рабочих мест, которые будут отвечать всем нормам труда в современном мире, а также риски и основные аспекты, сопряженные с данным процессом.*

***Ключевые слова:** «зеленая» экономика, «зеленые» рабочие места, концепция устойчивого роста.*

**AA. Zvanskiy**

Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of Russian Federation»

zwanok2016@gmail.com

## **THE CONCEPT OF GREEN JOBS**

***Abstract:** This article deals with the problem of sustainable economic development in the framework of the green economy; the creation of green jobs that will meet all the standards of work in the modern world, as well as the risks and key aspects associated with this process.*

***Keywords:** «green» economy, «green» jobs, the concept of sustainable growth.*

Концепция «зеленой экономики» активно обсуждается и рассматривается международными экспертами, аналитиками, политическими деятелями.

Повышенное внимание к данной тематике, вызвано не просто интересом со стороны социально ответственных лиц, а предельно ясной концепцией того, что устойчивое развитие напрямую коррелирует со сбалансированным развитием экономики, социального прогресса и экологической безопасности.

Зеленая экономика - это экономика, которая приводит к улучшению благосостояния людей и социальной справедливости, а также зна-

чительно снижает экологические риски и экологические дефициты. Ее можно рассматривать как средство достижения устойчивого развития экономики, которая обеспечит лучшее качество жизни для всех в рамках экологических границ планеты. Ее можно также рассматривать как способ увязки экономических, экологических и социальных соображений устойчивого развития таким образом, чтобы обеспечить долгосрочное экономическое развитие путем инвестирования в экологически безопасные и социально справедливые решения.

Являются необходимыми кардинальные изменения в сфере производства продуктов питания, транспортных систем, строительстве, логистике, торговли на всех ее уровнях, коммунального снабжения, промышленности и бизнеса.

Концепция дает новый виток в научной деятельности, в приоритетах государственного и частного инвестирования. Переход к зеленой экономике влияет на объём и качественную составляющую занятости. Переориентировка отдельных отраслей, крупных компаний, государства напрямую скажется на общей картине занятости.

«Зеленая экономика» вынуждает создать «зеленые» рабочие места, которые в свою очередь позволят обеспечить экологическое и устойчивое развитие предприятий.

Меры по предоставлению достойного труда и охраны окружающей среды, должны идти бок о бок и не пересекать интересы друг друга. Международная организация работодателей (МОР), Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП), Международная конфедерация профсоюзов (МКП) совместно разработали программу-компанию, которая носит название «Зеленые рабочие места».

Программа нацелена на гармоничный переход, при котором будут обеспечиваться равные права и возможности для мужчин, женщин, пострадавших в ходе климатических изменений, работодателей и работников, социальных институтов. Чтобы создать предприятия, рабочие места, образовательные институты для повышения профессиональных навыков подготовки работников необходимы меры комплексного политического воздействия. Важным аспектом является контакт государства, предприятий, профсоюзов и работников. Необходимо также учесть инициативы и замечания различных групп и заинтересованных сторон. Процесс предоставления «зеленых» рабочих мест сопряжён с инновационными технологиями и предпринимательством.

В России понимают значимость «зеленых» рабочих мест и создания «зеленого» устойчивого роста. Экологическое направление раз-

вития является приоритетным, и заложено в утверждённую «Стратегию научно-технологического развития России.» [1]

Президент России чуть более года назад провёл Заседание Государственного совета по вопросу об экологическом развитии Российской Федерации в интересах будущих поколений.

"В нашей сегодняшней повестке – задачи поэтапного перехода России к модели устойчивого развития, и не просто к модели устойчивого развития, а экологически устойчивого развития. Я хочу это подчеркнуть, мы говорим о развитии экономики страны, но с упором на решение экологических проблем." - В.В. Путин

В ходе последнего Послания Федеральному Собранию президент подчеркнул, что российские промышленные предприятия, негативно влияющие на окружающую среду, должны перейти на экологичные технологии в ближайшее время.

"С 2019 года на экологичные наилучшие доступные технологии должны перейти 300 промышленных предприятий, оказывающих значительное негативное воздействие на окружающую среду, а с 2021 года это должны сделать все предприятия с высокой категорией риска для окружающей среды", - отметил президент. [2]

Крупные компании также идут в направлении озеленения. Так, например, в течение 7 лет McDonald's повсему миру перейдет на упаковку из переработанных материалов или специально сертифицированных материалов.

"Будучи крупнейшей в мире ресторанной компанией, мы несем на себе ответственность за использование нашего масштаба для преобразований к лучшему, которые окажут целенаправленное воздействие во всем мире, - подчеркнула в этой связи вице-президент McDonald's Франческа Дебиасе. - Наши потребители назвали упаковочные отходы главной проблемой в области охраны окружающей среды, которой, по их мнению, нам следует заняться. Наши амбиции заключаются в том, чтобы удовлетворить пожелания клиентов, использовать меньше упаковки и придать ей форму, которая бы облегчала переработку после применения". [3]

Если говорить о рынке энергетики, то можно заметить положительный тренд в сфере эко-энергетики. Финансовый гигант JPMorgan пообещал вложить в возобновляемую энергетику \$200 миллиардов к 2025 году. BP купила 43% акций крупнейшего европейского производителя солнечных панелей Lightsource. [4]

На данный момент зеленые рабочие места созданы во многих отраслях. Организации понимают инвестиционную привлекательность

данных рабочих мест. Они позволяют сократить потребление сырья, энергии, минимизировать выбросы отходов и позволяют предприятиям и общинам адаптироваться к изменению климата.

Вернемся к тому, какими должны быть зеленые рабочие места. Разделим их на три аспекта: социальный, правовой, экономико-экологический.

Большую долю своего времени человек проводит на работе. Социальный аспект труда состоит в том, что человек в процессе своей работы воздействует на окружающую природную среду, обеспечивая свое существование, а также создает почву для дальнейшего прогресса человечества. Роль труда человека состоит не только в материальном обогащении, но и духовном развитии и развитии социальных отношений. Задача работодателя и государства обеспечить достойный и социально значимый труд, популяризовать профессии «зеленой» экономики.

Необходима модернизация и соблюдение правовых аспектов трудовых отношений. Объективные основы рынка строятся на правовых принципах организации труда, которые включают соответствие компетентности работника и занимаемой им должности, а также вознаграждение по трудовому договору и обеспечение его прав.

«Зеленые» рабочие должны способствовать:

- снижению потребления энергии и сырья;
- ограничению выброса загрязняющих веществ;
- сведению к минимуму уровня отходов и загрязнения;
- сохранению и восстановлению экосистемы;
- адаптации к изменению климата.

Необходимо, чтобы рабочие места решали данные проблемы и удовлетворяли человеческие потребности, сохраняя экономическую выгоду для общества, развивая направления эко-энергетики, логистики, производства, переработки и т.п.

Количество создаваемых рабочих мест на этапах экологизации экономики связано с инвестициями, товарооборотом (с увеличением товарооборота и объемов производства увеличивается занятость), спросом на рынке труда.

Самым крупным «работодателем» среди «зеленых» является солнечная энергетика. 2,5 млн человек занято в отрасли производства и установки солнечных панелей во всем мире. Основным фактором роста производства солнечных панелей является значительное удешевление технологий.

Рассмотрим более детально ситуацию в США. В солнечной промышленности в настоящее время заняты более 250 000 американцев

(рис 1.) Стоит отметить, что в сравнении с 2010, к 2017 занятость выросла на 168%, работу получили более 156 000 американцев. [5]

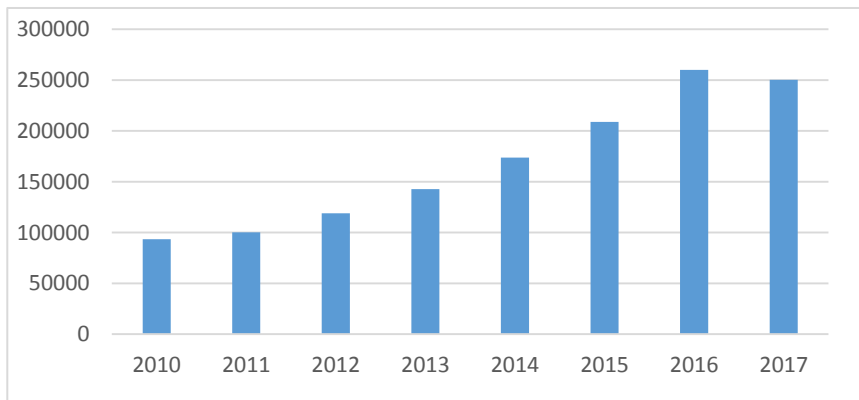


Рис 1. Статистика занятости в солнечной энергетике с 2010 по 2017 в США.(NationalSolarJobsCensus 2017)

Для сравнения, в США в нефтяной отрасли занятость не превышает 200 000 человек.

Еще одна быстрорастущая сфера-это производство гибридных транспортных средств и электромобилей. Общий объем продаж в третьем квартале 2017 года составил 287 тысяч экземпляров, по данным исследования BloombergNewEnergyFinance (BNEF). Статистика показала, что рост продаж составил 23% по сравнению со вторым кварталом 2017 года и 63% – по сравнению с третьим кварталом 2016-го. [6]

Больше половины продаж приходится на Китай, где данный процесс поддерживается государством. Населению электромобили обходятся в среднем на 40% дешевле, чем «бензиновые» аналоги.

Такое развитие отрасли позволит изменить привычный взгляд на транспортные перевозки. С развитием инфраструктуры для электромобилей будет происходить полное перевоплощение пассажирских и грузовых перевозок. Компании смогут предоставить новые рабочие места в экологичном секторе.

Так в Москве полным ходом идут испытания отечественного электробуса ЛиАЗ-6274. Сергей Собянин на Петербургском международном экономическом форуме заявил о готовности властей закупать по 300 российских электробусов, что позволит полностью пересмотреть взгляд на сегодняшние пассажирские перевозки в столице. Экономия и экологичность не единственные стимулы для данного реше-



ния. Стимулирование отечественного производства экологических автобусов позволит решить многие проблемы «зеленой» экономики. [7]

Рациональное природопользование и повышение качества жизни населения – есть сама цель зеленой экономики. Предполагается, что человеческий капитал, его навыки, знания и опыт переселят долю природного капитала в различных сферах.

Для России это, в первую, очередь модернизация энергетического сектора и переход от экстенсивной экспортно-сырьевой модели к модели устойчивого развития за счет наукоемких и инновационных проектов, связанных с экологией и благополучием общества, повышением уровня жизни, для предоставления качественно новых «зеленых» рабочих мест.

### **Литература:**

1. «Указ Президента Российской Федерации о Стратегии научно-технического развития Российской Федерации», стр. 9, пункт: б, от 1 декабря 2016 г, Москва, Кремль. [1]
2. Международная организация труда:  
[http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_145278/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_145278/lang--en/index.htm)
3. Заседание Государственного совета по вопросу об экологическом развитии Российской Федерации в интересах будущих поколений, 27 декабря 2016 года, Москва, Кремль.  
<http://special.kremlin.ru/events/president/news/53602> [2]
4. <http://tass.ru/ekonomika/4878772> [3]
5. <https://hightech.fm/2018/01/07/renewable-energy-2017> [4]
6. <https://www.thesolarfoundation.org/national/> [5]
7. BloombergNewEnergyFinance 2017 [6]
8. <http://tass.ru/moskva/4455313> [7]

**П.В. Данилюк,**

Факультет менеджмента

Научный руководитель:

**Грузина Ю.М.**

к.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
ergoskydaze@gmail.com

## **ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

***Аннотация:** В данной статье рассматриваются особенности проектного управления в малом и среднем бизнесе. Автором были получены результаты, свидетельствующие о том, что применение проектного управления в МСБ эффективно только после четкой оценки возможностей и специфики выбранного бизнеса.*

***Ключевые слова:** проектное управление, малый и средний бизнес, малый и средний бизнес (МСБ).*

**P.V. Daniliuk**

Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of Russian Federation»

## **EXPEDIENCY OF PROJECT MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS**

***Abstract:** This article examines the features of project management in small and medium business. The author achieved the results which indicate that the use of project management in the SME is effective only after a clear assessment of the capabilities and specificity of the selected business.*

***Key words:** project management, small and medium business, specificity of SME.*

«Управление проектами – это применение знаний, навыков и компетенций, инструментов и методов к проекту с целью удовлетворения ограничений и требований, предъявляемых к проекту [6, стр.27].» Обязательно должен соблюдаться баланс четырех основных составляющих проекта - содержание, время, затраты и качество. Но в последнее время появилась тенденция добавления еще одной, пятой составляющей - рисков. Любое проектное управление требует наличие четкого и продуманного плана.

Проектное управление позволяет:

обеспечить реализацию планируемых показателей за счет запуска тех инициатив, которые принесут наибольшую выгоду для предприятия;

получить результаты требуемого качества, удовлетворяющие потребности, ради которых был предпринят проект;

соблюсти сроки получения результатов, в том числе синхронизацию с зависимыми от проекта работами организации;

эффективно управлять ресурсами – финансовыми, материальными и трудовыми.

«В наше время, в России, компании стали в полной мере применять методы и приемы проектного управления»[1, стр.44]. Это связано с тем, что проектное управление помогает бизнесменам создавать, планировать и реализовывать различные проекты с гораздо большей эффективностью.

Малый и средний бизнес находятся на этапе перехода от операционных к проектным методам управления. Но ввиду своих особенностей, такой бизнес, не может полностью применять стандартные методы «Waterfall» или «Agile».

Рассмотрим особенности, мешающие малому и среднему бизнесу, в полной мере применить проектное управление:

- Малый бизнес обычно выступает в роли подрядчика, в то же время в крупных компаниях управляет проектами сам заказчик;

- Небольшое количество штата сотрудников создает трудности в распределении сотрудников в рамках проекта;

Сжатые сроки планирования иерархической структуры работ в проектах;

- Невозможность в некоторых ситуациях применять проектный подход вместо операционного.

«В малом и среднем бизнесе, применяющим проектное управление, необходимыми являются такие области знаний, как управление коммуникациями и заинтересованными сторонами.[3, стр.12]» Данная особенность связана с тем, что реализация проектов в малом и среднем бизнесе имеет прямую зависимость от пожеланий и требований, которые выставляет заказчик. Именно от того, насколько верно и в полной мере они будут определены, и как быстро обновляться информация, в полной мере зависит успех проекта.

Для принятия решений об использовании проектного управления необходимо оценить, является ли цель, поставленная перед проектом трудоемкой и технически сложной, являются ли задачи разносторон-

ними, и есть ли необходимость соединить их в обобщенную систему, есть ли необходимость в управлении несколькими ресурсами. Также необходимо знать, есть ли возможность у организации МСБ выделить отдельную структуру, подразделение или отдельного человека, ответственного за реализацию конкретных задач, конкретного проекта. Необходимо знать требует ли проект установления строгих рамок бюджета, времени, является ли необходимым условием быстрое реагирование на изменения, происходящие в ходе реализации проекта.

Еще одна особенность малого и среднего бизнеса - это штат. Обычно он не большой и каждый из его членов сильно загружен, следовательно, эффективная инициализация большого количества проектов сильно ограничена. Важно отметить, что много внимания стоит уделить подбору команды. Основываться стоит на их профессионализме и командных умениях. Маленький штат сотрудников в малом бизнесе – одновременно и плюс, и минус. «Особенность такова, что от проектного менеджера требуется особое внимание ко всем членам команды и их психологическим особенностям, характеру.»[4, стр.50]

Использование в деятельности бизнеса проектного управления, может быть обосновано только в случае каких-либо ограничений по срокам, бюджету и ресурсам. Из этого следует, что если перед организацией нет вышеперечисленных ограничений, то применять проектный менеджмент - смысла нет.

Любой малый и средний бизнес, должны четко понимать особенности своей деятельности и в рамках каких ограничений они работают, только после этого можно делать выводы о целесообразности применения проектного менеджмента.

Примером вышесказанному может послужить функционирование автомойки. Оно, в большей степени, является, операционной деятельностью. Но в стоматологической клинике, собирающейся установить компьютеризированный микроскоп, проектное управление будет оптимальным решением, так как данный проект ограничен по сроку, ресурсам, требуется поэтапный контроль реализации плана проекта, учет всех рисков, и, ввиду своей уникальности, требует привлечение третьих сторон. Без применения проектного управления, покупка и установка такого сложного оборудования, повлечет за собой большое количество незапланированных расходов, срыв сроков проекта и увеличения количества других издержек.

Согласно последним тенденциям, в бизнесе большого и среднего масштаба, проектное управления стало активно применяться на всех его уровнях. Однако для того, чтобы проектный менеджмент был дей-

ствительно эффективен, необходимо детально анализировать деятельность компании, отличать операционную деятельность от проектной и адаптировать методы проектного управления с учетом особенностей, характерных для малого бизнеса.

«Согласно исследованию компании, PM Expert, (конференция «Управление проектами 2012»), при затратах на профессиональное управление проектом в диапазоне от 2 до 12% от бюджета проекта, проектное управление дает эффект от 20 до 30% от изначального бюджета»[5, стр.23]

Причиной такого эффекта являются:

Сокращение сроков реализации проекта, вследствие эффективного планирования;

Эффективное управление ресурсами проекта;

Ранняя идентификация рисков и управление ими;

Планирование бюджета на протяжении всего проекта;

Управление поставщиками и третьими сторонами проекта.

Проектное управление дает возможность, хоть и за дополнительные траты (з/п проектного менеджера, создания планов, составление документации и отчетность и т.д.) увеличить вероятность успешного завершения проекта. Так же сокращаются сроки и затраты проекта благодаря исключению непроизводительной, бесполезной и ненужной работы. И, что важно, уменьшается количество и качество рисков проекта.

Но стоит понимать, что применение проектного управления в малом и среднем бизнесе не всегда целесообразно. Перед принятием решения о внедрении проектного управления или его элементов, нужно четко определить особенности бизнеса, его ограничения и возможности. Только после этих действий можно сделать вывод о том, эффективно ли будет использоваться проектное управление или нет.

## **Литература:**

1. Завьялов Д.В. Управление проектами как инструмент стратегического менеджмента предприятий малого и среднего бизнеса[Текст]/ Д.В. Завьялов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд No15..– Москва, 2012. –С. 32–36.
2. The Value of Project Management [Текст] /J.S. Pennypacker, K.J. Crawford, F. Toney, J.L. Thomas, C.L. Delisle, K. Jugdev// Pennsylvania USA: Center for Business Practices, 2000. – 96 с.
3. Суховерхова Д.А. Особенности проектного управления в проектах малого бизнеса[Текст] / Д.А. Суховерхова, А.А. Зейналов // Молодежный науч. форум: Общественные и экономические науки: электронный сборник статей. По материалам XXXIX студ. международной заочной

науч.- практической конференции – Москва.: «МЦНО». – 2016. No 10(39) / [Электронный ресурс], – Режим доступа. URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/10\(39\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/10(39).pdf)

4. Цацорин А.В. Соколова Е.Л. Актуальные проблемы управления командой при реализации проектов в малом бизнесе [Текст]/ А.В. Цацорин, Е.Л. Соколова //Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015. -No 6. - С. 419–422.
5. Алферов П. Эффект от внедрения проектного управления. Исследования и выводы». 2014. / [Электронный ресурс], /П. Алферов// Режим доступа:<http://www.pm-conf.ru/files/04122014/presentations/Alferov.pdf>
6. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

**Г. Бат-эрдене**

Факультет менеджмента  
Научный руководитель:

**Коряков А.Г.**

д.э.н., профессор  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ВОЗМОЖНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Аннотация:** В данной работе представлены понятия некоммерческой организации и некоммерческого проекта, подробно рассмотрены особенности некоммерческого проекта и её жизненного цикла, обозначены проблемы управления некоммерческими проектами. Определены возможности использования методов проектного управления для некоммерческих организаций.*

***Ключевые слова:** проект, управление проектами, некоммерческая организация, жизненный цикл проекта*

**G. Bat-erdene**

Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of Russian Federation»  
ganbaterdene0513@gmail.com

## **FEATURES OF PROJECTS OF NON-COMMERCIAL ORGANIZATIONS, THE POSSIBILITY OF PROJECT MANAGEMENT**

***Abstract:** In article the concepts of a non-commercial organization and a non-commercial project are presented, the features of the non-commercial project and its life cycle are examined, problems of managing non-commercial projects are indicated. Possibilities of use of methods of project management for non-profit organizations are defined.*

***Keywords:** project, management of the project, non-profit organization, life cycle of the project.*

На современном этапе развития экономики управление проектами имеет важную роль. Проекты появляются в деятельности не только предпринимательской, но и любой некоммерческой организации. Все проекты отличаются в зависимости от масштаба, срока реализации, сложности, характера целевых задач и от других параметров, но в принципе их можно разделить на 2 категории: коммерческие и некоммерческие.

Некоммерческая организация - организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющая полученную прибыль между участниками [7].

Некоммерческие проекты в основном реализуются некоммерческими организациями и имеют следующие характеристики:

- Проекты изначально ориентированы не на прибыль, а на оказание услуг.

- Доходы или имущество ни полностью, ни частично не могут быть распределены между лицами, причастными к организации.

- Круг целей их деятельности фиксируется законодательством.

Проекты некоммерческих организации бывают разные, начиная с политических, образовательных, патриотических до защиты животных и помощи пострадавшим, притом в разных сферах: образования, культуры и искусства, здравоохранения, религии, спорта и т.п. Организацию можно назвать некоммерческой в том случае, если деятельность направлена на достижение тех или иных целей в перечисленных сферах или на благотворительность.

Некоммерческие организации обычно поддерживаются обществом и могут иметь льготное налогообложение.

Хоть и некоммерческих организации называют неприбыльным, но это не означает что у всех организации этого типа отсутствует прибыль. У них существует ограничение на использование прибыли, которое включается в том, что прибыль должна идти на будущее развитие организации или на ее благотворительные акции.

Степень риска проектов в некоммерческих организациях значительно ниже чем в коммерческих. Это можно объяснить тем, что некоммерческие организации в своем развитии основываются не только на самофинансирование, но и на общественную поддержку, которой может быть в виде денежных и других пожертвований и взносов населения, коммерческих организаций, и бюджетного финансирования.

Для того, чтобы у некоммерческой организации была финансовая устойчивость, у нее должна быть много источников финансирования, притом они должны быть разными. Следовательно, основной принцип финансовый устойчивости некоммерческой организации - диверсификация источников и доноров.

При разработке и реализации проектов организации некоммерческой сферы, следует учитывать особенности его жизненного цикла. Жизненный цикл проекта- набор последовательных этапов, выделяемых для лучшей организации системы управления, строится по общим правилам и состоит из нескольких взаимосвязанных этапов:



**Этапы жизненного цикла некоммерческого проекта**

<b>Этап жизненного цикла проекта</b>	<b>Этап определения и контроля за эффективностью</b>	<b>Задачи топ-менеджмента</b>
Предпроектное обоснование Концепция проекта	Определение эффективности проекта	- Идентификация внешних и внутренних факторов, воздействующих на проект. – Определение значимости факторов выполнимости проекта экспертными методами – Анализ чувствительности
Технико-экономическое обоснование (ТЭО)		- Дерево решений – Проверка устойчивости – Определение точки безубыточности – Анализ сценариев – Метод Монте-Карло
Разработка проекта План управления проекта	Разработка сметы и бюджета проекта	Корректировка дерева решений – Определение структуры и объема резервирования средств на покрытие непредвиденных расходов – Разработка финансового плана проекта.
Рабочая документация		- Корректировка параметров проекта по результатам анализа – Разработка сметы проекта с учетом непредвиденных расходов
Реализация проекта заключение и реализация Контрактов	Мониторинг эффективности реализации проекта	- Страхование рисков – Создание резервов
		- Контроль за использованием средств на непредвиденные расходы – Корректировка бюджета
Завершение проекта	Анализ эффективности проекта	- Анализ использования средств на непредвиденные расходы – Анализ обобщение результатов проекта
Закрытие проекта		

Методы управления проектами могут и должны стать средством эффективной реализации самих проектов на всех уровнях управления - федеральном, региональном и местном. После определения функции распределения применяется процедура моделирования Монте-Карло.

Следующий уровень – это методология или описание процесса управления некоммерческими проектами в рамках корпоративного стандарта. Цель – найти ответ на вопрос "что делать?" для осуществления эффективного управления проектом. Здесь фиксируются основные правила – что надо делать и какие способы, методы и инструменты используются в процессах управления проектом, какие надо использовать процедуры и какие основные типы документов.



Рисунок 1. Метод Монте-Карло для проектов некоммерческих организаций

Третий уровень – это уровень операционного стандарта, где все расписывается по шагам, готовятся шаблоны документов и инструкции к этим шаблонам, чтобы каждому было понятно, что и как делать. Фактически это алгоритм или инструкция, как выполнять ту или иную операцию.

После разработки корпоративного стандарта (иногда это происходит параллельно) начинается второй этап – внедрение средств автоматизации управления проектами. Этот процесс не может ограничиваться внедрением средств календарно ресурсного планирования. Составить календарный график, контролировать его выполнение, следить

за тем, чтобы ресурсы выделялись – это примитивный подход, который обычно на бытовом уровне и понимается как управление проектами. Необходимо рассматривать понятие значительно шире и определять его как управление деловыми процессами и формированием документов. Эти две вещи, связаны с управлением проектами очень тесно; кроме того, управлять проектами иногда можно вообще без календарного планирования, только за счет грамотного документирования и поддержания деловых процессов. Интегрированный подход к управлению некоммерческими проектами включает, управление рисками, элементы финансового планирования и управления человеческими ресурсами. Можно интегрировать решение по управлению проектами с ERP системой – общей системой планирования ресурсов.

В некоммерческой организации, реализующей проекты, должны быть разработаны методики управления для различных типов проектов исходя из особенностей системы управления некоммерческой организацией.

Сама система управления некоммерческой организацией включает в себя высший, исполнительный и контролирующие органы, а соответствии с Федеральным законом РФ «О некоммерческих организациях» и другими законодательными актами, структура, компетенция, порядок формирования и срок полномочий органов управления некоммерческой организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами некоммерческой организации.

Исходными данными для управления некоммерческим проектом являются:

- Описание результата :
- Характеристики проекта, его участников, конечного результата (резюме проекта);
- Требования к лицензированию и сертификации, ГОСТам;
- Практика реализации результатов
- Нормативные документы
- Календарь проекта;
- Калькуляция;
- Рабочий график (состав и последовательность работ);
- Графики исполнения смежных контрактов (если есть);
- План управления качеством
- Накопленная информация об управлении рисками:
- Отчеты по предыдущим проектам;
- Клиентские базы данных;

- Знания участников рабочей группы;
- История развития организации
- Информация для других процессов:
- Бюджет проекта
- График реализации проекта
- План ресурсного обеспечения проекта
- Ограничения
- Предположения
- Управление качеством.

Исследование возможности адаптации методики управления проектами к некоммерческим проектам, реализуемым в некоммерческих организациях, на сегодняшний день недостаточно освещены в литературе. Анализ применимости традиционных методов управления проектами к некоммерческим проектам, реализуемым в организациях и осуществляемым и некоммерческими организациями уделяется мало внимания.

### **Литература:**

1. М.Н.Гусева, Лялин А.М. Образовательные кластеры в регионе – проблемы формирования и управления // Экономика и предпринимательство. - 2013 - №11-2.
2. М.Н. Гусева, И.С. Брикошина Изменение конкурентоспособности проектно-ориентированных компаний в условиях вступления России в ВТО // Вестник университета Теоретический и научно-методический журнал ГУУ. Серия "Социология и управление персоналом" - 2013. - №19.
3. Голощапов А.Н., Рыжов И.В. Общая характеристика и алгоритм проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества организации // Экономика и предпринимательство. 2012. № 5. С. 244-248.
4. Кубасова О.А., Рыжов И.В. Основные этапы формирования стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия // Транспортное дело России. 2012. № 5. С. 209-211.
5. Мингалева Ж.А. Инвестиционные механизмы управления прогрессивными структурными сдвигами: некоторые теоретические аспекты анализа. // Журнал экономической теории. 2006. № 2. С. 121-135.
6. Мингалева Ж.А. Инвестирование прогрессивных структурных сдвигов в промышленности. //Экономика региона. 2006. № 3. С. 66-82.
7. Википедия [Электронный ресурс] Режимдоступа:<http://ru.wikipedia.org/>

**Д.А. Барташевич**

Факультет менеджмента

Научный руководитель:

**Ребрикова Н.В.**

к.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

## **ПРИМЕНЕНИЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЫ ФРАНЦУЗСКОГО ЯЗЫКА ВОНАМИ)**

***Аннотация:** В статье рассматривается роль мобильных технологий в управлении бизнес-процессами компании. Описано как мобильные технологии могут повлиять на управление бизнесом, продвижение компании, а также помочь сотрудникам скоординировать свою деятельность. Приведены примеры применения мобильных технологий для увеличения эффективности работы компании и помощи сотрудникам принимать немедленные решения. На примере школы французского языка Вонами предлагается рассмотреть возможность применения мобильных технологий в управлении бизнес-процессом.*

***Ключевые слова:** мобильные технологии, гаджеты, бизнес-процесс, эффективность компании.*

**D.A. Bartashevich**

Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of Russian Federation»  
darja.bartashevich@rambler.ru

## **USE OF MOBILE TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES (ON THE EXAMPLE OF THE SCHOOL OF FRENCH BON AMI)**

***Abstract:** The article discusses the role of mobile technologies in the management of business processes of the company. Described how mobile technology can influence the business management, the promotion of the company and to help employees coordinate their activities. Examples of application of mobile technologies for increase of efficiency of work of the company and the help to employees to make immediate decisions are given. On the example of the French language school Bon ami it is proposed to consider the possibility of using mobile technologies in business process management.*

***Keywords:** mobile technologies, gadgets, business process, company efficiency.*

Современный глобализированный мир представляет собой огромную взаимосвязанную систему, где доступ к интернету, смартфону и компьютеру есть у подавляющего большинства населения, преимущественно в развитых и развивающихся странах. Так в 2015 году насчитывалось около 3,2 млрд. пользователей, но по прогнозам экспертов показатели будут только расти и к 2020 году количество пользователей интернета достигнет отметки в 4,1 млрд. человек, что составляет почти 60% населения планеты [1]. Согласно данным eMarketer [2], количество пользователей смартфонов и мобильных технологий в мире к 2016 году достигло отметки в 2,16 млрд.

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях компаниям необходимо быстро реагировать на ситуацию на рынке, принимать адекватные решения. А учитывая тот факт, что большинство людей имеют доступ как к интернету, так и к смартфонам, применение мобильных технологий в управлении бизнес-процессами организации сможет дать эффективные результаты и повлиять на благосостояние и процветание компании. Гипотеза исследования основывается, на том что применение мобильного приложения даст возможность повысить престиж компании и позволит привлечь дополнительный поток клиентов.

Что из себя представляют мобильные технологии? Это в первую очередь мобильный интернет, а также мобильные технологии, предназначенные для сбора данных и др. Тогда встает вопрос, почему же бизнес так активно использует все методы мобильных технологий: от создания приложений до интернет-маркетинга. Ответ очевиден. Сегодня сотрудники многих корпораций больше используют свои планшеты, ноутбуки и смартфоны, нежели обычные компьютеры, мобильность повышается и соответственно возникает потребность в создании особых программ для повышения продуктивности работы.

Говоря об активном внедрении и применении мобильных технологий в бизнесе, стоит выделить конкретные преимущества данной системы. Скорость принятия решений играет огромную роль в современном мире на основе существующих данных. Мобильные устройства позволяют совершать любые операции немедленно, дают возможность быть всегда на связи и незамедлительно принимать различные решения. Также мобильные технологии – это прекрасная возможность для компании, офисы которой находятся в различных регионах, скоординировать работу всех сотрудников. Гаджеты также дают возможность компании сэкономить деньги за аренду, так как сегодня мобильное устройство может полностью заменить рабочее место, а также учиты-

вая размеры современных гаджетов, можно говорить о том, что они стали достаточно компактными, что является еще одним плюсом как для компании, так и для сотрудника. По оценкам Gartner, около 90% компаний готовы поддерживать бизнес-приложения на устройствах, принадлежащих конечным пользователям, поскольку это позволит сократить расходы на оборудование на 40%.

Преимущество мобильных устройств также в том, что они дают возможность к созданию полноценных коммуникаций: общение и взаимодействие между сотрудниками по всему миру вне зависимости от места нахождения, включая моментальные сообщения и видео. А также мобильное устройство – это всегда моментальный доступ к любой информации, что также важно для проведения немедленных бизнес-процессов [3].

Как уже ранее упоминалось, гаджеты действительно помогают людям быть более мобильными. Все большую популярность приобретает движение, известное сегодня как BYOD (BringYourOwnDevice), предполагающее использование личных устройств в рабочих целях. По результатам исследования Mail.ru Group, около 60% офисных работников пользуются мобильными устройствами не только для личных целей, но и для выполнения тех или иных рабочих задач.

Сегодня становятся популярными такие практики, как создание бизнес-игр в приложениях компаний, целью которых становится возможность для сотрудников примерить на себя различные социальные роли, в том числе научиться грамотно распределять обязанности, наладить общение с коллегами и способствовать эффективной работе компании.

Перейдем непосредственно к бизнес-процессам и как конкретно мобильные технологии помогут в управлении ими. Бизнес-процесс – это определенная последовательность действий сотрудников организации, в ходе которой создается добавочная ценность для внешнего или внутреннего клиента [4]. Для бизнес-процессов характерны незамедлительные принятия решений и распределение задач и обязанностей для получения более эффективного продукта на выходе. Соответственно мобильные технологии позволяют достигать поставленных целей более оперативно и качественно. Применение мобильных технологий также позволит компании увеличить количество задач, за счет их грамотного распределения.

Говоря о множестве плюсов, нельзя упускать из виду минусы активного внедрения ИТ-продуктов в жизнь компании. Главный минус – вопрос безопасности. Если что-то попадает в сеть, неважно скрыто или нет, то встает вопрос, действительно ли все это будет конфиденциаль-

но. Существует еще несколько минус касательно безопасности информации на мобильных устройствах: человеческий фактор, а также качество услуг мобильных операторов.

Поэтому перед ИТ-службами встает вопрос об обеспечении безопасностью всех сотрудников организации, а также сохранение их личной информации конфиденциальной. Этого можно достичь за счет виртуализации настольных терминалов и приложений: десктопы преобразуются в виртуальные машины и централизованно размещаются в центре обработки данных. Расходы на управление каждым настольным компьютером в таком случае существенно снижаются, а условия работы пользователей становятся лучше: они получают доступ к своим рабочим столам с теми же личными параметрами и данными с любого устройства из любой точки мира.

Активно развиваются системы информационной безопасности и управления мобильными средствами связи, мобильные операторы формируют комплексные пакеты услуг по принципу «все включено», формируются все более функциональные корпоративные ЦОДы.

Мобильные устройства – это уже часть нашей жизни, и большинство корпораций активно пользуются всеми предоставляемыми возможностями гаджетов. В любом случае, плюсов в данных устройствах и современных технологиях намного больше, чем минусов, поэтому минимизируя недостатки, мобильные технологии действительно могут увеличить эффективность работы как сотрудников, так и компаний, а также помочь в принятии решений, связанных с бизнес-процессами, с помощью моделирования различных ситуаций в специальных приложениях.

Так согласно нашему исследованию «Откуда клиенты узнают об услугах компании?» было выявлено, что 86,7% опрошенных узнают о курсах иностранных языков через интернет, в то время как только 13,3% через знакомых. Исходя из этого следующий этап исследования представляет собой анализ возможности применения мобильных технологий в деятельности школы французского языка *Vonami*.

У данной школы иностранных языков множество плюсов, но компания частично использует мобильные технологии в управлении бизнес-процессами, делая упор только на интернет-сайт. Что сказывается на эффективности ее деятельности и взаимодействии с клиентами. Для активного взаимодействия с учениками и привлечения потенциальных клиентов компании следовало бы запустить мобильное приложение. Это позволило бы для персонала компании – скоординировать их работу и наладить взаимодействие с учениками. Ученикам мобиль-



ное приложение позволило бы – оценивать качество преподавания французского, оставлять свои комментарии, давать рекомендации начинающим изучать французский. А также как ученикам школы, так и потенциальным новым клиентам возможность проходить опросы на французском, решать интересные кейсы, повторять слова, а также учить новые фразы, проверять знание своей грамматики. Помимо этого, в приложении можно было вести блог о своих поездках по Франции или другим странам на французском, и находить товарищей, с кем можно было бы пообщаться на языке.

В рамках исследования было проведено предварительное интервьюирование, которое показало, что 85% учеников школы французского языка *Vonami* с удовольствием бы поддержали данную инициативу, и даже помогли бы с созданием такого приложения.

Только создание одного такого приложения могло бы в разы увеличить количество клиентов школы иностранных языков, создать определенную уникальность компании, а соответственно положительно сказаться на бизнес-процессах компании.

В заключении необходимо еще раз отметить, что сегодня, когда интернет и гаджеты занимают большую часть нашей жизни, а также нам необходим постоянный поток информации, то применение мобильных технологий является одним из немногих выходов из положения. С их помощью решение бизнес-задач и распределение трудовых обязанностей проходит более гладко, спокойно и оперативно. Миром правит технический прогресс и компаниям стоит лишь плыть по течению, подчиняясь ему.

## **Литература:**

1. Интернет в России и в мире. [Электронный ресурс] <http://vawilon.ru/statistika-interneta/>. 2017. (Дата обращения: 23.03.2018).
2. 2 миллиарда потребителей обзаведутся смартфонами в 2016 году. [Электронный ресурс] [https://www.byyd.me/ru/blog/2015/06/2\\_bln\\_consumers\\_worldwide\\_to\\_get\\_smartphones\\_by\\_2016/](https://www.byyd.me/ru/blog/2015/06/2_bln_consumers_worldwide_to_get_smartphones_by_2016/). 2015. (Дата обращения: 23.03.2018).
3. Применение мобильных технологий в бизнесе. [Электронный ресурс] <http://softline.rbc.ru/page/mobilnyie-tehnologii-v-biznese/>. 2017. (Дата обращения: 24.03.2018).
4. Словарь терминов для бизнеса. [Электронный ресурс] [Электронный ресурс] <http://softline.rbc.ru/page/mobilnyie-tehnologii-v-biznese/>. 2017. (Дата обращения: 24.03.2018).
5. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. / В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
6. Rosen. Larry D. iDentity: Hoe onsdigitaalgedragonslevenbepaalt. / Larry D. Rosen. – Manteau. 2013.

**Круглый стол**  
**«СОВРЕМЕННЫЕ КОНТУРЫ**  
**УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**  
**РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА**  
**В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ**  
**ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ»**

Ответственный редактор:  
**Морковкин Дмитрий Евгеньевич,**  
к.э.н., доцент Департамента экономической теории  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

**Д.Р. Биктимерова**

магистрант кафедры «Финансов, бухгалтерского учета, налогов и налогообложения» НИУ «МЭИ»;

Научный руководитель:

**Бабич И.С.,**

к.э.н., доцент кафедры «Финансов, бухгалтерского учета, налогов и налогообложения» НИУ «МЭИ»

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА**

*Аннотация:* Данная статья посвящена слиянию и поглощению, где целью сделок M&A является получение эффекта синергии. В статье рассматривается слияние и поглощение как стратегия бизнеса, а так же подходы для определения стоимости компаний.

*Ключевые слова:* реструктуризация, слияние, поглощение, сделки, синергия, оценка.

**D.R. Biktimerova**

graduate student of Department "Finance, accounting, taxes and taxation",  
national research UNIVERSITY "Moscow power engineering Institute»;

Scientific adviser:

**Babich I. S.,**

Ph. D., Doc. of the Department "Finance, accounting, taxes and taxation",  
national research UNIVERSITY "Moscow power engineering Institute»  
Moscow

## **USE OF MERGERS AND ACQUISITIONS TO OBTAIN A SYNERGISTIC EFFECT**

*Abstract:* This article is devoted to mergers and acquisitions, where the purpose of m&a transactions is to obtain the synergy effect. The article deals with mergers and acquisitions as a business strategy, as well as approaches to determining the value of companies.

*Key words:* restructuring, merger, acquisition, transactions, synergy, valuation.

В современных условиях глобализации мировой экономики одним из способов максимизации стоимости бизнеса, роста компании и завоевания конкурентных преимуществ являются сделки слияний и поглощений (англ.: Mergers & Acquisitions, M&A).

Сделки слияний и поглощений - это широко распространенный в мире способ консолидации активов и концентрации капитала. Интеграция с помощью сделок M&A способствует быстрому росту корпорации, расширению рынка сбыта, достижению синергии.

На сегодняшний день, имеется острая потребность в разработке системного исследования оценки эффективности слияний и поглощений, как достижение стратегических целей бизнеса.

В настоящее время возникает необходимость в процессах слияния и поглощения для обеспечения роста корпораций, за счет внутреннего роста. Сделки по слиянию и поглощению нацелены на получение дополнительных производственных и финансовых ресурсов, необходимых для расширения производства продукции и проникновения на новые рынки, а также получению синергетического эффекта.

Наиболее обстоятельно мотивация слияний и поглощений и определение эффекта от сделок представлены в работах Патрика Гохана, Асвата Дамодаран, Дональда Депаμφилиса. Об использовании сделок M&A как стратегии бизнеса свидетельствуют следующие факты.

Сумма сделок в июле 2017 года на российском рынке составила \$2420,8 млн, а в августе 2017 года – \$11394,5 млн., число сделок – 31., и 29, средняя стоимость сделки в июле 2017 – \$78,1 млн. а в августе - \$392,9 млн. За июль и август 2017 года статистикой отмечено 60 транзакций. Суммарная стоимость сделок на российском рынке выросла в 3,4 раза - до \$13,81 млрд. против \$4,11 млрд. за июль-август 2016 года. [1]

Достаточно крупной сделкой в России на 2015 год по слиянию является сделка по объединению двух компаний ПАО «Аэрофлот» и ОАО «Трансаэро». [1]

Перспективами сделки стала помощь ПАО «Аэрофлота» ОАО «Трансаэро». После поглощения «Аэрофлотом» почти половина сотрудников «Трансаэро» перешли на работу в «Аэрофлот». Из-за того, что «Трансаэро» потерпело банкротство, компания «Аэрофлот» пообещала правительству спасти его, тем самым совершив сделку по поглощению. «Аэрофлот» выигрывает за счет поглощения ОАО «Трансаэро», тем самым занимая 60% авиаперевозок в России. [1]

Расчет синергетического эффекта от проведенной сделки представлена в таблице [1].

## «Расчет синергетического эффекта от проведенной сделки»

Параметры	После вхождения в сделку 2017 год	До вхождения в сделку 2016 год
Доходы	32 088 млн. руб.	69 359 млн. руб.
Операционные расходы	- 492 523 млн. руб.	-432 626 млн. руб.
ЕВИТ	524 611 млн. руб.	501 985 млн. руб.
Ожидаемый рост ЕВИТ	2,7%	1,5%
WACC	13,3 %	14,1 %
Налоговая ставка	20%	20%

$V_{2017 \text{ г.}} = (524\ 611 * 1.027) / (13.3 - 2.7) = 5\ 092\ 686.3$  млн. руб. - после вхождения в сделку 2017 год.

$V_{2016 \text{ г.}} = (501\ 985 * 1.015) / (14.1 - 1.5) = 4\ 043\ 767.4$  млн. руб. - до вхождения в сделку 2016 год.

Синергетический эффект от объединения ПАО «Аэрофлота» и ОАО «Трансаэро» =  $5\ 092\ 686.3 - 4\ 043\ 767.4 = 1\ 048\ 918.9$  млн. руб.

При реализации сделки, компания должна сформировать стратегию развития организации, выполнив ряд процедур:

- 1) оценить мотивы, цели и задачи слияния или поглощения;
- 2) оценить собственную позицию на рынке;
- 3) разработать методику оценки компании-партнера по сделке слияния или поглощения;
- 4) оценить прогнозируемый эффект от сделки;
- 5) разработать механизм проведения сделки;
- 6) разработать процедуры и порядок управления объединенной организацией после окончания сделки.

Как уже было отмечено, слияние и поглощение представляю собой сложный процесс, и это не разовое мероприятие, а целый процесс, который состоит из определенных этапов.[4]

Важнейший этап процесса поглощения – стадия переговоров. В ходе переговоров осуществляются четыре действия. Возможность заключить сделку или отказаться от нее, если сделка все же состоялась, то цена определяется соответственно тоже во время переговоров. Процесс поглощения состоит из следующих этапов:

Этап 1. Разработка стратегического плана (иными словами «бизнес-план»);

Этап 2. Разработка плана поглощения, связанного с этим стратегическим планом.

Этап 3. Поиск кандидатов на поглощение;

Этап 4. Проведения ранжирования и скрининга потенциальных кандидатов;

Этап 5. Установление контакта с компанией-мишенью;

Этап 6. Уточнение стоимости (переговоры);

Этап 7. Разработка плана поглощения компании.

Этап 1. Разработка бизнес-плана.

Для разработки бизнес-плана необходимо уделить внимание некоторым пунктам, например, как:

– провести внешний анализ, определить в какой сфере или на каком рынке компания способна конкурировать.

– провести внутренний анализ или самоанализ;

– составить миссию;

– установить цели (разработать количественные показатели деятельности);

– выбрать бизнес-стратегию (стратегию, которая позволит достичь результатов;

– выбрать стратегию реализации;

– разработать функциональную стратегию (распределить обязанность между службами фирмы).

Обратим внимание на некоторые пункты, а именно:

– Внешний анализ подразумевает тщательное изучение клиентов компании и их все возможные потребности, факторы, от которых зависит изменение спроса или прибыльности. [5]

– Выбор рынка заключается в том, что бы понять, где можно конкурировать, но для этого необходимо начать с определения своих нынешних и потенциальных клиентов и их потребностей.

Важно отметить, что компания, которая хочет совершить сделку должна изучить основные причины, по которым ее клиенты принимают решения купить, и ранжировать их по значению. Основными причинами может быть цена, качество, уровень обслуживания и другое.

– Внутренний анализ – это определение сильных и слабых сторон фирмы, каковы ее недостатки и преимущества.

Этап 2. Разработка плана слияния или поглощения. Данный план отражает определенную стратегию реализации и делает акцент на достижении не столько стратегических, сколько краткосрочных целей.

Этап 3. Процесс поиска.

Первым шагом будет отбор кандидатов при установлении критериев. В число критериев входит объем сделки. Отраслевая принадлежность и много другое.

Этап 4 и 5 можно рассматривать как отдельные мероприятия, проведение ранжирования и скрининга потенциальных кандидатов и установление контакта с компанией-мишенью.

Этап 6. Переговоры. На этой стадии определяется фактическая цена приобретения, и она может отличаться от стоимости компании-мишени.

Завершающим на этапе переговоров является разработка плана финансирования.

Этап 7. Разработка плана.

Этап 8. Завершение сделки. На данном этапе все стороны получают согласие заинтересованных акционеров и подписывают заключительный договор купли-продажи, который является главным документом всего этапа. Договор определяет все права и обязанности сторон до и после сделки.

Этап 9. Интеграция после завершения сделки обуславливается шагами, а именно:

- реализация эффективного плана;
- удержание управляющих;
- выявление потребностей в денежных средствах. Важнейшая составляющая процесса поглощения – планирование интеграции, без адекватного планирования вряд ли обеспечит ожидаемую синергию в сроки.

Этап 10. Оценка стоимости компании после завершения сделки. [1]

Стратегия, используемая компанией при слиянии или поглощении, может быть агрессивной, защитной или наблюдательной. Агрессивная стратегия используется при поглощении. Защитная стратегия представляет собой ряд защитных мероприятий, предпринимаемых менеджментом организации в целях предупреждения захвата компании. Наблюдательная стратегия используется компаниями, проводящими осторожную политику в отношении сделок слияния и поглощения [2].

## **Литература**

1. Журнал «Слияние и поглощение» <http://mergers.akm.ru/>
2. Гохан П.А. «Слияния, поглощения и реструктуризация компании» - Пер.сангл.-4-е изд.-М.:Альпина Паблишерз, 2016.
3. Депаффилис Д. «Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании» - М.: Олимп-Бизнес, 2007.
4. Касьяненко Т.Г. Оценка стоимости бизнеса 2015. Издательство: Юрайт, 412 с.
5. А. Дамодаран «Инвестиционная оценка» Издательство: Альпино паблишер. 2016 год- 1316 ст.

6. Макроэкономическое регулирование: задачи и перспективы развития: монография / коллектив авторов; под ред. Д.Е. Сорокина, С.В. Шманева, И.Л. Юрзиновой. - Москва: КНОРУС, 2018. - 336 с.
7. Руденко Л.Г. Моделирование современного государственно-частного партнерства как института развития инфраструктуры поддержки малого предпринимательства // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 3 (36). – С. 109-115.
8. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филипченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурыкин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. - М., 2014.
9. Шаркова А.В., Киялчков Н.А. и др. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.
10. Шманёв С.В., Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Предложения по развитию научного и экспертно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления, социально-экономического планирования и проектирования / С.В. Шманев, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2016. - №1 (35). - С. 90-95.
11. Донцова О., Засько В. Региональные кластеры как инструмент устойчивого экономического роста российской федерации / О. Донцова, В. Засько // Экономическая политика. 2013. № 3. с. 145-146.
12. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров Академический курс (1-е изд.) М.: Издательство Юрайт, 2016.
13. Незамайкин В.Н. Юрзинова И.Л. Априорная оценка последствий финансовых решений, принимаемых при планировании деятельности организации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. -2011. -№ 2. -С. 65-68.
14. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С. 25-39.
15. Шманев С.В., Шманева Л.В., Егорова Т.Н. Особенности государственной экономической политики в условиях глобализации и модернизации // Научные записки ОрелГИЭТ. -2015. -№1(11). -С. 363-369.
16. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Критерий оценки эффективности управления природно-ресурсным комплексом территории // Финансы и кредит. -2006. -№ 19 (223). -С. 25-31.



**С.Л. Блау**

д. э. н., профессор,  
профессор кафедры финансового менеджмента  
ГКОУ ВО " Российская таможенная академия"

## **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ И РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Аннотация:* В статье рассматриваются различные вопросы применения цифровых технологий, как основы повышения качества таможенных услуг, а также развития внешнеэкономической деятельности.

*Ключевые слова:* таможня, таможенное дело, цифровые технологии, таможенные услуги, внешнеэкономическая деятельность.

**S.L. Blau**

doctor of Economics, Professor,  
Professor of financial management Department  
GOU VPO " Russian customs Academy"

## **DIGITAL TECHNOLOGY AS A FACTOR OF IMPROVEMENT OF QUALITY OF CUSTOMS SERVICES AND THE DEVELOPMENT OF FOREIGN TRADE**

*Abstract:* The article deals with various issues of digital technologies as a basis for improving the quality of customs services, as well as the development of foreign economic activity.

*Key words:* customs, customs, digital technologies, customs services, foreign economic activity.

Согласно прогнозам ученых наибольшую долю в секторе услуг в ближайшее время будет занимать создаваемое и стремительно развивающееся единое информационное пространство, призванное обслуживать информационное общество. Уже сегодня более половины всех услуг (около 38% ВВП) тесно связано с использованием информационных технологий [1, с. 57]. В этих условиях особую актуальность приобретает развитие и совершенствование информационных и коммуникационных технологий.

9 мая 2017 г. Указом № 203 Президента Российской Федерации была утверждена Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы (далее Стратегия), которая определила цели, задачи и меры по реализации внутренней и внешней политики Российской Федерации в сфере применения информацион-

ных и коммуникационных технологий, направленные на развитие информационного общества, формирование национальной цифровой экономики, обеспечение национальных интересов и реализацию стратегических национальных приоритетов [2].

Стратегия определяет *информационное общество*, как общество, в котором информация и уровень ее применения и доступности кардинальным образом влияют на экономические и социокультурные условия жизни граждан. *Цифровая экономика*, согласно Стратегии, - это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг.

Реализация поставленных в Стратегии целей в части государственного управления, реализации государственных функций и оказания государственных услуг, предъявляет новые требования к деятельности государственных и муниципальных учреждений.

В соответствии с определенными Стратегией задачами в настоящее время продолжается формирование системы электронного профиля гражданина с целью реализации персонифицированных государственных услуг в сфере здравоохранения, образования, в социальной, налоговой и таможенной сфере.

В рамках платформы "Государственные услуги", таможенные органы формируют и расширяют личные кабинеты членов бизнес-сообщества. Сегодня в нем можно проверить остатки таможенных платежей, передать отчеты и оплатить таможенные счета через единый лицевой счет. В дальнейшем планируется расширить его функции.

Продолжается работа по совершенствованию таможенных операций и процедур, направленная на минимизацию издержек участников внешнеэкономической деятельности. В то же время полный переход на безбумажные технологии все еще осложнен неготовностью других государственных контрольных органов к использованию современных механизмов взаимодействия. Даже при электронном декларировании часть документов по этой причине представляется на бумажных носителях. Необходимо совершенствование законодательного регулирования цифровой экономики и, прежде всего, полное признание электронного документооборота. Это позволит значительно ускорить процессы оказания государственных услуг за счет исключения бумажного документооборота.

Для создания благоприятных условий применения электронного декларирования требуется развитие системы электронного межведомственного взаимодействия и получение сведений о разрешительных документах непосредственно от выдавших их контролирующих органов Российской Федерации, а не от участников внешнеэкономической деятельности. Необходимо завершить работу по формированию базы данных разрешительных документов, внедрение которой должно повысить эффективность таможенного контроля при их проверке. Необходимо сократить перечень документов, представляемых при декларировании товаров, в целях подтверждения соблюдения запретов и ограничений.

В 2013 г. был завершен инновационный проект «Модернизация информационной системы таможенных органов» (далее – Проект), одной из целей которого было содействие внедрению приемлемой для международного сообщества практики оформления внешнеторговых грузов таможенными органами. Реализация этого проекта должна содействовать обеспечению дальнейшей интеграции России в мировое торговое сообщество и улучшению инвестиционного климата в стране. Цель Проекта – реформирование и модернизация таможенных органов Российской Федерации.

Реализация Проекта осуществлялась по следующим направлениям:

1. Совершенствование порядка работы таможенных органов, включая компоненты: «Таможенное оформление и контроль»; «Содействие торговле»; «Бюджетная политика»; «Совершенствование правовой базы».

2. Организационная структура и управление, включая компоненты: «Организационная структура и оперативное руководство»; «Финансовое управление»; «Управление кадрами и подготовка кадров»; «Повышение безупречности деятельности таможенной службы».

3. Информационные технологии, включая подкомпоненты по развитию информационно-технической инфраструктуры, разработке и внедрению Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов, укреплению административного управления информационными технологиями, совершенствованию управления разработками прикладного программного обеспечения, укреплению кадрового обеспечения информационно-технической сферы, обеспечению прозрачности и соответствия международным стандартам и формированию базы данных таможенной информации [3].

По поручению Правительства Российской Федерации ФТС России с участием заинтересованных министерств и служб подготовлен

проект федерального закона «О присоединении Российской Федерации к Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур от 18 мая 1973 года в рамках Генерального Приложения» (Федеральный закон от 03.11.2010 № 279-ФЗ).

В ходе реализации Проекта разработана и внедрена автоматизированная информационная система поддержки правовой деятельности ФТС России. Созданная система обеспечивает доступность к актуальной правовой информации в области таможенного дела в части нормативно-правового регулирования, международно-правового регулирования, разъяснений применения нормативных предписаний, судебной практики и практики рассмотрения жалоб. Эта система является базой для систематизации и кодификации нормативных правовых актов в области таможенного дела, более эффективного ведомственного контроля, ведения судебной работы таможенными органами, анализа, обобщения практики и обеспечения единообразия применения таможенного законодательства таможенными органами [4, с.86].

В 2014 году была обеспечена модернизация информационно-программных средств Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов (ЕАИС таможенных органов) в соответствии с утвержденным Алгоритмом автоматической проверки соблюдения условий регистрации декларации на товары в таможенных органах пилотной зоны.

Значительным шагом на пути либерализации и упрощения таможенных процедур стало расширение практики электронного декларирования, внедрение технологии удаленного выпуска и практики обязательного предварительного информирования о ввозимых товарах, сокращение срока выпуска товаров высокой степени переработки, определение минимального перечня документов, необходимых для представления в таможенных целях, введение института уполномоченного экономического оператора, обеспечение возможности выпуска товаров до подачи таможенной декларации, применение новых технологий уплаты таможенных платежей.

Новый Таможенный кодекс ЕАЭС, который вступил в силу 1 января 2018 г., предъявляет новые требования к оказанию таможенных услуг участникам ВЭД, заключающиеся в том, что электронные технологии должны охватывать весь внешнеторговый процесс – от поступления товара до его выпуска на рынок для продажи. Изменения при этом сводятся к трем основным пунктам: приоритет электронных технологий, отказ от предоставления подтверждающих документов и автоматический выпуск товара. Таким образом, обеспечивается суще-

ственное упрощение таможенных процедур и перевод их в электронную форму.

Для создания благоприятных условий применения электронного декларирования требуется развитие системы электронного межведомственного взаимодействия и получение сведений о разрешительных документах непосредственно от выдавших их контролирующих органов Российской Федерации, а не от участников внешнеэкономической деятельности. Необходимо завершить работу по формированию базы данных разрешительных документов, внедрение которой должно повысить эффективность таможенного контроля при их проверке. Необходимо сократить перечень документов, представляемых при декларировании товаров, в целях подтверждения соблюдения запретов и ограничений.

Уровень качества и доступности государственных услуг в значительной степени обеспечивается установлением стандартов и регламентов их оказания. Поэтому необходимо продолжить работу по оптимизации и унификации стандартов и административных регламентов.

Развитие таможенной и околотаможенной инфраструктуры в тесном взаимодействии государства и бизнеса; внедрение в процесс оказания таможенных услуг новейших информационных и коммуникационных технологий; совершенствование законодательного регулирования цифровой экономики; полное признание электронного документооборота; оптимизация и стандартизация административных регламентов; обеспечение информационной безопасности; развитие системы электронного межведомственного взаимодействия - все это позволит в полной мере реализовать преимущества информационного общества и цифровой экономики и вывести на новый, более высокий уровень качество оказания таможенных услуг и будет способствовать дальнейшему развитию внешнеэкономической деятельности.

## **Литература**

1. Управление инновациями: монография / под ред. проф. А.В. Тебекина. М.: РИО Российской таможенной академии, 2017.
2. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы (утверждена Указом Президента РФ от 09.05.2017 №203) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС "Консультант Плюс".
3. Итоги реализации проекта "Модернизация информационной системы таможенных органов от 16.12.2013 [Электронный ресурс] //Проекты ФТС России. URL: [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
4. Блау С.Л. Таможенные услуги в условиях реализации стратегии развития информационного общества в России // Вестник Российской таможенной академии. 2017. № 3 (40). С. 82-89.

**О.И. Донцова**

к.э.н., доцент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: OI.Dontsova@fa.ru

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** Российская экономика подошла к моменту, когда существующие драйверы роста не могут в полной мере обеспечить достижение поставленных целей. В статье предлагается гипотетическая модель трансформации экономики, в основу которой ложатся институциональные преобразования: развитие гражданских институтов, финансовой системы и стимуляция конкуренции на товарных рынках с целью повышения их эффективности.*

***Ключевые слова:** институциональная модель, инвестиции, кластеры, кластерная стратегия, фискальная политика, государственно-частное партнерство.*

**O.I. Dontsova,**

Candidate of Science (Economic), Associate Professor Financial University  
under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: OI.Dontsova@fa.ru

Согласно дедуктивно-номологической модели К. Поппера, одним из элементов принятия инвестиционного решения является состояние исходных условий. Инвестор стремится принять решение с наименьшей степенью неопределенности и максимально защитить свой капитал. В рыночной экономике степень защищенности капитала инвестора определяется поведением ряда агентов, которые в своей совокупности формируют среду в которой принимается то или иное решение.

В условиях, когда в руках определенных экономических агентов сосредоточена значительная и неограниченная власть, а их поведение не исключает возникновения рисков для капитала, инвестор будет склонен ограничить вложение средств, а индивид будет стремиться найти работу в среде, имеющей контроль над поведением экономических агентов [4].

Для контроля экономических агентов Д. Норт предлагает выполнять такие условия, как верховенство права для контролируемых

власть экономических агентов и бессрочно действующие организации в частной сфере [2]. Под такими организациями подразумеваются частные корпорации и политические партии.

Применительно к российским условиям, действие гражданских институтов должно в первую очередь решить проблему коррупции, которая является одним из краеугольных барьеров на пути развития таких важных элементов развития экономики, как финансовая система, инновации и конкуренция.

Исследования Шлейфера и Кауфмана показали, что чем больше регулирующих, надзорных и администрирующих полномочий (дискреционной власти) сосредоточено в руках экономических агентов, тем большая вероятность возникновения оппортунистического поведения со стороны последних. А условия, когда концентрация дискреционной власти совпадает с возможностью присвоения экономической ренты ведут непосредственно к прогрессированию коррупции со всеми вытекающими из неё экономическими последствиями [5].

Принимая во внимание вышеперечисленное, институциональную модель российской экономики, к которой целесообразно стремиться, можно описать следующим образом.

Основой модели предлагается сделать частную собственность и свободное предпринимательство, защиту которого должны обеспечивать институт права, институт общественного контроля власти и правоохранительные органы.

Для обеспечения частного бизнеса необходимым для инновационного развития количеством инвестиций нужна качественная работа института финансирования.

Максимальное вовлечение частного бизнеса в экономические процессы возможно только при наличии либеральной финансовой системы, которая будет предоставлять доступ к капиталу с минимальными ограничениями.

Предоставление доступа к капиталу, посредством либерализации финансовой системы, позволит создать благоприятные условия для активного малого и среднего бизнеса. Также наличие либеральной финансовой системы должно обеспечить более выгодное для национальной экономики перераспределение природной ренты и повысить уровень эффективности экономики в целом посредством адекватной современной экономике процедуре банкротства.

Следующим концептуальным элементом институциональной модели российской экономики должна стать стимулирующая инновации конкуренция между экономическими агентами. Рост конкуренции

при условии функционирования гражданских институтов и сильной финансовой системы должен привести к качественной трансформации экономики в сторону повышения эффективности.

Наиболее значимым моментом реализации институциональных преобразований в России представляется необходимость побуждения к отказу экономических агентов у которых сосредоточена дискреционная власть от присвоения ренты.

Первоначальная инициатива по отказу от присвоения ренты и, соответственно, старту институциональных преобразований должна исходить от высшего руководства страны. Стимулом к осуществлению реформ для руководства страны может стать риск потери власти в случае стагнации экономики и ухудшения уровня жизни населения. Причем риск потери власти может исходить как от демократических выборов (прозрачность которых необходимо обеспечить), так и от силового захвата власти при концентрации степени недовольства в обществе.

Реализация экономических реформ в России в качестве конечной цели ставит повышение ВВП на душу населения до уровня стран с развитой экономикой. Поскольку любое развитие экономики начинается с инвестиций, то чрезвычайно важным является создание благоприятных институциональных факторов для роста инвестиций в основной капитал по отношению к ВВП.

Посредством привлечения частного капитала в экономику показатель инвестиций в основной капитал необходимо довести до 30-35% от ВВП. При этом необходимо проводить политику стимулирования сбережений населения, которые предполагается трансформировать в инвестиции.

Рост сбережений населения представляется основным источником финансирования в приводимой модели российской экономики. Если сопоставить отношение чистых сбережений к валовому национальному доходу России и Китая, который развивает финансирование экономики за счет сбережений, и Сингапура, который на основе аналогичных механизмов вывел свою экономику в число развитых, то наличие значительное отставание.<sup>1</sup>

Для стимулирования увеличения сбережений в российской экономике можно использовать следующие способы:

Усиление позиций финансовой системы посредством направления на кредитование частного бизнеса части золотовалютных резервов

---

<sup>1</sup> Сравнивать текущие чистые сбережения России предлагается с аналогичными показателями Сингапура в конце 90-х, когда страна переходила из разряда развивающихся в разряд развитых экономик.



(при этом видится принципиально важным кредитование именно частных проектов и проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), а не крупных сырьевых корпораций, которые и без того имеют доступ к внутреннему и международному капиталу).

Повышение эффективности банковской системы и фондового рынка с целью привлечения частного капитала и дальнейшего его перераспределения в проекты развития.

Проведение стимулирующей монетарной политики Центрального банка. На сегодняшний день Центральный банк полностью не может влиять на денежную массу, а, следовательно, и экономическую активность, посредством ставки рефинансирования.

Проведение стимулирующей фискальной политики. Налоговая политика должна быть ориентирована на демотивацию публичного потребления. Здесь в качестве инструмента может быть использовано налогообложение операций с предметами роскоши, а также внедрение прогрессивной шкалы налогообложения. Также наряду с повышением фискального давления на элементы стимулирующие потребление, целесообразно предоставлять льготы для инвестиционных проектов [3]. Следует сделать оговорку, что введение прогрессивной шкалы налогообложения должно сопровождаться повышением налоговой дисциплины населения, поскольку в условиях высокой теневизации экономики более эффективной будет плоская шкала.

Развитие программ ипотечного кредитования населения, которые зачастую стимулируют снижение текущего потребления и повышение сбережений, которые в дальнейшем становятся инвестициями в развитие.

В гипотетических условиях создания эффективных гражданских институтов и либеральной финансовой системы, третья составляющая – проекты инновационного развития, куда должны направляться инвестиции, защиту которых призваны обеспечить гражданские институты.

Проводимые институциональные реформы своим результатом могут возыметь повышение конкурентоспособности национальной экономики. В качестве оптимальной стратегии повышения конкурентоспособности предлагается избрать кластерную, в которой приоритетные сектора группируются с целью интенсификации развития и обеспечения синергетического эффекта [1, стр. 65].

Кластерные стратегии подтвердили свою состоятельность и высокую эффективность во многих странах. Так по данному пути управления промышленностью пошли США, ряд стран Европейского Союза, Сингапур и другие страны с развитой и развивающейся экономикой.

## Литература

1. Донцова О.И., Засько В.Н. Кластерное развитие России, анализ инструментов финансирования // Экономическое развитие России. – 2017. Т. 24, №3. С. 63-68.
2. Норт Д., Уоллис Д, Вайнгаст Б. Насилие и социальные порядки. Концептуальные рамки для интерпретации письменной истории человечества. М: Институт Гайдара, 2011.
3. Полтерович В. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики. – 2009. – 6.
4. Acemoglu D. Why Not a Political Coase Theorem? Social Conflict, Commitment and Politics, Journal of Comparative Economics, December, 2003, volume 31.
5. Johnson S., Kaufman D., Shleifer A. The Unofficial Economy in Transition // Brookings Papers on Economic Activity. – 1997. – 28(2).
6. Макроэкономическое регулирование: задачи и перспективы развития: монография / коллектив авторов; под ред. Д.Е. Сорокина, С.В. Шманева, И.Л. Юрзиновой. - Москва: КНОРУС, 2018. - 336 с.
7. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филипченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурыкин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. - М., 2014.
8. Шманёв С.В., Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Предложения по развитию научного и экспертно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления, социально-экономического планирования и проектирования / С.В. Шманев, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2016. - №1 (35). - С. 90-95.
9. Шманев С.В., Юрзинова И.Л., Незамайкин В.Н. Совершенствование системы научного и экспертно-аналитического обеспечения стратегического управления, планирования и проектирования / С.В. Шманев, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. -№4 (34). - С. 43-48.
10. Донцова О., Засько В. Региональные кластеры как инструмент устойчивого экономического роста российской федерации / О. Донцова, В. Засько // Экономическая политика. 2013. № 3. с. 145-146.
11. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С. 25-39.
12. Шманев С.В., Шманева Л.В., Егорова Т.Н. Особенности государственной экономической политики в условиях глобализации и модернизации // Научные записки ОрелГИЭТ. -2015. -№1(11). -С. 363-369.
13. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Критерий оценки эффективности управления природно-ресурсным комплексом территории // Финансы и кредит. -2006. -№ 19 (223). -С. 25-31.

14. Донцова О.И., Засько В.Н. Кластерная стратегия повышения конкурентоспособности национальной экономики как институциональная предпосылка привлечения частного капитала в экономику России / О.И. Донцова, В.Н. Засько // Российское предпринимательство. – 2017. Т.19. –№5. –С.1377-1390.
15. Незамайкин В.Н. Интеграция России в процесс глобализации: природно-ресурсный аспект / В.Н. Незамайкин // Финансы и кредит. –2006. – № 3 (207). –С. 16-21.
16. Толкачев С.А. Индустрия 4. 0 и ее влияние на технологические основы экономической безопасности России / С.А. Толкачев // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. –2017. –№ 1(25). –С. 86-91.
17. Фаттахов Р.В., Строев П.В. Пространственный аспект модернизации экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 6. С. 6-14.

## THE MAIN TRENDS OF INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY

**Abstract.** *The paper deals with the main directions of the infrastructure of the Russian Federation, the formation of a unified system of logistics infrastructure and on this basis – the further development of the country's economy. The development and creation of a unified transport and logistics system in Russia is proposed on the basis of the program-target approach. It is advisable to develop a state program "Logistics of the Russian Federation until 2030", which provides for the comprehensive development of all types of transport, logistics infrastructure, transport arteries and related industries, service facilities, social infrastructure, the creation of a Federal logistics center, conducting a unified policy of goods movement and managing a single transport and logistics system, the center of international transport.*

**Keywords:** *economy, infrastructure, logistics, economic policy, program-target approach, state support, innovations, state regulation of economy, economic space*

**Д.Е. Морковкин**

к.э.н., доцент Департамента экономической теории,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва  
e-mail: MorkovkinDE@mail.ru

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

**Аннотация.** *В работе рассматриваются магистральные направления развития инфраструктуры Российской Федерации, формирования единой системы логистической инфраструктуры и на этой основе – дальнейшего развития экономики страны. Развитие и создание единой транспортно-логистической системы России предлагается на основе использования программно-целевого подхода. Целесообразно разработать государственную программу «Логистизация экономического пространства Российской Федерации до 2030 года», в которой предусмотреть комплексное развитие всех видов транспорта, логистической инфраструктуры, транспортных артерий и сопутствующих производств, объектов сервиса, социальной инфраструктуры, создание федерального логистического центра, проводящего единую политику товародвижения и осуществляющего управление единой транспортно-логистической системой, центра международных перевозок.*

**Ключевые слова:** *экономика, инфраструктура, логистика, экономическая политика, программно-целевой подход, государственная под-*

One of the priorities of the state economic policy is the creation of mechanisms to ensure the development of commodity markets, and the formation of the necessary organizational and economic prerequisites for effective competition for them. The infrastructure of commodity markets is an integral stage of the process of creation and use of material values, an element of the human life support chain. Therefore, the development of market infrastructure is paramount to ensure sustainable growth of the Russian economy.

It should be noted that the development of infrastructure in Russia, the formation of the infrastructure investment market, as well as the maintenance of the social sphere, is associated with many problems that must be identified and considered. Some of them are structural in the Russian economy, but to increase the investment attractiveness of infrastructure projects, these problems must be solved.

One of the problems is the lack of transparency of important procedures such as decision-making in public administration research Institute of infrastructure development, tender mechanisms of public procurement and legislative support of this process. Ensuring the transparency and competitiveness of tender procedures can improve the efficiency of investments in Russian infrastructure.

Lack of transparency in decision-making mechanisms for project implementation is one of the main obstacles to infrastructure development in Russia. At the same time, insufficient guarantees of return on investment are a major obstacle to attracting private investment in infrastructure. The corporate sector is ready to invest in Russian infrastructure, but at the same time counts on the government's necessary assistance in achieving the required level of profitability.

Among the important problems is the state support of infrastructure projects at the regional level. In our opinion, in the current economic conditions, regional projects should receive funding from the Federal budget. The process of obtaining such funding should be preceded by the fulfillment of preconditions that ensure the effectiveness of the project, for example, the provision of methodological assistance to the regions that initiated infrastructure projects [1]. A significant factor hindering the implementation of this process in Russia is the lack of a unified regional strategy for infrastructure development.

The main sources of infrastructure financing at present are: - the Federal budget; - the national welfare Fund (NWF); - regional budgets; - own and attracted financial resources of natural monopolies (Russian Railways,

etc.) and state corporations (VEB, Avtodor, etc.); - pension savings of citizens invested in priority projects through pension funds; - loans from commercial banks; - funds of private investors, including foreign ones; - cash flows of infrastructure projects.

In the coming years, the share of public spending on infrastructure will be reduced due to the fall in state budget revenues. However, this reduction will be partially offset by the growth of investments from the national welfare Fund and pension funds, which again have access to pension savings of citizens. Nevertheless, in the current conditions of macroeconomic instability, the state should initiate investments in infrastructure projects and innovative areas of industry development, showing the corporate sector examples of their reliability and involving it in the creation of innovative products [2].

Against the global background, Russia has fairly high incomes and consumption, persistently low unemployment and a high level of education, and absolute poverty has been virtually eradicated. But the low level of infrastructure development negatively affects the quality of life and increases business costs.

Currently, the transport infrastructure of Russia lags behind in its development from advanced foreign countries. About 20% of transport infrastructure projects in the Russian regions are currently on hold or frozen. Experts are already warning about the adverse consequences of such steps: without the development of infrastructure, it is impossible to solve the priorities of regional policy, which include attracting investment and restoring economic growth.

Transport infrastructure remains one of the most problematic aspects of socio-economic development of Russia and requires increased financial and administrative efforts on the part of the state [3, 4]. On the other hand, investments in transport infrastructure can bring significant benefits to the state and stimulate economic growth.

Economic sanctions have prompted the country's leadership to make the base of food and industrial goods, mainly domestic producers [5]. However, this is not easy, we need the appropriate infrastructure, which is not enough. Do we have so many storages, refrigeration units, elevators, transport and logistics centers, trade and warehouse bases, etc.? Major investments are needed in the construction of these facilities. But before investing, it is necessary to develop complex projects of their location, taking into account their proximity to consumers, storage and processing facilities, as well as transportation opportunities [6, 12]. Thus, there is a need to solve a complex problem of the Federal scale, since it will be necessary to create a

single logistics network in the country, that is, the logistics of the entire economic space.

Construction of market infrastructure should be carried out on the basis of the Federal target program "Logistics of the economic space of the Russian Federation until 2030" (hereinafter - the Program), which must be developed. It is important to note that the spontaneous, uncoordinated creation of disparate infrastructure facilities in each region, and the national economy as a whole, ignoring international technical standards and organizational practices, is not only the necrosis of large investments, but also the aggravation of trade and transport isolation of economic entities both at the local and interregional level, and from the rest of the world, which is equivalent to limiting the economic opportunities of Russian entrepreneurs and weakening the economic (in particular, food) security of Russia [7, 17].

In the future, the creation of a complex of logistics infrastructure should be aimed at the formation of a Single national combined transport and logistics network. Coordination of the regional logistics infrastructure and goods movement in the country should be carried out by the Federal logistics management center, which is recommended to create.

Regions are clearly interested in the local development of the transport system, as a result of its implementation will be able to solve the most complex and resource-intensive problems of communications, construction of industrial and civil facilities. The development of infrastructure requires a significant involvement of qualified personnel in the creation of additional 2-3 million jobs, which will require the development of higher, secondary and special education.

The Program proposes to provide a comprehensive development of logistics infrastructure covering the entire territory of the country, taking into account the prospective development of open fields, industrial and agricultural areas, transport arteries and related industries, service facilities, social infrastructure. The program is recommended to reflect the creation of the Federal logistics center, conducting a common policy of goods movement and co-ordination of all logistics centres of the Federal and regional level. Russia's unified logistics system should also have an international transport centre that coordinates traffic along international transport corridors with extensive use of the relevant infrastructure [18]. The implementation of this program will encourage the development of energy, industry, agriculture, that is, leading to the transformation of the real sector of the economy of the whole country.

## **Литература**

1. Шумаев В.А., Морковкин Д.Е., Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Организационно-экономические аспекты управления инновационным развитием промышленности // Механизация строительства. – 2015. – № 3. – С. 53–59.
2. Морковкин Д.Е. Проблемы и приоритеты финансирования инновационного развития реального сектора экономики // Вестник Финансового университета. – 2015. – № 6 (90). – С. 39-49.
3. Морковкин Д.Е. Организационное проектирование системы управления знаниями // Образовательные ресурсы и технологии. 2013. № 2. С. 74-80.
4. Морковкин Д.Е. Управление развитием промышленного комплекса региона на основе кластерного подхода: монография / Д.Е. Морковкин. - М.: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2013. - 160 с.
5. Шумаев В., Морковкин Д. Импортозамещение как стратегическое направление инновационно-индустриального развития экономики России // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 4. – С. 123-126.
6. Незамайкин В.Н., Морковкин Д.Е. Развитие институтов управления инновациями в реальном секторе российской экономики // Управление в социальных и экономических системах: материалы международной научно-практической конференции. 21 мая 2015 года/под ред. Ю.С. Руденко, Р.М. Кубовой, М.А. Зайцева. М.: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2015. -С. 401-409.
7. Шумаев В.А., Морковкин Д.Е., Степанов А.В. Создание интегрированной логистической инфраструктуры как базис устойчивого развития экономического пространства регионов России // Муниципальная академия. – 2018. – № 1. – С. 67-74.
8. Архипова Н. И., Родионов И. И. Изменение содержания и роли факторов производства как источника конкурентоспособности в современном мире // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». - 2015. - № 1. - С. 9-16.
9. Барышников Н.Г., Самыгин Д.Ю., Дивненко З.А. Поиск новой модели стратегического развития агропродовольственного сектора // Сельское хозяйство. 2016. № 1. С. 19-26. URL: [http://enotabene.ru/sh/article\\_19537.html](http://enotabene.ru/sh/article_19537.html)
10. Вертакова Ю.В., Клевцова М.Г., Положенцева Ю.С. Формирование точек кластерного роста экономического развития территорий // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 2 (32). С. 56-61.
11. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Критерий оценки эффективности управления природноресурсным комплексом территории // Финансы и кредит. -2006. -№ 19 (223). -С. 25-31.
12. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С. 2539.
13. Толкачев С.А. Индустрия 4. 0 и ее влияние на технологические основы экономической безопасности России // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2017. № 1(25). С. 86-91.



14. Шкодинский С.В., Архипова Н.И., Поморцева И.М. Промышленная политика России: глобальные вызовы, риски и национальные приоритеты // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». - 2015. - № 2. - С.28-34.
15. Шманёв С.В., Егорова Т.Н. Новый институциональный подход к проблемам управления на базе концепции расслоенности экономического пространства // Транспортное дело России. 2012. № 6-2. С. 25-27.
16. Харламов А.В., Шкодинский С.В. Проблема институциональных ограничений при выборе сценария экономического роста // Вестник Академии. 2015. № 1. С. 39-43.
17. Фаттахов Р.В., Строев П.В. Пространственный аспект модернизации экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 6. С. 6-14.
18. Морковкин Д.Е. Тренды инфраструктурного развития экономики России // Colloquium-journal. 2018. Т. 1. № 7 (18). С. 41-43.
19. Kobtseva O.N., Novoselova N.N., Novoselov S.N., Shichiyakh R.A., Morkovkin D.E., Sidorchukova E.V. Organizational and economic features of import substitution formation and realization in the conditions of spatial restrictions // International Journal of Applied Business and Economic Research, 2017, vol. 15, no. 23, pp. 25-35.

**А.Ю. Невмержицкий**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации

Научный руководитель:  
**О.И. Донцова,**  
к.э.н. доцент  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: 171008@fa.ru

## **ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** В статье ставится задача рассмотреть возможности структурных изменений в альтернативной энергетике Республики Крым при помощи цифровой экономики. На территории полуострова сложилась депрессивная политико-экономическая ситуация, требующая новых решений. Транзит технологий достаточно ограничен ввиду отсутствия предпосылок, приведших к внедрению цифровой экономики в отрасль энергетики в западных странах. Также приведены возможные пути внедрения технологий в Крыму.*

***Ключевые слова:** Альтернативная энергетика, Республика Крым, цифровая экономика, ресурсопользование, региональное развитие.*

**A.Y. Nevmerzhitsky**

Scientific adviser:

**O. I. Dontsova,**

candidate of economic Sciences, associate Professor  
Financial University under  
Russian Federation government  
Moscow, Russia  
e-mail: 171008@fa.ru

## **RETHINKING ALTERNATIVE ENERGY OF THE REPUBLIC OF CRIMEA FACING DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** the article aims to consider the possibility of structural changes in the alternative energy sector of the Republic of Crimea through the digital economy. There is a depressing political and economic situation on the Crimean Peninsula that requires new solutions. Thus, transit of technologies is quite limited due to the lack of prerequisites that led to the introduction of the digital economy in the energy sector in developed democracies. The article presents possible importers of technology, as well as ways implement technology in the Crimea.*

***Key words:** Alternative energy, Republic of Crimea, digital economy, resource management, regional development, rethinking alternative energy.*

Рынок энергетических ресурсов большей своей частью представляют углеводороды, однако использование таковых в рекреационных зонах, таких как Республика Крым, достаточно ограничено, ввиду ущерба, наносимого экологии, земельному фактору производства и, как следствие, экономическому потенциалу региона. Однако переход на более экологичные энергоресурсы является проблемой, выходящей за рамки рыночных механизмов, и требует активной государственной экспансии с применением нетривиальных решений.

Сегодня цифровая экономика является новым набором инструментов, который способен решить нетривиальные задачи, поставленные перед экономикой Республики Крым. Однако, вопреки всем преимуществам для долгосрочного экономического роста, цели перед акторами и рыночными агентами, как правило, стоят краткосрочные, и отказ от развития альтернативной энергетики, используя прогрессивные инструменты, имеет не только экономические причины, но и политические. Несмотря на препятствия реализации, существует ряд объективных факторов, способствующих развитию альтернативной энергетики Республики Крым.

Во-первых, диспозиции на рынке энергетической отрасли во многом опираются на ряд хаотичных событий, приведших человечество к истощению ресурсов недр земли: по оценкам «British Petroleum» разведанных запасов нефти хватит на 50.6 лет [1], а природного газа – 52.5 лет [2]. Истощение ресурсов, безусловно, скажется на долгосрочном развитии Республики Крым, так как уровень потребления обеспечен внутренними ресурсами на 25.89% [3], девять процентов из которых – возобновляемые, отсюда следует, что тенденции долгосрочного социально-экономического развития Республики Крым находится под угрозой кризиса энергоресурсов. Учитывая строящиеся газотурбинные ТЭС [4] в рамках интеграции субъекта в межрегиональные экономические отношения, энергобаланс стремится к большей зависимости от ископаемых ресурсов, ввозимых на полуостров.

Во-вторых, феномен глобального потепления, отрицаемый правительствами ряда стран из политических соображений, и реализация проекта по озеленению энергетики Республики Крым принесут дополнительные политические очки. Россия, в свою очередь, состоит в блоке борцов с ростом выбросов CO<sub>2</sub> [5]. Однако, если в большинстве географических зон РФ возможен даже позитивный эффект от глобального потепления, то на полуострове снизится потенциал сельскохозяйственной и санаторно-рекреационной сфер.

Как ранее упоминалось, альтернативная энергетика составляет 9% от энергобаланса региона внутренних ресурсов, перспективными для развития региона являются солнечные электростанции (6.3% вклад в энергобаланс) и ветряные – 3.7% [3]: солнечная и ветряная энергетика имеет большую инвестиционную поддержку, и для подобных проектов выступает в качестве основы развития.

Несмотря на сходные природно-климатические условия с лидерами применения цифровых технологий в отрасли энергетики, транзит технологий чреват провалом, ввиду отсутствия развитого института мелкого предпринимательства и сильных позиций государства на рынке энергетики. Так, следует выработать собственный механизм применения технологий, с учётом культурных, экономических и политических особенностей региона.

Нарастающий бюрократизм формирует условия, в которых наиболее применима система «умных контрактов» по принципу Proof-of work [6]. В подобной системе пользователи выступают в качестве элемента производственного процесса, открывая возможности для «майнинга», снижают транзакционные издержки, минимизируют затраты, вызванные массивами вычислений при обмене и передаче контрактов. Для сокраще-

ния вероятности создания финансового пузыря в производстве альтернативной энергетики Крыма чрезвычайно важен принцип сопоставления и подтверждения объема контрактов с объемом электроэнергии, в производстве которой пользователь принимает участие.

Основополагающая роль в процессе производства данной системы, отводится криптовалюте. Практика привязки к энергоресурсам не нова: в Венесуэле блокчейн-проект привязан к нефти, и ставит перед собой целью «преодоление финансовой блокады» [7]. В целом, подобные решения для развивающихся регионов, как Республика Крым, имеют позитивную тенденцию, предварительные результаты дают основания сделать выводы об увеличении инвестиционного потенциала регионов, несмотря на политические санкции.

Вопреки всем радушным возгласам вокруг цифровой экономики, для создания успешного проекта на практике, используя новые механизмы, следует применять прозрачные и понятные инвесторам системные решения, наподобие криптовалюты Ethereum, минимизирующей разницу в информации участников рынка. А также надежное мерило объема валюты, защищенное от стихийного колебания рынка криптовалюты, связанного с тем, что единственным, чем подкреплена валюта – это надежность, авторитет которой был подорван ввиду структурных провалов и случаев перехвата отдельных транзакций на крупные суммы. Такую стабильность обеспечит наиболее востребованный ресурс – электроэнергия.

В Крыму возможен вариант с применением новых технологий – создание централизованной площадки, где формально один или несколько производителей, однако все остальные участники могут как участвовать в производственном процессе, так и участвовать в аукционах на покупку электроэнергии с обязательной поставкой первоначальному покупателю в целях устранить предпосылки для спекуляции и раздувания финансового пузыря: дополнительные издержки на перепродажу, поставку и хранения электроэнергии сдержат потенциальных мошенников.

Высокая отказоустойчивость и малое время задержки сигнала привлекут потенциальных инвесторов, так как снижаются риски провалов как в обмене корпоративной информации, передаваемой при помощи ПК участников, так и купли-продажи между непосредственно производителем «зелёной энергии» и пользователем, приобретающим единицу «зелёной» энергии в виде криптовалюты.

Развитие альтернативной энергетики в Республике Крым в таком ключе имеет ряд веских преимуществ. В первую очередь, инновации

служат драйвером иммиграции молодых специалистов, что увеличивает экономический потенциал региона, выступая интенсивными мерами по решению комплексных экономических проблем региона. Стоит отметить, что потенциально заложенный позитивный инвестиционный климат в создании без дополнительных мероприятий свободной экономической зоны не способен стать фактором развития экономики региона, здесь могут пригодиться инновационные решения в сфере альтернативной энергетики. Не стоит забывать и о политических аспектах, сопутствующих полуострову: Россия, состоя в «Парижских договорённостях», обязана снижать выбросы в атмосферу, а поскольку большая часть выбросов – это использование углеводородов в производстве, то развитие альтернативной энергетики в проблемном - с политической точки зрения - регионе поможет России стать лидером в сфере инновационной энергетики, а также улучшить дипломатический климат вокруг полуострова, Тем более, что подвиги со стороны Германии в сторону признания полуострова прослеживаются, напомним, что ФРГ – один из ярых борцов за окружающую среду в западной Европе, в стране разработан наиболее инновационный проект – WEPOWER[8] - свободная площадка по обмену энергией. Сотрудничество с крупнейшей экономикой ЕС в области альтернативной энергетики может запустить цепочку признаний полуострова на мировой арене.

Следующий негативный аспект, который будет купирован структурным изменением отрасли – зависимость региона от поставок электроэнергии. В декабре 2014 года на полуострове случился энергетический коллапс ввиду подрыва ЛЭП в Херсонской области Украины. Однако проблема до сих пор остаётся нерешенной на 2018 год, в 2017-2018 электросеть была перегружена: предприятия и санаторные комплексы оставались частично без электричества на протяжении отопительного сезона. Таким образом, существует возможность решить проблему дефицита электричества, не нарушая эколого-экономический баланс, выбрав инновационный проект по развитию альтернативной электроэнергии, а не принимать меры, причиняющие ущерб экологии региона.

Ископаемые ресурсы были полезны в становлении промышленности, однако ущерб от их использования негативно скажется на регионе, где природные условия и экологическая чистота – основа долгосрочного развития, и в таких случаях следует находить комплексные решения, связанные с большими рисками в краткосрочном периоде и большими возможностями вариативности развития в долгосрочном периоде. Именно поэтому протоптанная тропинка экстенсивного раз-

вития возведения ТЭС, несёт в себе большую опасность, чем общее бездействие в области энергетики региона.

Альтернативная энергетика, имея все условия на полуострове, представляется более перспективной альтернативой банальному увеличению теплоэлектростанций в регионе.

## Литература

1. Мировые запасы нефти [Электронный ресурс: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/oil/oil-reserves.html> (дата обращения: 02.05.2018)]
2. Мировые запасы природного газа [Электронный ресурс: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/natural-gas/natural-gas-reserves.html> (дата обращения: 02.05.2018)]
3. Итоги социально-экономического Развития Республики Крым [Электронный ресурс: [https://minek.rk.gov.ru/file/File/minek/2016/analiz\\_soc\\_ek/macro/macro\\_2\\_015\\_new.pdf](https://minek.rk.gov.ru/file/File/minek/2016/analiz_soc_ek/macro/macro_2_015_new.pdf) (дата обращения: 29.04.2018)]
4. Новые электростанции Крыма [Электронный ресурс: <https://rg.ru/2018/02/06/reg-ufo/novye-elektrostantsii-kryma-poluchili-oficialnye-nazvaniia.html> (дата обращения: 10.05.2018)]
5. Конференция по климату в Париже [Электронный ресурс: <https://www.gouvernement.fr/en/cop21> (дата обращения: 07.05.2018)]
6. Как работают Proof-of-Work (PoW) и Proof-of-stake (PoS)[Электронный ресурс: <https://mining-cryptocurrency.ru/proof-of-work-proof-of-stake/> (дата обращения: 09.05.2018)]
7. Венесуэльский блокчейн: зачем Каракас запустил криптовалюту [Электронный ресурс: <https://www.rbc.ru/economics/20/02/2018/5a8c4b7c9a79471f63a3b56chttps://www.rbc.ru/economics/20/02/2018/5a8c4b7c9a79471f63a3b56c> (дата обращения: 10.05.2018)]
8. Блокчейн-Платформа "зеленая" энергия [Электронный ресурс: <https://wepower.network/> (дата обращения: 27.04.2018)]
9. Луговской А.М., Плисецкий Е.Л., Луговская Л.А. Оценка потенциала маргинальных территорий при формировании кластерной структуры туристско-рекреационных систем [Текст] / А.М. Луговской, Е.Л. Плисецкий, Л.А. Луговская // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 6. С. 55-61.
10. Морковкин Д.Е. Современные инструменты пространственного регулирования ускоренного социально-экономического развития России // Муниципальная академия. - 2017. - № 2. - С. 25-36.
11. Шаркова А.В., Килячков Н.А. и др. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.

12. Шманёв С.В., Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Предложения по развитию научного и экспертно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления, социально-экономического планирования и проектирования // Вестник ОрелГИЭТ. -2016. -№1 (35). - С. 90-95.
13. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Критерий оценки эффективности управления природно-ресурсным комплексом территории // Финансы и кредит. -2006. -№ 19 (223). -С. 25-31.
14. Незамайкин В.Н. Интеграция России в процесс глобализации: природно-ресурсный аспект / В.Н. Незамайкин // Финансы и кредит. – 2006. – № 3 (207). –С. 16-21.
15. Донцова О., Засько В. Региональные кластеры как инструмент устойчивого экономического роста российской федерации / О. Донцова, В. Засько // Экономическая политика. 2013. № 3. с. 145-146.
16. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С. 25-39.
17. Шманев С.В., Шманева Л.В., Егорова Т.Н. Особенности государственной экономической политики в условиях глобализации и модернизации // Научные записки ОрелГИЭТ. -2015. -№1(11). -С. 363-369.
18. Донцова О.И., Засько В.Н. Кластерная стратегия повышения конкурентоспособности национальной экономики как институциональная предпосылка привлечения частного капитала в экономику России / О.И. Донцова, В.Н. Засько // Российское предпринимательство. – 2017. Т.19. –№5. –С.1377-1390.
19. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филипченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурькин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. - М., 2014.



**П.В. Николаев**

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: nikolaev-skora@mail.ru

Научный руководитель:  
И.Л. Юрзинова, д.э.н.,  
профессор Департамента экономической теории, Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации

## **ВАЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ «ЗЕЛеноЙ» ЭКОНОМИКИ**

*Аннотация:* В статье рассмотрена специфика теорий "зеленой" экономики и устойчивого экологоориентированного развития; подчеркнута значимость внедрения, адаптации и развития данных концепции в регионах России.

*Ключевые слова:* "зеленая экономика", устойчивое развитие, экология, экономическое развитие.

**P.V. Nikolaev**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: nikolaev-skora@mail.ru

Scientific adviser:  
I.L. Yurzinova,  
Professor, Department of Economic Theory, Financial University under the  
Government of the Russian Federation

## **IMPORTANCE OF CREATION OF THE REGIONAL MODEL OF "GREEN" ECONOMY**

*Abstract:* The article considers the specifics of the theories of the "green" economy and sustainable eco-oriented development; The importance of implementation, adaptation and development of these concepts in the regions of Russia is underlined in the article.

*Keywords:* "green economy", sustainable development, ecology, economic development.

В настоящее время в мире совокупность экологических, экономических и социальных проблем сформировала существенные предпосылки для возникновения нового направления в науке – "зеленой" эко-

номики. Сохранять сложившуюся экономическую модель мирового устройства при сохранении достигнутого качества жизни людей в сложившихся условиях не представляется возможным. Одним из главных ограничений в данном случае выступает ограниченность ресурсов на планете и более медленные, относительно роста численности населения Земли, темпы возобновления природных ресурсов. Так, по данным Всемирного фонда природы, за последние 40 лет наблюдается падение более чем на 30 % показателя Индекса живой Планеты, причем признаки замедления этого процесса пока отсутствуют [1]. Человечество стоит на пороге кардинальных перемен, так как очевидно, что сложившаяся ситуация требует решения и не сможет сохранять стабильность в среднесрочной перспективе. Поэтому мы видим высокую активность мирового экспертного сообщества по обсуждению этой проблемы: так, в 2010 г. 40-й Всемирный экономический форум (Давос) декларировал "зеленую" экономику как ориентир для стратегического развития планеты; вопросы перехода к "зеленой" экономике активно обсуждались на Конференции ООН по устойчивому развитию в 2012 г. "Рио+20"; а 2017 г. в России был признан Годом экологии.

"Зеленую" экономику сегодня исследуют как новый вектор, двигатель устойчивого развития, главными инструментами которой считаются инновационные технологии, нацеленные на энерго- и ресурсосбережение, сокращение углеродных выбросов, использование альтернативных источников энергии, развитие органического сельского хозяйства, экодевелопмент (строительство с минимальным воздействием на окружающую среду). Они, в свою очередь, позволяют экономике развиваться без ущерба для природы и поддерживать экологическое благополучие населения, повышают эффективность производства за счет сохранения и увеличения природного капитала, сокращения токсичных и углеродных выбросов, расширения биоразнообразия, а также роста доходов и занятости населения. Для "зеленой" экономики одинаково важно бережное и рациональное использование как первичных, так и вторичных ресурсов, при этом общество традиционного потребления эволюционирует в общество ответственного потребления. Модель "зеленой" экономики нормализует взаимодействие человеческой деятельности и природы [5]. Нынешняя модель традиционной "коричневой" экономики в России и других странах, основанной на энергоемких и ресурсозатратных методах производства, во многом несовершенна и, несмотря на положительные результаты в повышении общего уровня благосостояния общества, имеет весьма негативные последствия для будущих поколений. Негативными последствиями "коричне-

вой" экономики являются экологические проблемы, истощение природного капитала, нехватка пресной воды, неравенство людей и стран, недостаточная продовольственная и энергетическая безопасность. Все вышперечисленное обуславливает необходимость перехода и российской экономики от сложившейся экспортносырьевой "коричневой" модели, базирующейся на эксплуатации природного капитала и продаже сырья, к концепции устойчивого развития и "зеленого" инновационного роста. Сравнительный анализ моделей "зеленой" и "коричневой" экономики приведен в таблице 1.

## Сравнительный анализ моделей "коричневой" и "зеленой" экономики [5]

Критерий	"Коричневая" экономика	"Зеленая" экономика
Приоритетные направления	Экономика, основанная на бесконтрольном экстенсивном потреблении природных ресурсов без их восстановления, на производстве с активными выбросами и загрязнениями, на социальной эксклюзивности	Экономика, основанная на рациональных моделях потребления и производства, "озеленении" предприятий и рынков, устойчивой инфраструктуре, "зеленой" налоговой и бюджетной реформе, инвестировании в природный капитал и показателях экологической эффективности
Ценообразование	Применяются схемы минимизации или ухода от налогов и сборов	Отказ от неэффективных субсидий, оценка природных ресурсов в денежном выражении и введение налогов на то, что наносит вред окружающей среде
Налоговое законодательство	Падение прибыльности производства за счет необходимости социальных доплат, компенсирующих неудобства, штрафов за ухудшение экологии	Внедряется экологоориентированное налогообложение, смещающее акцент с налога на рабочую силу на налоги на загрязнения и природные ресурсы
Инвестиционная программа	Инвестиции в добычу природных энергоносителей, недвижимость и активную поддержку финансовых рынков, характеризующихся биржевыми спекуляциями	Инвестирование в соответствующую принципам устойчивого "зеленого" развития инфраструктуру (включая общественный транспорт, возобновляемые источники энергии, строительство энергоэффективных зданий) и природный капитал
Социальная составляющая	Активно стимулирует глобальное изменение системы расселения и неконтролируемый рост урбанизации. Перенаселенность, загрязнение и низкое качество социальных и бытовых услуг отрицательно сказываются на здоровье и качестве жизни	Стратегические ориентиры нацелены на согласование потребностей общества, природы и экономики
Государственная поддержка	В связи с отсутствием опыта реализации "зеленых" проектов и понимания, какие инструменты в существующих экономических реалиях окажутся эффективными, а какие - нет, возможны сложности с выделением прямых бюджетных средств на финансирование "зеленых" проектов	Целевая государственная поддержка исследований и разработок, связанных с созданием экологически чистых технологий, поддержка производства экологически чистой продукции

Таким образом, модель "коричневой" экономики на сегодняшний день становится по своим параметрам менее эффективной для использования в экономической сфере, разработка заменяющей модели "зеленой" экономики в теоретическом аспекте уже произвела должный резонанс среди общественности, однако далеко не все страны обладают необходимыми средствами и взглядами на данный метод ведения промышленной деятельности, многие государства в этом отношении до сих пор проявляют консервативные принципы в неспособности понимания потенциальных экологических угроз, непосредственно влияющих на социально-экономическую деятельность человечества [3].

Сущностное содержание экономической категории теории "зеленой" экономики с точки зрения системного подхода предполагает континуум трех систем: экологической, экономической и социальной. Конечной целью функционирования и развития "зеленой" экономики является достижение положительного синергетического эффекта в рамках ее целевой установки устойчивого развития путем нахождения сбалансированности интересов природы и экономических потребностей человека.

Базисный характер экологической системы в структуре "зеленой" экономики обусловлен тем, что она выступает внешней средой и ресурсным обеспечением для функционирования экономической и социальной систем, что выражается в функциональных модификациях окружающей среды как общественного потребительского блага, источника производственных ресурсов, объекта для размещения и поглощения отходов, а также места для расположения экономических объектов [2]. В ходе этих процессов экологическая система в современных условиях подвергается истощению потенциала природных ресурсов и антропогенному воздействию, ведущему к загрязнению окружающей среды. Природные ресурсы могут вовлекаться в производственные процессы и перерабатываться в различные продукты потребления или непосредственно использоваться. При этом относительно малая доля отходов рециркулируется и повторно используется в производстве, а доминирующая часть загрязняет окружающую среду. В условиях, когда ассимиляционный потенциал экологической системы превосходит объем остаточных отходов, качественные характеристики окружающей среды сохраняются в неизменном виде, в противном случае состояние окружающей среды будет постоянно ухудшаться, что в свою очередь снизит потенциал эффективности реализации ею экономических функций. Закономерным итогом снижения уровня ассимиляционного потенциала экосистемы является то, что в современных условиях экологи-

гическая детерминанта выступает определяющим лимитирующим фактором экономического развития государств и расширения потребностей общества. Постепенно приходит осознание необходимости соблюдения законов функционирования природных систем в экономической деятельности, понимание того, что дальнейшее развитие человечества возможно только в рамках сравнительно узкого экологического "коридора". В результате понятие экологии расширяется, перерастает границы исключительно природной среды и в настоящее время включает в себя экологию человека, как такового [2]. Таким образом, в рамках функционирования иерархической структуры "зеленой" экономики экологическая система выполняет функцию обеспечения развития экономической и социальной систем.

Второй по значимости подсистемой в иерархии "зеленой" экономики является экономическая система, которая представляет собой базис, совокупность производственных отношений, а социальная система в свою очередь выступает надстройкой в рамках взаимосвязей "зеленой" экономики, так как состояние экосистемы и уровень развития производственных отношений определяют формы общественного сознания. При выполнении экономической и социальной системами функции потребления и распределения природного капитала наблюдаются следующие возможные последствия для экосистемы: загрязнение окружающей среды; изменение химического состава и компонентов экосистемы; истощение природных ресурсов и сокращение их биоразнообразия; содействие деградации земельного фонда и изменению климатических условий; содействие нарушению баланса в биосфере и разрушению связей в экологических системах и др. Понятие устойчивого развития как процесса экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений. Это понятие является одним из основополагающих в структуре теории "зеленой" экономики и выражает главную цель социально-экономического развития современного общества [2].

Проблематика экологической модернизации российских регионов стоит весьма остро, поскольку определяет качество жизни граждан и эколого-экономический вектор развития нашего государства. Базовые положения перехода России к "зеленой" экономике содержатся в

нормативном документе "Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года", в соответствии с которым стратегической целью государства является решение социально-экономических задач, обеспечивающих экологически ориентированный рост экономики [8]. Основные факторы, сдерживающие развитие "зеленой" экономики в России представлены в таблице 2. Подчеркнем, что в первую очередь для осуществления экологических преобразований необходимы соответствующие финансовые ресурсы. Основными источниками финансирования экологически значимых проектов являются бюджетные ассигнования, собственные ресурсы предприятий и заемные (привлеченные) средства. К сожалению, российская действительность такова, что бюджетное финансирование природоохранных мероприятий имеет тенденцию к сокращению, а собственные средства предприятий не позволяют реализовывать дорогостоящие экологические проекты.

Таблица 2

**Ограничения инвестирования "зеленой" экономики**

<b>Ограничения</b>	<b>Сущность</b>
Концептуальные	1) отсутствие ясности и единства в понимании сущности и направлений "зеленой" экономики среди вовлеченных и заинтересованных в процесс лиц
Процессно-целевые	2) отсутствие объективных данных, характеризующих "зеленую" экономику как явление и процесс, что в итоге затрудняет моделирование развития событий в этой сфере и регулирование процесса
Источники финансирования	3) отсутствие согласованной позиции в отношении источников финансирования "зеленого" экономического роста (за счет бизнеса / за счет государственных программ / за счет потребителей);
Сочетание локальных и глобальных проблем	4) отсутствие определенности в отношении концентрации решений и инвестиций: локальные (модернизация и повышение конкурентоспособности национальной экономики) или глобальные (выполнение требований международных соглашений).

В сложившейся ситуации интерес представляют экологоориентированные инвестиционные инструменты финансового рынка, которые позволяют перераспределять временно свободные денежные сред-

ства таким образом, чтобы в результате достигалась синергия экономического эффекта и экологической пользы. К числу современных "зеленых" финансовых инструментов можно отнести "экологическое" кредитование, "экологический" лизинг, выпуск "экологических" ценных бумаг [8]. Указанные инструменты, являясь предметом деятельности участников финансового рынка, способны обеспечить "перелив" капитала в экологические проекты. В современных условиях перед российским банковским сектором стоит задача имплементации такой модели управления, которая бы учитывала мировые тенденции социальной и экологической ответственности, поскольку инвестиции в природоохранные проекты способны не только приносить доходы и улучшать имидж банка, но также обеспечивать долгосрочный экологический и социально-экономический эффект.

В качестве условий, усиливающих неблагоприятную региональную экологическую ситуацию и указывающих на недостаточно активное движение регионов в направлении "зеленой" экономики, могут быть выделены недостаток средств на природоохранные мероприятия в ЖКХ, выводящий отрасль в лидеры по загрязнению водных объектов и окружающей среды (во многих субъектах РФ водоканалы полностью изношены, часто схема очистки на них не соответствует составу стоков, как следствие, они не только не чистят, но и загрязняют воду; большинство муниципалитетов самостоятельно не могут содержать очистные сооружения, которые находятся на балансе муниципальных предприятий коммунального хозяйства, однако финансы областей также не позволяют это сделать); растущие выбросы от стационарных источников из-за преобладания промышленного (а не современного цифрового и инновационно-ориентированного) сектора экономики; значительный уровень износа основных фондов, влияющий на аварийность и вероятность экологических проблем, а также низкая доля инвестиций природоохранного назначения и охраны окружающей среды, характерная для большинства субъектов Российской Федерации.

Управление устойчивостью социально-экономического развития региона осуществляется через разработку прогнозов и программ социально-экономического развития региона, для чего целесообразно сформировать целостную модель воспроизводственного процесса экономики региона и на её основе определить взаимосбалансированную систему основных показателей социально-экономического развития, оценивающих результаты и обеспечивающих дальнейшее устойчивое развитие регионов (таблица 3) [9].



## Показатели эффективности "зеленого" регионального развития [10]

Блок показателей	Индикатор
Показатели экономического развития	Валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения
	Инвестиции в основной капитал на душу населения
	Доля обрабатывающей промышленности в структуре ВРП
	Доля промышленности в отраслевой структуре инвестиций
	Доля инвестиций в основной капитал природоохранного назначения в общем объеме инвестиций в основной капитал
	Степень износа основных фондов
	Коэффициент обновления основных фондов
Показатели состояния окружающей среды и ресурсосбережения	Электроёмкость ВРП по потреблению электроэнергии
	Природоёмкость ВРП по выбросам загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников
	Природоёмкость ВРП по сбросам сточных вод
	Природоёмкость ВРП по образованию отходов производства
	Доля использованных и обезвреженных отходов производства и потребления
	Доля выбросов от автотранспорта в общей массе выбросов в регионе
	Доля особо охраняемых природных территорий в площади региона
	Коэффициент лесовосстановления
Показатели социального благополучия	Уровень экономической активности населения
	Доля численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума
	Естественный прирост (убыль) населения
	Уровень безработицы
	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении

Представленные в таблице 3 индикаторы характеризуют результативность различных государственных структур в регионе, демонстрируя положительные или отрицательные тенденции социально-эколого-экономического развития и эффективность преобразований с целью внедрения концепций "зеленой экономики". Поскольку каждый регион индивидуален, в рамках конкретного субъекта РФ, возможно, потребуется дополнительная разработка некоторых специфических показателей с учетом географических, хозяйственных, климатических и других особенностей территории [10].

Рассматривая мировой опыт формирования различных моделей "зеленой" экономики отметим, что в этой работе очень важна институциональная поддержка усилий местных властей, бизнес-сообщества и населения регионов со стороны государства: местные власти должны формировать привлекательный инвестиционный климат в регионе; бизнес-сообщество – развивать социальную ответственность своего бизнеса; население регионов – в рамках гражданского общества создавать некоммерческие объединения для внедрения "зеленых" технологий в быту. Сегодня уже ясно, что без такого тройственного союза невозможно обеспечить конкурентоспособность России как страны в целом, сделав ее экономику инновационной, ни отдельных ее регионов, которые в современных условиях агрессивной внешней среды, готовы выйти со своей продукцией на мировые рынки. Другими словами, "зеленая" экономика является идеальной основой для формирования инновационных кластеров в регионах России. Кластеры представляют собой межотраслевые образования, включающие в себя все виды деятельности, напрямую или косвенно объединенные единым бизнес-процессом. Кластер реализует различные виды функциональной и ресурсной интеграции, что обеспечивает возникновение синергетических эффектов. Стратегической функцией кластеризации является как территориально-географическое сближение производств нескольких разных отраслей, так и общее повышение эффективности, доведение ряда принципиально новых технологий (в том числе нацеленных на повышение экологической эффективности) до практической реализации.

Итак, глобальные процессы в мировой экономике конца XX – начала XXI столетий, сопровождаемые прорывными научно-техническими открытиями, потребовали расширенного использования всех имеющихся в распоряжении людей ресурсов, прежде всего, природных, многие из которых не являются легко воспроизводимыми. Переход от ресурсопотребляющей ("коричневой") модели экономики к ресурсосберегающей ("зеленой") является значимой тенденцией в эко-

номической политике многих стран. "Зеленую" экономику понимают как особый новый вид хозяйственной деятельности, использующей модернизацию и повышение эффективности производства для или сохранения и улучшения среды проживания человека, включая снижение техногенных выбросов и адаптацию населения и хозяйственного комплекса к изменяющимся климатическим условиям. Кроме того, "зеленую" экономику целесообразно рассматривать как новую парадигму общественной жизни, государственного управления и ведения бизнеса, позволяющую гармонизировать интересы личности, социума, бизнеса, государства и природы, при этом важно дифференцировать в "зеленой" экономике собственно проблемы экологии, проблемы сохранения среды обитания, ресурсов и проблемы экономического развития и социальной политики, безопасные для цивилизации. Важную роль в эколого-экономическом прогрессе играет финансовый рынок, осуществление на котором эколого-ориентированных кредитных, лизинговых и фондовых операций позволит обеспечить промышленность ресурсосберегающим оборудованием и ускорить внедрение "зеленых" инноваций и обеспечить "зеленое" развитие регионов России.

## Литература

1. Вукович Н.А. "Зеленая" экономика: определение и современная эколого-экономическая модель // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2018. Т. 17. № 1. С. 128-145.
2. Кораблев Д.Г. Принцип системности и теория "зеленой" экономики // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2017. № 1 (17). С. 160-165.
3. Клевцов С.М., Тевяшова А.С. Применение модели "зеленой" экономики на мировом уровне и в центрально-черноземном районе Российской Федерации // Таврический научный обозреватель. 2017. № 3-2 (20). С. 2-9.
4. Лаврикова Ю.Г., Малыш Е.В. "зеленая" экономика в кластерном развитии // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 36. С. 48-59.
5. Ляковская Е.А., Григорьева К.М. Формирование "зеленой" экономики и устойчивость развития страны и регионов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12. № 1. С. 15-22.
6. Мирзеханова З.Г. Территории опережающего развития Дальнего Востока: экологический аспект в контексте концепции "зеленой экономики" // Вестник Дальневосточного отделения Российской академии наук. 2017. № 4 (194). С. 105-113.
7. Хансевичев Р.И. Предпосылки перехода на "зеленую экономику" // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2017. № 2-1. С. 48-52.

8. Шершнева Е.Г., Кондюкова Е.С., Сайфутдинов Н.А. Перспективы эколого-ориентированных финансовых инструментов в процессе перехода к "зеленой" экономике // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. 2017. № 2. С. 181-185.
9. Юрина В.С. "Зеленая экономика" - приоритетное направление устойчивого инновационного развития России и ее регионов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2015. Т. 3. № 4-3 (15-3). С. 249-252.
10. Яшалова Н.Н. Разработка индикаторов "зеленой" экономики на региональном уровне // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 40. С. 26-34.
11. Макроэкономическое регулирование: задачи и перспективы развития: монография / коллектив авторов; под ред. Д.Е. Сорокина, С.В. Шманева, И.Л. Юрзиновой. - Москва: КНОРУС, 2018. - 336 с.
12. Шаркова А.В., Киячков Н.А. и др. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.
13. Шманёв С.В., Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Предложения по развитию научного и экспертно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления, социально-экономического планирования и проектирования / С.В. Шманев, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2016. - №1 (35). - С. 90-95.
14. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филиппченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурькин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. - М., 2014.
15. Шманев С.В., Юрзинова И.Л., Незамайкин В.Н. Совершенствование системы научного и экспертно-аналитического обеспечения стратегического управления, планирования и проектирования / С.В. Шманев, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. -№4 (34). - С. 43-48.
16. Донцова О., Засько В. Региональные кластеры как инструмент устойчивого экономического роста российской федерации / О. Донцова, В. Засько // Экономическая политика. 2013. № 3. с. 145-146.
17. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С. 25-39.
18. Шманев С.В., Шманева Л.В., Егорова Т.Н. Особенности государственной экономической политики в условиях глобализации и модернизации // Научные записки ОрелГИЭТ. -2015. -№1(11). -С. 363-369.
19. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Критерий оценки эффективности управления природно-ресурсным комплексом территории // Финансы и кредит. -2006. -№ 19 (223). -С. 25-31.

21. Незамайкин В.Н. Интеграция России в процесс глобализации: природно-ресурсный аспект / В.Н. Незамайкин // Финансы и кредит. –2006. – № 3 (207). –С. 16-21.
22. Незамайкин В.Н. Комплексное управление природными ресурсами территорий/В.Н. Незамайкин. -М.: Издательство «Экзамен», 2006. -191 с.
23. Незамайкин, В.Н. Стратегия устойчивого развития Российской Федерации/В. Н. Незамайкин // Финансы и кредит. -2005. -№ 17 (185). - С. 31-35.
24. Морковкин Д.Е. Социально-экономические аспекты устойчивого развития экономики территорий/Д.Е. Морковкин//Вестник Московского ун-та имени С.Ю. Витте. Сер. 1: «Экономика и управление». -2014 -№ 1(7). - С. 4-10.
25. Фаттахов Р.В., Строев П.В. Пространственный аспект модернизации экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 6. С. 6-14.

**Л.Г. Руденко,**

к. э. н, доцент,  
Московский университет имени С.Ю. Витте,  
г. Москва, Россия,  
email: mila.k07@mail.ru

## **УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** в статье представлены преимущества ведения бизнеса в цифровом пространстве, исследуются вопросы готовности к восприятию информационных и телекоммуникационных технологий на уровне стран и регионов Российской Федерации. На основе авторской методологии построен рейтинг регионов по уровню управления системой инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства, как необходимого условия устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике.*

***Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, цифровая экономика, рейтинговая оценка, инфраструктура, система инфраструктурного обеспечения*

**L.G. Rudenko,**

PhD in economics, associate Professor,  
Moscow Witte University,  
Moscow, Russia,  
email: mila.k07@mail.ru

## **THE CONDITIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP IN THE DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** the article presents the advantages of doing business in the digital space, explores the issues of readiness for the perception of information and telecommunication technologies at the level of countries and regions of the Russian Federation. On the basis of the author's methodology, the rating of regions on the level of management of the system of infrastructure support for small and medium-sized businesses, as a necessary condition for sustainable business development in the digital economy.*

***Key words:** small and medium entrepreneurship, the digital economy, the rating of the infrastructure, the system of infrastructure support*

Принятие и реализация ряда программ в сфере информационных технологий и цифровой экономики позволили России занять более высокие позиции в рейтинге стран по условиям ведения бизнеса. В Указе

Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» одной из целей ставится развитие информационной и телекоммуникационной инфраструктуры России, создание российского общесистемного и прикладного программного обеспечения, телекоммуникационного оборудования и пользовательских устройств для широкого использования субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП), в том числе на основе обработки больших объемов данных, применения облачных технологий и интернета. Среди задач выделяется «обеспечение доступности электронных форм коммерческих отношений для предприятий малого и среднего бизнеса». В программу «Цифровая экономика Российской Федерации» (Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р) включается индикатор «успешное функционирование не менее 500 малых и средних предприятий в сфере создания цифровых технологий и платформ и оказания цифровых услуг». Одной из задач программы является поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в области разработки и внедрения цифровых технологий путем их информационной и инвестиционной акселерации.

Необходимо отметить, что цифровая модель экономики дает значительные преимущества в повышении эффективности работы организаций на рынке:

- возникновение и быстрый вывод на рынок новых продуктов и услуг;
- осуществление контроля качества производства с использованием роботов, принимающих умные решения;
- информатизация продукта;
- индивидуализация и кастомизация сервиса;
- рост конкурентоспособности;
- формирование новой логистикой доставки товаров, услуг до покупателя, а также покупателя до товара;
- прозрачность информационного пространства фирмы, почти мгновенное получение информации о бизнес-процессах;
- возможность обработки больших массивов информации в сжатые сроки;
- развитие agile-культуры;
- создание Modern Workplace, позволяющих осуществлять коммуникации в защищенной среде;
- гибкое ценообразование;
- стирание и размывание географических и физических границ, открытие новых перспектив для экономической и социальной деятельности;
- повышение качества предоставления государственных услуг и др.

Исследования, проведенные автором за несколько последних лет, показали, что развитие малого и среднего предпринимательства достигло своего насыщения и не превышает долгий период времени порога более 20% валового внутреннего продукта. Дальнейший его рост возможен при изменении условий функционирования предпринимательства [1]. Таким условием устойчивого развития малого и среднего бизнеса может стать цифровая экономика. Новые технологии такие как мобильная связь, интернет, облако, электронная подпись, искусственный интеллект становятся инструментами ведения бизнеса, они дают возможность быстро настроиться на новую волну.

Важным является не только готовность самой компании перейти на цифровые бизнес-процессы, важна степень восприятия стран и регионов цифровой экономики.

Всемирный экономический форум проводил оценку индекса готовности бизнеса к восприятию цифровой экономики по 53 показателям в 2016г. В лидеры вошли Сингапур (6 баллов), Финляндия (6 баллов), Швеция (5,8 баллов), Норвегия (5,8 баллов), США (5,8 баллов), Нидерланды (5,8 баллов), Швейцария (5,8 баллов), Великобритания (5,7 баллов), Люксембург (5,7 баллов), Япония, а также Дания, Гонконг, Корея, Канада и Германия набрали одинаковое количество баллов 5,6. Оценка проводилась по семибалльной шкале. Россия в этом рейтинге в 2016г. заняла 41 место из 139 возможных с суммой баллов 4,5, улучшив свои позиции с 77 места в 2011г. [2].

В отношении индекса готовности регионов России к информационному обществу по данным Института развития информационного общества в 2013-2014 лидерами стали Москва и Санкт-Петербург. Аутсайдерами стали такие регионы как: Республика Адыгея (Адыгея), Республика Бурятия, Республика Северная Осетия-Алания, Курская область, Республика Тыва, Брянская область, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Ингушетия, Республика Дагестан [3].

Анализируя возможности применения цифровых технологий в бизнесе, автор выделяет следующие проблемы: незначительные инвестиции в ИТ сферу и высокие технологии (в России 1,1% от ВВП, в то время как в Японии 3,9 % от ВВП в 2015г.); слабым звеном в переходе к цифровой экономике остается человеческий капитал (Российские компании практически не уделяют внимание обучению сотрудников цифровым технологиям); низкий индекс готовности к восприятию бизнесом цифровой экономики; низкий уровень правовой базы в сфере цифровой экономики; неразвитость цифровой логистики; несовместимость цифровых платформ.



В условиях жесткой конкуренции и развития цифровой экономики важным является создание системы инфраструктурных условий для развития малого и среднего бизнеса [4]. Проводя собственные исследования, автором была разработана методика оценки системы инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства. Первая методика (2010г.) базировалась на 26 показателях, разбитых на 6 групп [5]:

первая группа – показатели экономического развития региона (производительность труда в регионе – отношение ВРП на одного занятого в регионе к стоимости фиксированной потребительской корзины (ФПК) в регионе; фондовооруженность труда в регионе – отношение среднегодовой стоимости основных фондов (ОФ) на одного занятого к стоимости ФПК; инвестиционная активность в регионе – отношение объема всех инвестиций в основной капитал к среднегодовой стоимости ОФ региона; средняя степень износа всех ОФ в регионе);

вторая группа – показатели социального развития региона (уровень безработицы, %; уровень доходов – отношение средних доходов к стоимости ФПК; уровень младенческой смертности (на 1000 новорожденных); ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет);

третья группа – показатели финансовой эффективности региона (удельный вес прибыльных предприятий, %; степень финансовой независимости региона – доля собственных доходов в общем объеме доходов консолидированных бюджетов; отношение доходов консолидированного бюджета на душу населения к стоимости ФПК);

четвертая группа – степень ресурсного обеспечения региона (доля юридических лиц (ЮЛ) и индивидуальных предпринимателей (ИП), имеющих специально оборудованные помещения, %; доля арендуемых помещений со специальным оборудованием, %; доля затрат на аренду в выручке малых и средних предприятий (МСП), %; темп роста (снижения) всех основных фондов, %; превышение средней степени годности ОФ малых и средних предприятий над средней степенью годности всех ОФ региона, раз);

пятая группа – степень привлекательности деятельности МСП (отношение оплаты труда в МСП к стоимости ФПК; отношение оплаты труда в МСП к среднедушевому доходу; отношение выручки от продажи МСП на одного занятого к стоимости ФПК; отношение выручки от продаж МСП к ВРП; фондоотдача МСП – отношение выручки к стоимости ОФ);

шестая группа – уровень предпринимательской инициативы (число МСП на 1000 жителей; доля МСП, осуществляющих деятель-

ность, %; доля занятых в МСП; инвестиционная активность – отношение объема инвестиций в МСП к стоимости ОФ МСП; доля инвестиций в ОФ МСП к общему объему инвестиций в регионе).

Результаты исследования позволили выделить 10 регионов-лидеров инфраструктурного обеспечения деятельности МСП на основе интегрального индекса инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства: г. Санкт-Петербург, Магаданская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Новосибирская область, Республика Татарстан, Приморский край, Ивановская область, Красноярский край, г. Москва, Белгородская область с показателями индекса от 51,9 до 46,3. В последнем десятке рейтинга оказались Кабардино-Балкарская Республика, Республика Тыва, Карачаево-Черкесская Республика, Забайкальский край, Курганская область, Республика Северная Осетия – Алания, Чукотский автономный округ, Ненецкий автономный округ, Республика Ингушетия, Республика Дагестан с показателями от 35,5 до 13,2. Представленный рейтинг по многим позициям совпадает с РИА рейтингом регионов.

Дальнейшие исследования показали необходимость минимизировать влияние на рейтинг уровня развития региона и увеличить количество показателей, которые характеризуют деятельность МСП. В скорректированной методике рейтинговой оценки выделено три группы по пять показателей: показатели масштаба деятельности МСП, показатели эффективности деятельности МСП и показатели результативности финансовой поддержки [6].

*Таблица*

**Рейтинг инфраструктурного обеспечения МСП в регионах РФ по индексу инфраструктурного обеспечения (ИИОМСП) в 2014–2016 гг.**

<b>N</b>	<b>Регионы лидеры</b>	<b>ИИО МСП</b>	<b>N</b>	<b>Регионы аутсайдеры</b>	<b>ИИО МСП</b>
1	Камчатский край	58,5	76	Ленинградская обл.	25,0
2	Республика Марий Эл	53,1	77	Красноярский край	23,8
3	Республика Алтай	53,0	78	Ненецкий авт. округ	23,7
4	Пензенская область	48,4	79	Республика Тыва	23,5
5	Ульяновская область	48,3	80	Омская область	22, 5
6	Кировская область	47,7	81	Московская область	22,2
7	Чеченская Республика	47,6	82	Ивановская область	22,0
8	Удмуртская Республика	47,1	83	Магаданская область	14,7
9	Новосибирская область	45,8	84	Республика Хакасия	14,5
10	Белгородская область	44,2	85	Чукотский авт. округ	10,6

По результатам оценки регионов по уровню управления системной инфраструктурного обеспечения МСП по скорректированной методике в десятку лидеров попали такие регионы как Камчатский край, Республика Марий Эл, Республика Алтай, Пензенская область, Ульяновская область, Кировская область, Чеченская Республика, Удмуртская Республика, Новосибирская область, Белгородская область с показателем ИИОМСП от 58,5 до 44,2. В десятку аутсайдеров попали регионы с показателем ИИОМСП от 25,0 до 10,6: Ленинградская область, Красноярский край, Ненецкий авт. округ, Республика Тыва, Омская область, Московская область, Ивановская область, Магаданская область, Республика Хакасия, Чукотский авт. округ.

Исследование показало, что при изменении рейтинговой оценки показателей изменились позиции регионов по отношению к десятке лидеров и аутсайдеров. Второй рейтинг показывает более объективную картину по развитию уровня системы инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства, в тоже время свидетельствует о средних показателях формирования условий развития МСП в России и его несбалансированности по регионам. Проблемными остаются такие условия ведения бизнеса как: эффективность законодательных органов, независимость судебной системы, правовые возможности в оспаривании норм регулирования, защита интеллектуальной собственности, доступность новейших технологий, доступность венчурного капитала, уровень образования в области менеджмента, качество образования [7].

Драйвером сбалансированного развития системы инфраструктурного обеспечения МСП может стать структурная перестройка экономики, в частности формирование сектора цифровой экономики как важного условия для устойчивого роста малого и среднего предпринимательства.

## Литература

1. Methodological Approaches to Assessing the Regulatory Impact of the State in the Innovation Development Sphere of Market Services /Regina R. Khari-sova, Sergey V. Kiselev, Natalia M. Chikisheva, Lyudmila G. Rudenko, Irina A. Astafyeva, Viktoriya L. Grankina, Larisa V. Khabibullina // *Journal of Sustainable Development*. – Vol. 8, No. 3. – June 2015. – PDG. 194-202. DOI:10.5539/jsd.v8n3p194
2. Всемирного экономического форума [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 03.04.2018г.)
3. Индекс готовности регионов России к информационному обществу 2013-2014. Анализ информационного неравенства субъектов Российской Федерации / Под ред. Т.В.Ершовой, Ю.Е. Хохлова, С.Б. Шапошни-

- ка. М.: 2015. 524 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://eregion.ru/polnyi-otchet> (дата обращения: 03.04.2018г.)
4. Conceptual Foundations of Management of Infrastructure of Support for Small Entrepreneurship / Lyudmila G. Rudenko, Natalia A. Zaytseva, Elena A. Dzhandzhugazova, Maria V. Petrovskaya<sup>3</sup> & Vera N. Larionchikova<sup>3</sup> // Asian Social Science; Vol. 11, No. 10; 2015, Pages 220-228. DOI:10.5539/ass.v11.n20p220.
  5. Руденко Л.Г., Караулов В.М. Разработка методики оценки инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства: монография. / Л.Г. Руденко, В.М. Караулов; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. – 152 с.
  6. Караулов В.М., Руденко Л.Г. Анализ развития инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства в регионах РФ на основе электронных баз данных // Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике: материалы XIV международной научной конференции; в 4-х ч. / под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. Ч. 3. С.264-275.
  7. Морковкин Д.Е., Сеницына Д.Д., Барская П.В. Проблема качества российской системы образования в современных экономических условиях // в сборнике: Инновационные технологии в современном образовании: Сборник материалов IV Международной научно-практической интернет-конференции. 2017. С. 287-293.

**T.I. Savchenko**

student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: lmsu2555@gmail.com

Scientific director:  
**D.E. Morkovkin,**  
Candidate of Science (Economics),  
Associate Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation

## **ANALYSIS OF EFFICIENCY OF MEASURES OF STATE SUPPORT OF REALIZATION OF IMPORT REPLACEMENT PROGRAMS IN RUSSIA**

***Abstract:** The work analyzes the policy of import substitution is analyzed as one of the main Russian economic strategies in the conditions of Western sanctions. Methods for its effective implementation are proposed. The methodology of a comprehensive assessment of the effectiveness of state measures in the field of regulation of import substitution programs, the formation of innovative activity of enterprises in order to increase investment attractiveness is presented.*

***Key words:** import substitution, import dependence, state regulation of the economy, industrial policy.*

**Т.И. Савченко,**

студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: lmsu2555@gmail.com

Научный руководитель:

**Д.Е. Морковкин**

к.э.н., доц.  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕР ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИИ**

***Аннотация:** В работе анализируется политика импортозамещения как одна из основных российских экономических стратегий в условиях западных санкций. Предложены методы ее эффективной реализации. Представлена методология комплексной оценки эффективности государственных мероприятий в области регулирования программ импортозамещения, формирования инновационной активности предприятий в целях повышения инвестиционной привлекательности.*

***Ключевые слова:** импортозамещение, импортозависимость, государственное регулирование экономики, промышленная политика.*

Import substitution is one of the types of the state economic strategy aimed at the formation of the domestic market by replacing imported goods with products of national production. Import substitution is also one of the goals of The "state program for the development of agriculture for 2013-2020", as food security and the introduction of Western sanctions are the main issues for the state. Since 2015, the real sector of the economy (REE) has stimulated national industry and restricted imports. The devaluation of the ruble focuses the attention of enterprises on the purchase of domestic products.

The Ministry of industry and trade offers a program to reduce import dependence, which includes plans for industries [1]. The government plans to reduce the level of import dependence from 70-90% to 50-60%, increase the volume of domestic goods to 80% by 2020, resulting in annual industrial growth of 10-15%.

The objectives of import substitution in Russia: the creation of industrial production of a balanced nature with a high level of competitive properties, the development of innovative technologies of import substitution in

the industry and the construction of the industry of new products in the markets.

The main directions of the policy of import substitution are the growth of production work due to the introduction of energy-saving and resource-saving technologies, increasing the rate of investment growth, increasing innovation activity, modernization of existing production technologies. When implementing solutions to the problems of import dependence, certain risks are possible. These include excessive budget burden, lack of sufficient level of competitiveness due to weak competition with foreign suppliers. The basis of import substitution should be based on the creation of production of original Russian patented products. Complete rejection of imports is not possible due to lack of resources. It is necessary to attract investment, self-organization of new industries.

Import substitution issues should not be resolved at the expense of product quality. It is desirable to stimulate those industries in which Russia has advantages. Very promising sectors for the country are the state military-industrial complex, in particular submarines, combat aircraft and helicopters; private agricultural complex. In today's world there is a difficult geopolitical situation, restrictions on international trade. Nevertheless, Russia continues to export agricultural products to one hundred and forty other countries. Civil aircraft construction, petrochemicals, including biotechnologies, plastics, polymers, and rubbers are particularly in demand in the foreign market. Our country has 18% of the world's forests.

By 2020, it is expected to develop the infrastructure of innovative industries, a quality system to maintain demand, the emergence of new skilled jobs, the final modernization of technologies, improving the competitive quality of production in the global market, optimization of the trade sphere of import substitution, the expansion of patented technologies according to international standards and their implementation in practice.

These results are achieved by the methods of formation of infrastructure for the development of innovative areas of trade, stimulating demand in the sectors of consumption, research in the industry through the investment sector, maintaining the current position of the branches of metrological measurements and providing a system of technical regulation.

The following methods are used to measure these achievements:

- \* production index in the industry relative to the previous year;
- \* costs of using innovative technologies from the total mass of products sold;
- \* percentage of industrial companies working with innovations from the total number of organizations studied;
- \* export of Russian high-tech manufacturing products;

\* research and development costs from extra-budgetary and budgetary funds [2].

The integral indicator of efficiency of implementation of import substitution (ERIM) expresses the essence of a comprehensive evaluation of business enterprises, identifying the intensity and efficiency of resource use by business [3, p. 375-379]. Import substitution is one of the types of the state economic strategy aimed at the formation of the domestic market by replacing imported goods with products of national production. Import substitution is also one of the goals of The "state program for the development of agriculture for 2013-2020", as food security and the introduction of Western sanctions are the main issues for the state. Since 2015, the real sector of the economy (REE) has stimulated national industry and restricted imports. The devaluation of the ruble focuses the attention of enterprises on the purchase of domestic products.

The Ministry of industry and trade offers a program to reduce import dependence, which includes plans for industries [1]. The government plans to reduce the level of import dependence from 70-90% to 50-60%, increase the volume of domestic goods to 80% by 2020, resulting in annual industrial growth of 10-15%.

The objectives of import substitution in Russia: the creation of industrial production of a balanced nature with a high level of competitive properties, the development of innovative technologies of import substitution in the industry and the construction of the industry of new products in the markets.

The main directions of the policy of import substitution are the growth of production work due to the introduction of energy-saving and resource-saving technologies, increasing the rate of investment growth, increasing innovation activity, modernization of existing production technologies. When implementing solutions to the problems of import dependence, certain risks are possible. These include excessive budget burden, lack of sufficient level of competitiveness due to weak competition with foreign suppliers. The basis of import substitution should be based on the creation of production of original Russian patented products. Complete rejection of imports is not possible due to lack of resources. It is necessary to attract investment, self-organization of new industries.

Import substitution issues should not be resolved at the expense of product quality. It is desirable to stimulate those industries in which Russia has advantages. Very promising sectors for the country are the state military-industrial complex, in particular submarines, combat aircraft and helicopters; private agricultural complex. In today's world there is a difficult geopolitical situation, restrictions on international trade. Nevertheless, Rus-



sia continues to export agricultural products to one hundred and forty other countries. Civil aircraft construction, petrochemicals, including biotechnologies, plastics, polymers, and rubbers are particularly in demand in the foreign market. Our country has 18% of the world's forests.

By 2020, it is expected to develop the infrastructure of innovative industries, a quality system to maintain demand, the emergence of new skilled jobs, the final modernization of technologies, improving the competitive quality of production in the global market, optimization of the trade sphere of import substitution, the expansion of patented technologies according to international standards and their implementation in practice.

These results are achieved by the methods of formation of infrastructure for the development of innovative areas of trade, stimulating demand in the sectors of consumption, research in the industry through the investment sector, maintaining the current position of the branches of metrological measurements and providing a system of technical regulation.

The following methods are used to measure these achievements:

- \* production index in the industry relative to the previous year;
- \* costs of using innovative technologies from the total mass of products sold;
- \* percentage of industrial companies working with innovations from the total number of organizations studied;
- \* export of Russian high-tech manufacturing products;
- \* research and development costs from extra-budgetary and budgetary funds [2].

The integral indicator of efficiency of implementation of import substitution (ERIM) expresses the essence of a comprehensive evaluation of business enterprises, identifying the intensity and efficiency of resource use by business [3, p. 375-379].

As a result of improvement of quality of production, emergence of innovations, development of technologies gradual transition from simple production to science-intensive and hi-tech is made. The main focus in the policy of import substitution laid the task of providing the necessary conditions to be able to enter the world market with the purpose of realization of domestic products, the development of high potential for Russian companies, rather than the replacement of imported goods with domestic analogues. In the current situation of global competition, it is recommended to develop new types of business that will focus on international trade. As a result, the dependence on imports will be minimized and the share of local producers will expand.

In domestic economic theory, the question of the effectiveness of institutional reforms in the economic policy of the state is gaining new strength, since there is a need to provide a management, theoretical and methodological complex of tools for the transition to the increasing pace of economic development, as well as the choice of priority factors of import substitution.

In order to start production at the large-scale level of industries that are under sanctions, first of all, it is necessary to create a time lag. It is due to the formation of the infrastructure and logistics system of the production process.

At the same time, there are certain peculiarities of the organization of this infrastructure provision by regions due to a number of institutional differences. The effectiveness of infrastructure impact on the dynamics of processes in the field of commercialization of innovations, technological transfer is different.

Innovation infrastructure is understood as a complex of organizational and economic systems and facilities. They ensure the availability of resources and provide a variety of services to innovation actors. The infrastructural factor is considered as a complex interrelation of structural elements. These include large research and production complexes and medium-sized structures that are capable of self-development, for example, technological and scientific-technical centers of such types as engineering firms, innovative scientific and technical centers; special economic zones, technology parks, technology transfer centers.

As a result, in order to solve the strategic problem of industrialization, modernization of the economy in the conduct of import substitution policy, it is necessary to take a comprehensive approach to the problem of recovery and development of activities in the field of investment.

New institutions should be formed, especially public investment, in order to modernize the Russian economy in the conditions of Western and our retaliatory sanctions.

The use of import substitution methods ensures the stability of economic growth, the possibility of focusing on the problem of national security in the context of the transforming strategy of economic development and the issues of increasing the level of profitability of the domestic economy.

It is worth noting that one of the conditions for achieving effective results of transformative activities in the field of innovative technologies of the real sector of the economy in the policy of import substitution is the formation of coordination of management activities at the regional level with the state industrial policy [4].

It is important to take into account the obstacles to the development of exports and the implementation of import-substituting policies:

\* the lack of large-scale targeted state support, which prevents to promote the production of products for import substitution;

\* the difficulty of obtaining and the lack of awareness of enterprises about the existing measures of state support;

\* lack of experience of most companies in conducting successful foreign economic activities;

\* low level of stimulation of scientific and innovative activities by enterprises, insufficient awareness of the importance of patenting and copyright protection in the export of products;

\* lack of highly qualified scientific, engineering and working personnel.

Thus, one of the main characteristics of import substitution is the industrialization of the economy through restrictive measures in the field of imports. It turns out that import substitution involves the introduction of artificial ways to stimulate the development of various sectors of Russian production in order to improve their competitive qualities. In order to achieve the optimal positive effect in the implementation of the policy of import substitution, it is necessary to create an open economy and a competitive situation in the domestic market. However, developing industries need to focus on both external and domestic markets.

In Russia, the import-substituting policy has very high prospects. This is due to a huge number of reasons.

First, domestic enterprises have access to the necessary raw materials and natural resources, due to the fact that the country is famous for its vast territory and huge reserves of natural resources.

Secondly, the cost of production at the opening of enterprises in the territory of the Russian Federation will mainly be much less due to the inexpensive cost of certain natural resources than abroad.

Third, the country has a high technological potential, which is mainly implemented in the military-industrial complex. Most analysts conclude that specific military developments can be successfully applied in the civilian sector.

Russia needs to reach a new level, gain independence, contributing to the process of import substitution and exporting not only mineral products, but also many food products and energy equipment [5].

## **Литература**

1. Бизнес-портал [Электронный ресурс: <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/biznes-na-zameschenii-importa/> (дата обращения: 05.05.2018)]
2. Сайт информационно-аналитической компании "VVS" [Электронный ресурс: [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/importozameshchenie-v-rossii/](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/importozameshchenie-v-rossii/) (дата обращения: 05.05.2018)]

3. Ершов А.Ю., Ершова И.Г. Оценка эффективности мер государственного регулирования политики импортозамещения // *Фундаментальные исследования*. -2016. -№ 3-2. -с. 441 [Электронный ресурс: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40063> (дата обращения: 05.05.2018)]
4. Шумаев В., Морковкин Д. Импортозамещение как стратегическое направление инновационно-индустриального развития экономики России // *РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. -2014. - № 4. -С. 123-126.
5. Силка Н.О., Кох М.Н. К вопросу о развитии импортозамещения в России // *Молодой ученый*. -2016. -№8.8. -с. 30-32.
6. Макроэкономическое регулирование: задачи и перспективы развития: монография / коллектив авторов; под ред. Д.Е. Сорокина, С.В. Шманева, И.Л. Юрзиновой. - Москва: КНОРУС, 2018. - 336 с.
7. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филипченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурыкин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. *Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития*. - М., 2014.
8. Шаркова А.В., Киячков Н.А. и др. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.
9. Донцова О., Засько В. Региональные кластеры как инструмент устойчивого экономического роста российской федерации // *Экономическая политика*. 2013. № 3. с. 145-146.
10. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // *Журнал экономической теории*. 2014. № 4. С. 25-39.
11. Шманев С.В., Шманева Л.В., Егорова Т.Н. Особенности государственной экономической политики в условиях глобализации и модернизации // *Научные записки ОрелГИЭТ*. -2015. -№1(11). -С. 363-369.
12. Архипова Н.И., Родионов И.И. Изменение содержания и роли факторов производства как источника конкурентоспособности в современном мире // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»*. -2015. -№ 1. -С. 9-16.
13. Незамайкин В.Н. Интеграция России в процесс глобализации: природно-ресурсный аспект // *Финансы и кредит*. -2006. - № 3 (207). -С. 16-21.
14. Морковкин Д.Е. Стратегические факторы инновационного преобразования реального сектора экономики России в условиях импортозамещения // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики*. Серия «Экономика и Право». -2015. -№ 9-10. -С. 19-23.
15. Барышников Н.Г., Самыгин Д.Ю., Дивненко З.А. Поиск новой модели стратегического развития агропродовольственного сектора // *Сельское хозяйство*. 2016. № 1. С. 19-26.

16. Фаттахов Р.В., Строев П.В. Пространственный аспект модернизации экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 6. С. 6-14.
17. Kobtseva O.N., Novoselova N.N., Novoselov S.N., Shichiyakh R.A., Morkovkin D.E., Sidorchukova E.V. Organizational and economic features of import substitution formation and realization in the conditions of spatial restrictions//International Journal of Applied Business and Economic Research, 2017, vol. 15, no. 23, pp. 25-35.

**Б.А. Синельников,**

аспирант  
Российская таможенная академия  
г. Люберцы, Россия

Научный руководитель

**С.Л. Блау,**  
д.э.н., проф.  
Российская таможенная академия  
г. Люберцы, Россия  
e-mail: s.blau@customs-academy.ru

## **ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТАМОЖЕННОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ УЧАСТНИКАМ ВЭД**

*Аннотация:* Статья посвящена рассмотрению различных вопросов оценки влияния инновационных технологий на деятельность таможенного представителя по оказанию услуг участникам внешнеэкономической деятельности.

*Ключевые слова:* таможенное дело, инновационные технологии, таможенный представитель, внешнеэкономическая деятельность, участник ВЭД, Евразийский экономический союз, международная торговля

**B.A. Sinelnikov,**

Graduate student  
Russian customs academy  
Lyubertsy, Russia  
Academic adviser

**S.L. BLAU,**  
Doctor of Science (Economics), Professor  
Russian customs academy  
Lyubertsy, Russia  
e-mail: s.blau@customs-academy.ru

## **ESTIMATION OF INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ON THE ACTIVITIES OF THE CUSTOMS REPRESENTATIVE'S SERVICES TO PARTICIPANTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

*Abstract:* The article is devoted to the consideration of various issues of assessing the impact of innovative technologies on the activities of the customs representative to provide services to participants of foreign economic activity.

*Keywords:* customs, innovative technologies, customs representative, foreign economic activity, foreign trade participant, Eurasian economic Union, international trade

Современное общество как мировое, так и в Российской Федерации претерпевает серьезную трансформацию, переходя на новый технологический этап. Последние годы активно развивается концепция информационного общества, где важную роль будут играть большие объемы информации, а также будут развиваться более совершенные информационные и коммуникационные технологии.

В России в целях развития информационного общества и цифровой экономики была разработана и утверждена Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203 Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы (далее – Стратегия), где были обозначены приоритеты во внутренней и внешней политике по развитию инновационных технологий[1].

Развитие информационного общества оказывает влияние на все сферы деятельности в государстве, в том числе и на таможенную сферу, где поток информации постоянно возрастает. В связи с этим требуются постоянное совершенствование подходов к обработке больших массивов данных. Одним из таких подходов является разработка новых информационных технологий и ресурсов.

Степень развития информационных технологий в таможенном деле можно оценить на примере деятельности такого субъекта околотаможенной инфраструктуры, как таможенный представитель. Согласно действующему Таможенному кодексу Евразийского экономического союза (ЕАЭС) таможенными представителями являются любые юридические лица государств-членов ЕАЭС, отвечающие строго установленным законодательством требованиям, которые от имени и по поручению декларанта (на договорной основе) совершают определенные таможенные операции на территории государства-члена Союза, таможенным органом которого он был включен в реестр таможенных представителей[2].

Таможенный представитель выполняет следующие действия:

- подготовка и подача декларации на товары в таможенные органы;
- контроль на всех этапах ее оформления;
- подбор правильного кода ТН ВЭД;
- расчет таможенных платежей и т.д.

Теоретически все эти действия участник ВЭД может совершить и сам, но скорость и качество оформления документов может сильно упасть, особенно, если руководитель предприятия не имеет в подчинении специально обученный персонал.

Помимо быстрого и качественного оформления документов таможенный представитель также решает вопросы с оформлением разрешительной документации – сертификатов и деклараций о соответствии, проводит анализ таможенной стоимости, оценивает уровень риска, установленный таможенными органами на тот или иной товар или группу товаров.

Таким образом, таможенные представители являются важным звеном, связывающим декларантов-участников ВЭД и таможенные органы. С одной стороны, они являются компетентными и аттестованными ФТС России помощниками для многих участников ВЭД, которым самостоятельно невыгодно заниматься таможенным оформлением по тем или иным причинам (отсутствие в штате специализированного персонала, нерегулярность совершения внешнеэкономических операций и т.д.). С другой стороны, документы, подготовленные представителем, с большей вероятностью будут приняты таможенными органами без риска их возврата, что существенно снижает нагрузку на персонал таможен и таможенных постов, связанную с дополнительными проверками документов. Такое взаимодействие сокращает время прохождения всех формальностей (при условии законности перемещения товара через таможенную границу ЕАЭС)[3].

Несмотря на тенденцию к снижению общего количества таможенных представителей в странах-участницах ЕАЭС за последние годы, значимость и масштаб их деятельности по оформлению таможенных деклараций сложно переоценить: за 2017 год более половины всех деклараций были поданы за их печатью.

Возрастающий объем информации, проходящий через таможенных представителей в таможенные органы, приводит к необходимости внедрения инновационных технологий, например технологии обработки больших данных или переход на электронный документооборот.

Так, до вступления в законную силу нового Таможенного кодекса ЕАЭС в старом Таможенном кодексе Таможенного союза (ТС) предусматривалась ежеквартальная сдача отчетности о деятельности таможенного представителя в таможенный орган соответствующей страны на бумажном и электронном носителях. Это приводило к созданию целых архивов бумажных документов в подразделениях ФТС России, отвечающих за сбор и обработку отчетности. С января 2018 года новый ТК ЕАЭС упразднил подачу документов на бумаге, закрепив обязательность сдачи информации только лишь в электронном виде. Специально для этих целей на портале Федеральной таможенной службы был создан личный кабинет таможенного представителя, в ко-



тором все включенные в реестр организации могут разместить свою отчетность[4].

Внедрение информационных ресурсов позволяет таможенным органам сохранять качество предоставляемых услуг на необходимом уровне, при этом переходя на новый этап развития государства – создание и развитие информационного общества, где значительную роль играет информация (особенно, в электронном виде) [1]. Переход на новые информационные технологии, внедрение инновационных подходов в процесс реализации таможенных услуг становится платформой для качественного изменения уровня оказания таможенных услуг, а также реализации преимуществ формирования информационного общества в России и странах-участницах ЕАЭС [5].

Подобная трансформация деятельности сферы государственных услуг будет способствовать дальнейшему повышению качества таможенных и околотаможенных услуг и, в том числе услуг таможенных представителей, которые играют важную роль в развитии внешнеэкономической деятельности не только крупных предприятий и организаций, но и малого бизнеса, обеспечивая возможность их выхода на международный рынок.

## **Литература**

1. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы, утвержденная Указом Президента от 90.05.2017 № 203.
2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 г.).
3. Анализ международного опыта управления таможенными услугами. Текущее состояние, тенденции и проблемы, пути и методы совершенствования: монография / А.В.Наумов, Я.Джурович-Тодорович, П.Н. Гайко. Германия: LAPLAMBERT AcademicPublishing, 2015, 102 с.
4. Официальный сайт ФТС России [<http://www.customs.ru/>].
5. Блау С.Л. Таможенные услуги в условиях реализации стратегии развития информационного общества в России // Вестник Российской таможенной академии. 2017. № 3. С. 82-89.

**E.A. Bezplug**

student, faculty

"Public administration and financial control»,

bezplyugk@yandex.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Scientific adviser:

**D.E. Morkovkin,**

Ph. D. (Economics), associate Professor of the Department of economic theory,

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

Russia

e-mail: MorkovkinDE@mail.ru

## **FEATURES OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIA (ON THE EXAMPLE OF TOGLIATTI, SAMARA REGION)**

***Abstract:** The article investigates the economic development of such region of the Russian Federation as the Samara region, namely the city of Togliatti, and its role in the formation of the national economy of the state. The economic condition of the subject is analyzed, the main problems and possible ways of their solution are revealed.*

***Keywords:** economic system, regional development, economic growth, entrepreneurship.*

**Е.А. Безплюг**

студент факультета  
«Государственное управление и финансовый контроль»,  
bezplyugk@yandex.ru  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
г. Москва

Научный руководитель:

**Д.Е. Морковкин**

к.э.н., доцент Департамента экономической теории, Финансовый  
университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия  
e-mail: MorkovkinDE@mail.ru

## **ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ Г. ТОЛЬЯТТИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)**

*Аннотация:* В статье исследуется социально - экономическое развитие такого региона Российской Федерации как Самарская область, а именно города Тольятти, и его роль в формировании национальной экономики государства. Анализируется экономическое состояние субъекта, выявляются основные проблемы и возможные пути их решения.

*Ключевые слова:* экономическая система, региональное развитие, экономический рост, предпринимательство.

The city of Togliatti is the city district of Samara region, the administrative center of Stavropol region. Togliatti includes 22% of the total population of the region, namely 707407 people.

The economic activity of the Russian regions is regulated by the regional economy, the object of which is a set of economic activities of the regions. The regional economy forms the economic system of the country and its national economy, so its development is important not only for the subject, but also for the country as a whole. The development of each region depends on its geographical location, demographic status, investment, number of qualified employees and many other factors. To find out how to create an economic miracle in the city. Tolyatti, I studied the economic condition of this subject and found out what are the problems that prevent economic prosperity.

### **1. The strong dependence of the economy on the city-forming enterprise OJSC "AVTOVAZ".**

The Volzhsky automobile plant really was the main enterprise of the city from the moment of the creation in 1970, it was a Klondike of workplaces for the population, the majority of people were employed at this enterprise, and it brought the main income for all city. However, to date, a sig-

nificant share of the shares belongs to foreign partners of the plant, mass reductions of employees are made in order to intensify production, and wages of employed workers remain at the same level. From this we can conclude that the word "city-forming" has lost its relevance for JSC "AVTOVAZ", and with the loss of its importance for the city there was a significant decline in the economic development of the city.

## **2. The level of development and support of small and medium-sized businesses.**

The imperfection of the legal framework for small and medium-sized businesses, the weak use of small and medium-sized businesses to solve social problems and, above all, employment, as people do not trust small firms and companies; the lack of comprehensive support for start-up entrepreneurs—all this is the cause of illiterate and unpromising entrepreneurship. To date, this problem is being solved thanks to the new industrial-production economic zone established in Togliatti in 2010, which conducts a policy of stimulating entrepreneurship by introducing a low interest rate of taxes and attracting investors.

## **3. Demographic state.**

According to statistics, as of January 1, 2018, it is clear that the female population prevails over the male population, which significantly affects the share of the working-age population, since women have lower retirement age. The percentage of people of retirement age exceeds the percentage of people younger than the working age. If this process continues in the same direction, it could lead to a demographic pit.

## **4. Standard of living**

The point of support in this problem is the average age of the city residents—39 years. The low level of wages in the urban district leads to a deterioration in the quality of life, the outflow of qualified employees, a decrease in the supply of labor and, consequently, unemployment. There are also significant omissions in the field of health care: a high degree of deterioration of medical equipment and institutions, insufficient number of places in various hospitals and hospitals.

The above problems have a negative impact on the development of the regional economy of the city of Togliatti. I believe that Togliatti has retained its economic potential, which can be realized by solving these problems. On this idea and based my answer to the question: "How to create an economic miracle in Togliatti?".

The main task is to form a fresh view of people on the economic situation as a whole, to rid their minds of the idea that Togliatti is an unpromising subject, which with the loss of independence of AVTOVAZ has lost its potential. It is necessary to stimulate people to develop small and medium –

sized businesses, and most importantly-to save them from fear of such forms of entrepreneurship. To do this, it is necessary to give a sufficient level of knowledge in the field of business in educational institutions.

Accordingly, the next important step is to attract qualified employees of different profiles to enterprises, schools, universities, clinics and hospitals, etc.

A significant role in improving the economic condition of the city can play the introduction of training and education directly at the enterprises. This step will significantly increase the number of competitive staff, and the organizations will be provided with the necessary personnel for the operation. The main advantage of such a system is the absence of the need for work experience, which would significantly increase the supply of labor.

In Togliatti erected such enterprises as Togliatti, Togliatti. The attraction of foreign investments will contribute to the renewal of worn-out equipment and will open a "second wind" to the production capabilities of these enterprises.

Thus, the implementation of the proposed ideas will increase the number of job vacancies, improve living standards, open space for the implementation of fresh ideas. Together, these results will be the solution to the last problem I raised, that is, the outflow of young people outside the urban district and the region will decrease. Economic miracle is not a specific enterprise, not a specific organization – it is the internal desire of each person to make their city better. This desire, undoubtedly, should be supported by the policy of the state, carried out with its financing. By joint efforts in the vast expanses of Togliatti can create an effective economic unit.

## Литература

1. МЭРИТ Министерство экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области // сайт. – URL: [http://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values\\_so/](http://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/)
2. Понедельник // Деловая газета Тольятти. – Выпуск №7. – 2018.
3. Администрация городского округа Тольятти // официальный портал. – Тольятти в цифрах. – URL: <http://www.tgl.ru/tgl-in-figures>
4. Архипова Н.И., Родионов И.И. Изменение содержания и роли факторов производства как источника конкурентоспособности в современном мире // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2015. № 1. С. 9-16.
5. Бутова Т.В., Свиридова Е.С. Управление инновационным социально-экономическим развитием мегаполиса: понятие, сущность, значение // Микроэкономика. -2013. -№ 6. -С. 77-81.
6. Власов А.В., Галушкин А.А., Дианова В.Ю., Дмитриева О.А. и др. Современные проблемы региональной экономической интеграции (на примере Европейского союза и Евразийского экономического союза): Монография / Кол. авторов. М.: Юстиция, 2016. 268 с.

7. Гончаренко Л.И., Архипцева Л.М., Башкирова Н.Н., Борисов О.И. и др. Актуальные проблемы развития налоговой системы России в первом десятилетии XXI века: монография. М.: Изд-во Финансового ун-та, 2011. 315 с.
8. Засько В.Н., Донцова О.И. Льготное налогообложение кластеров в контексте формирования инновационной экономики России // Российское предпринимательство. - 2013. -№ 7 (229). – С. 42-52.
9. Сорокин Д.Е. Экономическая теория, экономическая реальность и экономическая политика // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С. 25-39.
10. Строев П.В. Анализ факторов, оказывающих влияние на инновационную активность в экономике России // Вестник Финансового университета. 2012. № 2 (68). С. 143-148.
11. Плисецкий Е.Л., Еремеева Л.Н. Приоритеты региональной политики России в контексте инновационного развития [Текст] / Е.Л. Плисецкий, Л.Н. Еремеева // Наука и практика. 2014. № 1 (13). С. 20-24.
12. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филипченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурькин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. - М., 2014.
13. Морковкин Д.Е. Современные инструменты пространственного регулирования ускоренного социально-экономического развития России // Муниципальная академия. 2017. № 2. С. 25-36.
14. Макроэкономическое регулирование: задачи и перспективы развития: монография / коллектив авторов; под ред. Д.Е. Сорокина, С.В. Шманева, И.Л. Юрзиновой. - Москва: КНОРУС, 2018. - 336 с.
15. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Критерий оценки эффективности управления природно-ресурсным комплексом территории // Финансы и кредит. -2006. -№ 19 (223). -С. 25-31.
16. Фаттахов Р.В., Строев П.В. Пространственный аспект модернизации экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 6. С. 6-14.
17. Шаркова А.В., Киячков Н.А. и др. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.
18. Шманёв С.В., Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Предложения по развитию научного и экспертно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления, социально-экономического планирования и проектирования / С.В. Шманев, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2016. - №1 (35). - С. 90-95.
19. Шманев С.В., Шманева Л.В., Егорова Т.Н. Особенности государственной экономической политики в условиях глобализации и модернизации // Научные записки ОрелГИЭТ. -2015. -№1(11). -С. 363-369.

**Г.М. Точеный,**

аспирант.  
Российская таможенная академия  
г. Люберцы, Россия  
e-mail: gm.tochenyj@customs-academy.ru

Научный руководитель

**С.Л. БЛАУ,**

д.э.н., проф.  
Российская таможенная академия  
г. Люберцы, Россия  
e-mail: s.blau@customs-academy.ru

## **МЕХАНИЗМ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЛИ МЯСОМ И МЯСОПРОДУКТАМИ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** Статья посвящена механизму таможенного регулирования торговли мясом и мясопродуктами и путям его совершенствования в условиях цифровой экономики. Рассмотрено влияние продовольственного эмбарго на торговлю России с другими странами-членами Евразийского экономического союза. Предложена система мониторинга поставок мяса и мясопродуктов от производителя к потребителю.*

***Ключевые слова:** Евразийский экономический союз, международная торговля, мясо и мясопродукты, торговые ограничения, продовольственное эмбарго.*

**G.M. Tocheniy,**

Graduate student  
Russian customs academy  
Lyubertsy, Russia  
e-mail: gm.tochenyj@customs-academy.ru  
Academic adviser

**S.L. BLAU,**

Doctor of Science (Economics), Professor  
Russian customs academy  
Lyubertsy, Russia  
e-mail: s.blau@customs-academy.ru

## **CUSTOMS REGULATION MECHANISM OF MEAT AND MEAT PRODUCTS TRADE AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** This article is devoted to Customs regulation mechanism of meat and meat products trade and ways of its improvement in the Digital Economy. Influence of food embargo on Russia's trade with other member countries of the Eurasian Economic Union is considered. Meat and meat products supply chain monitoring system from producer to consumer is proposed.*

***Keywords:** the Eurasian Economic Union, international trade, meat and meat products, trade restrictions, food embargo.*

В условиях либерализации внешней торговли России, ее вступления во Всемирную торговую организацию, сложившейся геополитической ситуации, в частности санкционной борьбы, и проведения политики импортозамещения особого внимания заслуживают меры таможенного регулирования внешней торговли. Отметим, что в связи с либерализацией торговли, как в рамках многосторонней торговой системы, так и в рамках региональных соглашений, нетарифные меры начинают играть все большую роль. Наиболее часто используемыми мерами нетарифного регулирования являются технические барьеры в торговле (требования к маркировке и упаковке, обязательная сертификация и др.) и санитарные и фитосанитарные меры (требования к условиям ввоза и вывоза племенных животных, к оформлению ветеринарных сертификатов и др.).

Среди мер нетарифного регулирования в отношении импортируемых продовольственных товаров, в частности мяса, в России активно используются санитарные и фитосанитарные меры. Например, разрешается импорт мяса только тех предприятий, которые внесены в спи-



сок соответствующих российским требованиям безопасности. Также в период 2002–2014 гг. ежегодно, за исключением 2011 г., вводились ограничения на ввоз мяса и мясопродуктов. Основными странами, попадавшими под данные ограничения, были США, страны ЕС и Южной Америки. Причинами данных ограничений являлись: несоответствие ввозимой продукции ветеринарным нормам, вспышки болезней животных и содержание в продукции опасных для здоровья человека веществ [1].

Особого внимания заслуживает реэкспорт в Россию санкционных товаров через страны, не попадающие под российское эмбарго, в первую очередь страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС), которые не поддержали его введение. Так, например, в 2014 г. экспорт в Россию из Беларуси фруктов, овощей, рыбы и рыбопродуктов возрос на 44,1%–87,2% [2].

Российское продовольственное эмбарго провоцирует осложнения в отношениях России со странами-членами ЕАЭС, т.к. мешает свободному перемещению товаров по его территории. В частности, Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор) накладываются ограничения, связанные с обвинением производителей стран-членов ЕАЭС, во-первых, в реэкспорте санкционной продукции в Россию (в первую очередь это относится к Беларуси и Казахстану), и, во-вторых, в низком качестве мясной продукции (содержание бактерий, антибиотиков и др.).

С 1.01.2018 г. начал действовать Таможенный кодекс ЕАЭС, в соответствии с которым таможенные операции могут совершаться с использованием информационных систем и информационных технологий. Одной из таких систем, которая может сыграть важную роль в борьбе с реэкспортом санкционной продукции является система прослеживаемости товаров в рамках ЕАЭС, представляющая собой механизм обеспечения контроля и наблюдения за состоянием товара на всех стадиях его передвижения от производства до реализации. Создание и внедрение единой системы прослеживаемости на территории всего ЕАЭС может не только повысить эффективность контроля законности оборота товаров (в т.ч. санкционных) в странах-членах ЕАЭС, но и сократить издержки для бизнеса путем сокращения объемов отчетности, упрощения механизмов надзора и т.д. Планируется, что единая система прослеживаемости в рамках ЕАЭС будет обеспечиваться путем маркировки товаров средствами идентификации. При этом оборот немаркированных товаров, подлежащих маркировке, будет запрещен. Подразумевается, что считывание информации со средств идентификации

позволит узнать время и место производства товара, наличие обработки и ее характер, время поступления в продажу и другие данные. Отметим, что в 2015–2016 гг. на территории ЕАЭС осуществлялся пилотный проект по введению маркировки товаров идентификационными знаками по товарной позиции «Предметы одежды, принадлежности к одежде и прочие изделия из натурального меха» [3].

В 2018 г. в России и Беларуси запускаются системы прослеживаемости в отношении продуктов животного происхождения: Федеральная государственная информационная система (ФГИС) «Меркурий» и Автоматизированная информационная система идентификации, регистрации, прослеживаемости животных и продукции животного происхождения (AITS – Animal Identification Traceability System) соответственно. Данные системы предназначены для обеспечения прослеживаемости продуктов животного происхождения, а также для структурирования и отслеживания ветеринарных сертификатов на всех этапах реализации продукции. Для обеспечения прослеживаемости товаров животного происхождения во взаимной торговле России и Беларуси целесообразным является осуществление интеграции данных систем. В Армении, Казахстане и Киргизии обеспечивается прослеживаемость сельскохозяйственных животных, но не продукции животного происхождения. Поэтому для обеспечения прослеживаемости такой продукции в рамках всего ЕАЭС требуется создание аналогичных систем в этих странах [4].

Следует отметить потенциал использования в системах прослеживаемости блокчейн (от англ. *block chain*) технологии. Данная технология представляет собой распределенную базу данных в виде цепи связанных блоков данных, каждый из которых содержит ссылку на предыдущий блок. Цепи данных децентрализованы, то есть хранятся на компьютерах всех участников сети. Операции в сети блокчейн проводятся пользователями без привлечения посредников. В блокчейн технологии обеспечивается открытая история транзакций – возможность каждого пользователя сети просмотреть историю транзакций с момента возникновения цепи данных. За счет данных характеристик блокчейн технологии, ее преимуществами являются: во-первых, практически полное отсутствие возможности внесения изменений в существующие блоки данных; во-вторых, снижение затрат на хранение и администрирование данных, в-третьих, прозрачность и прослеживаемость всех транзакций цепи [5, стр. 17-18].

Компанией ООО «Галактика» разрабатывается основанный на блокчейн технологии проект для борьбы с фальсификатом в молочном

производстве – «Современная пищевая безопасность». Суть данного проекта заключается в установлении соответствия между объемом произведенной продукции и затраченного на его производство сырья. В случае если данное соответствие обеспечивается, система присваивает продукту QR-код, используя который потребитель может узнать полную информацию о продукте. Продукты, произведенные с нарушением такого соответствия, будут идентифицированы системой в качестве фальсификата. Предполагается, что данная система будет интегрирована с ФГИС «Меркурий». В случае успешного внедрения и реализации данной системы целесообразным будет создание единой системы прослеживаемости товаров на территории ЕАЭС, основанной на блокчейн технологии [6].

Однако внедрение и запуск систем прослеживаемости продуктов животного происхождения в России и Беларуси, включая разработку таких систем в Армении, Казахстане и Киргизии, а также их интеграция потребует значительного количества времени и финансовых ресурсов. В связи с этим на время переходного периода до полноценного запуска систем прослеживаемости и их интеграции целесообразным является создание эффективной системы мониторинга поставок мяса и мясопродуктов от производителя к потребителю. В данной ситуации Федеральной таможенной службе Российской Федерации (ФТС) рекомендуется использовать опыт борьбы с реэкспортом турецких томатов через территорию Армении и Азербайджана. В рамках данной борьбы были созданы межведомственные рабочие группы, задачей которых являлось выстраивание прозрачных цепочек движения поставок томатов. В указанные рабочие группы входили представители Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор), Россельхознадзора и таможенных органов России, Армении и Азербайджана. Рабочие группы выезжали на предприятия, экспортирующие томаты в Россию, и на основе анализа производственных мощностей, сельскохозяйственных площадей и других ресурсов этих предприятий определяли возможные объемы поставок томатов. В дальнейшем данная информация использовалась при проверке поставляемых в Россию томатов. На основе сопроводительных документов определялось предприятие, с которого был отправлен груз. Затем путем сравнения объемов осуществленных предприятием поставок с его производственными возможностями определялось наличие или отсутствие факта реэкспорта санкционной продукции. Например, если объем поставляемой предприятием продукции превышает его производственные возможности, вероятным является использование

реэкспорта. В такой ситуации с отправителя требуется предоставить объяснения по поводу данного превышения [7].

Аналогичную систему мониторинга стоит создать для борьбы с реэкспортом мяса и других видов санкционного продовольствия из стран-членов ЕАЭС. В состав межведомственных рабочих групп в данной ситуации будут входить представители Роспотребнадзора, Россельхознадзора и таможенных органов России и соответствующей страны-члена ЕАЭС. Выезд рабочих групп должен осуществляться на предприятия производителей, имеющих декларацию о соответствии производимой продукции требованиям технических регламентов ЕАЭС, которая дает право на реализацию продукции на территории ЕАЭС. Также данная мера может помочь в борьбе с некоторыми методами фальсификации мяса и мясopодуков. Например, подменой одного вида мяса другим, разбавлением части готовой продукции растительным сырьем, увеличением веса продукции за счет накачки водой и др. Основываясь на анализе производственных мощностей предприятия можно отследить расхождения при производстве различных видов мяса. При полноценном интегрированном функционировании систем прослеживаемости в ЕАЭС данные задачи будут решаться в рамках этих систем.

Таким образом, введенное Россией продовольственное эмбарго негативно отражается на торговле между Россией и другими странами членами ЕАЭС. Это выражается в накладывании Россельхознадзором ограничений на производителей стран-членов ЕАЭС, связанных с обвинением их в реэкспорте санкционной продукции в Россию и в низком качестве мясной продукции. Для устранения данных ограничений, в качестве временной меры, ФТС рекомендует использовать опыт борьбы с реэкспортом турецких томатов через территорию Армении и Азербайджана. Введение единой системы прослеживаемости товаров, в т.ч. систем прослеживаемости продуктов животного происхождения в рамках ЕАЭС в перспективе позволит устранить подобные ограничения.

## **Литература**

1. Ограничения на ввоз в Россию продукции в 2002-2014 годах [Электронный ресурс: <http://tass.ru/spravochnaya-informaciya/687096/> (дата обращения: 11.05.2018)]
2. Реэкспорт запрещенной продукции из Белоруссии подтвердился статистикой [Электронный ресурс: <http://www.rbc.ru/business/31/03/2015/5519640f9a79472b603f5e14/> (дата обращения: 11.05.2018)]

3. Система прослеживаемости ЕАЭС – плюсы для потребителей, бизнеса и правительств стран Союза [Электронный ресурс:  
<http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/13-07-2017-1.aspx>  
(дата обращения: 11.05.2018)]
4. Информационно-аналитическая справка о последствиях влияния проекта решения ЕЭК «О Положении о согласованных подходах при проведении идентификации, регистрации и прослеживаемости животных и продукции животного происхождения» на условия ведения предпринимательской деятельности [Электронный ресурс:  
[https://docs.eaeunion.org/ria/ru-ru/0111598/ria\\_09042015\\_ref.pdf](https://docs.eaeunion.org/ria/ru-ru/0111598/ria_09042015_ref.pdf) (дата обращения: 11.05.2018)]
5. Бубель А.И. Возможности использования блокчейна и виртуальных токенов в таможенных операциях / А.И. Бубель // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. №3 (76). 2016. – С. 14-22.
6. Блокчейн на службе пищевой безопасности – уже реальность [Электронный ресурс: <http://lo.tpprf.ru/ru/news/212060/> (дата обращения: 11.05.2018)]
7. ФТС нашла способ остановить реэкспорт турецких томатов через третьи страны [Электронный ресурс:  
<https://ria.ru/economy/20171025/1507521958.html> (дата обращения: 11.05.2018)]

**Площадка экспресс-докладов  
молодых ученых  
«СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА  
ПОСРЕДСТВОМ СОВРЕМЕННЫХ  
ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Ответственный редактор:

**Пуляева В.Н.**

к.э.н., доцент ФГБГУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

**Шилин И.А.,**

студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: shilin\_i@bk.ru

Научный руководитель:

**Кохова И.В.,**

*К.э.н., доцент,*  
доцент кафедры Управление персоналом и психология  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **ПЕРЕОСМЫСЛЕННЫЙ ПОДХОД К ПОНИМАЮ "ЛИДЕРСТВО", КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***Аннотация:** В статье представлено изменение взглядов на понятие «Лидерство», эволюция этого пути в общем, а также в трудовой сфере. Отслежены положительные тенденции, которые используются с целью повышения производительности труда. Предложены результаты опроса, демонстрирующие мнение людей о современном лидере.*

***Ключевые слова:** лидерство, типы лидерства, управление персоналом, повышение производительности труда, мотивация работника, черты характеры современного лидера, современные инструменты менеджмента.*

**Shilin. I.A.**

Graduate student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: [shilin\\_i@bk.ru](mailto:shilin_i@bk.ru)

Scientific adviser:

**Kokhova I.V.,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management and  
Psychology  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **A RETHOUGHT APPROACH TO UNDERSTANDING LEADERSHIP AS A TOOL FOR MODERN MANAGEMENT**

***Abstract:** The article presents a change in views on the concept of “Leadership”, the evolution of this path in general, as well as in the labor sphere. Positive trends are tracked, which are used to increase productivity. The results of the survey, which demonstrate the opinion of people about the modern leader, are proposed.*

***Keywords:** leadership, types of leadership, personnel management, increase in labor productivity, employee motivation, character traits of a modern leader, modern management tools.*

### **История развития понятия «Лидерство»**

Начало развития лидерства лежит с его предпосылок. Самые первые предпосылки и признаки лидерства можно наблюдать у животных, а точнее у социальных животных. Для них характерно, что из общей массы (стаи) выделяется лидер(вожак). Его функцией является поддержка существующей у животных иерархии под собственным главенствующем положением. Вожак в стае получает преимущества, занимает привилегированное положение – приоритетный доступ к ресурсам, но в ту же очередь несет некоторые неудобства, в основном связанных с защитой своего положения.

Но это лишь предпосылки. Развитие взглядов на лидерство началось с 60-х годов 20-го века. В это время появилась первые концепции – традиционные. Они делятся на концепции лидерских качеств и лидерского поведения. Прежде всего, основной их характеристикой



является то, что они выделяют человека, как носителя уникальных качеств, которые даны ему от рождения или воспитаны специально. То есть, рассматриваются общие аспекты в поведении лидера. Рассматривая концепцию лидерских качеств, выделяют лидеров, которые владеют определенным набором черт характера, они уникальны и даны с рождения. Основной идеей данной теории является выражение: «Лидерами не становятся – ими рождаются». Из основных исследователей данной теории можно выделить: Эдвин Гизелли, Уорен Беннине, Ральф Стогдилл. Но существовала и проблема, связанная с тем, что в результате работы черты, присущие только лидерам, выявлено не было. Поэтому данная концепция послужила предпосылкой к формированию другой – лидерского поведения. Суть ее заключалась в том, что лидер может быть подготовлен с помощью специальных программ и с помощью воспитания в людях определенных лидерских качеств. С помощью данных работ были разработаны программы по подготовке лидеров. При этом, главная проблема решена не была – взаимосвязь между чертами характера лидера и эффективностью работы, производства не была выявлена. Из этого вытекла мысль о том, что универсального типа лидера не существует, поэтому изучения в этой области были продолжены. В результате этого, на основе традиционного подхода, была разработана ситуационная концепция лидерства (предложена она Фрэнком Фидлером). Сутью ее было то, что лидер находит и реализует свои уникальные качества в силу определенных сложившихся условиях, особенностью же являлось разнообразие обстоятельств, то есть в различных условиях лидер проявлял себя по-разному. Особое внимание уделяется внешним факторам, которые оказывают значительно влияние на поведение и способности человека, а в частности на возможности лидера вести за собой коллектив. Итогом было обобщение, которое несет мысль о том, что результат управленческой деятельности тесно связан с индивидуальными лидерскими качествами человека, который ведет коллектив, а, следовательно, оба эти элемента могут быть изменены. Так были образованы новые концепции лидерства, наиболее известные из которых: Концепция атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор). Они опирались на определенную, выделенную черту человека. Концепции уделяют большее внимание душевным качествам лидера и его способностям влиять на своих подчиненных через внутренний мир. Но до сих пор существует проблема, что ни одна концепция не может отразить феномен лидерства со всех его граней, поэтому до сих пор эта тема остается в некоторой мере загадкой.

Все вышесказанное рассматривало общее понятие лидерство, а сейчас хотелось бы отметить развитие лидерства конкретно в рабочих отношениях, которое проявлялось в содержании теории управления персоналом. Именно в этом и можно проследит изменение эффективности работы лидера.

Первым рубежом имеет временной промежуток до 1900-х годов. Ближе к этим годам была сформирована Школа научного управления. Суть лидерской мысли в это время выражалась в том, что создаются условия, в которых возможно работать, но при этом комфортными их назвать нельзя, интересы занятых, рабочих практически не учитываются, важнейшее положение занимает только технология производства. Всех подчиненных лидер рассматривает только как рабочую силу. В этом случае у работников почти отсутствует мотивация, а также возможность работать с наибольшей продуктивностью.

Далее лидеры и теории управления персоналом начали рассматривать мотивацию (прежде всего денежный ее аспект) как важный критерий эффективности работы. Тогда, с 1920 по 1950 года была создана Классическая школа, которая выдвинула мысль о том, что производительность будет расти, если будут расти заработки занятого персонала. В силу этого, лидер, руководитель, был занят гарантиями безопасности труда и мотивационной составляющей работы. Это привело к повышению эффективности, но этого было недостаточно, так как условия труда изменили незначительно.

Параллельно с этим сформировалась и другая школа, которая во главу угла ставила человеческие отношения. Она называлась Школа человеческих отношений. Лидеры, которые придерживались этих взглядов, обеспечивали решение внутренних противоречий в коллективе, учитывали индивидуальные способности работников, а также поощряли инициативу работников. При улучшениях условий труда и психологического климата при работе, активно росла и производительность рабочих.

Следующим рубежом был 1950-й год, в котором была обоснована Школа количественных методов, в которой, с учетом всех предыдущий взглядом, так же расширялось участие работников в управленческих решениях, устранялась монотонность в работе, гарантировалось надежность в плане занятости, а также расширялись возможности для адаптации. В совокупности все это создало условия, в которых работники могут работать, имели высокую мотивацию к труду, а, следовательно, в организации существует достаточно высокая (в сравнении с прошлыми рубежами) производительность труда.

Для того, чтобы нагляднее показать какие именно действия лидера повышают производительность труда через мотивацию работников, представлен рисунок 1.



Рисунок 1 - Стимулы и факторы, повышающие производительность труда

### Стили лидерства

Лидерство – это процесс, возможность и способность социального влияния, с помощью которого лидер получает помощь и поддержку от других членов общества, с целью достижения определенной цели. А лидерство в рабочей среде подразумевает управление подчиненными с целью получения прибыли, развития организации и максимизации производительности.

Учитывая вышеописанные концепции, в современном обществе сложились определенные стили лидерства, которые применяются в различных сферах жизни, в том числе и в рабочей среде. Каждый стиль имеет положительные и отрицательные стороны, которые проявляются в зависимости от ситуации (об этом и говорится в ситуационной концепции лидерства, которая указана выше). Стили лидерства:

- Авторитарный стиль включает в себя ситуации, когда все решения принимает лидер, который единолично держит власть, она

централизована. Данный лидер не требует инициативы от своих подчиненных, от них требуется только беспрекословное исполнение указаний.

- Демократический стиль характеризуется тем, что определенного лидера нет, все решения принимаются всем обществом, коллективом. Еще такое лидерство можно назвать распределенным.

- Либеральный стиль описывает лидера, который может свободно делегировать свои полномочия на нижестоящие уровни. Такие ситуации способствуют развитию креативности и инициативы подчиненных.

Это основные стили лидерства, также существуют: нарциссический стиль и токсический стиль, но они менее распространены и несут более негативные последствия для коллектива, где такой стиль лидерства принят.

Лидер в наше время.

Но насколько же эффективен лидер на работе сейчас? И нужен ли человек, который организует коллектив в достижении какой-либо цели организации?

Чтобы найти ответы на данные вопросы, был устроен опрос, в котором участвовали 30 корреспондента, которые заняты на постоянной основе в различных сферах.

В рабочей атмосфере очень часто образуется 2 лидера: формальный и неформальный.

Формальное лидерство – лидерство, которое основано на занимаемой руководящей должности.

Неформальное лидерство – лидерство, которое основано на личных качествах и способностях влиять на коллектив.

Когда эти 2 лидера сходятся в одной личности, то работа идет продуктивнее, люди «идут» за лидером и из-за его должности, и из-за его индивидуальных способностей. Но в рабочей среде такие явления не часты, поэтому первый вопрос корреспондентам был: «Является ли ваш формальный лидер на работе, непосредственный начальник в то же время и неформальным лидером?». И только 5 корреспондента подтвердили, что формальный и неформальный лидер у них на работе – один человек. Получилось, что в рамках данного опроса, только в 17% процентов случаев у одного человека получается совмещать эти 2 типа лидерства. Остальные 30 корреспондентов ответили, что неформальный лидер – другой человек или же его совсем нет.

Следующий вопрос был связан с влиянием лидера на рабочий процесс, что является наиболее важной темой данной работы. Был за-

дан вопрос: «Через какие функция лидер влияет на рабочий процесс в большей мере?». Ответы были обобщены и представлены ниже в виде диаграммы на рисунке 2.



Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос «Через какие функция лидер влияет на рабочий процесс в большей мере?»

Как видно из ответов, основной функцией лидера, начальника выделяют организацию рабочего процесса, то есть приведение трудовой деятельности подчиненных в определенную систему, которую можно охарактеризовать внутренней упорядоченностью и стабильностью.

Последним вопросом, на который отвечали корреспонденты, был: «Какие человеческие качества, как основные, вы бы выделили у лидера?». Все качества, которые были названа, представлены ниже в виде списка таблицей.

Таблица 1

**Качества лидера**

<b>Справедливость</b>	<b>Организованность</b>	<b>Целеустремленность</b>
Ответственность	Толерантность	Харизматичность
Логичность	Доброжелательность	Понимание
Надежность	Ответственность	Заинтересованность
Чувство юмора	Настойчивость	Честность

Подводя итог, представленная выше информация показывает как менялось понятие «лидерство» в общем и в рабочей сфере, если в частности. Все эти изменения привели к тому, что мы сейчас можем наблюдать лидера, как человека, который готов помочь, организовать и скоординировать в рабочем процессе. С лидером, в современном поня-

тии, эффективность и продуктивность труда растет, что позитивно сказывается на всей работе организации, где данный лидер трудоустроен. Данные опроса, которые показывают каким люди видят лидера в современном обществе, подтверждают данный тезис.

### **Литература:**

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2008. - 716 с.
2. <https://ru.wikipedia.org>
3. Кретов Б. И. Типология лидерства. Социально-гуманитарные знания. №3 2000

**М.О. Кузнецова**

аспирант  
Департамента менеджмента,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: m-kuzn2011@yandex.ru

## **АНАЛИЗ РИСКОВ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

***Аннотация:** В статье проводится анализ современных тенденций в машиностроительной отрасли. Обоснованы направления развития, которые будут способствовать достижению целей устойчивого развития машиностроительных организаций. Выделены основные факторы риска, влияющие на машиностроительные организации на современном этапе развития экономики страны.*

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, машиностроительные организации, факторы риска, управление рисками.*

**M.O. Kuznetsova**

graduate student  
Department of management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: m-kuzn2011@yandex.ru

## **RISK ANALYSIS OF THE MACHINE-BUILDING ORGANIZATIONS**

***Abstract:** In the article the analysis of current trends in the machine-building industry is carried out. The directions of development promoting achievement of goals of sustainable development of machine-building organizations are proved. The major factors of risk influencing the machine-building organizations at the present stage of development of national economy are allocated.*

***Keywords:** sustainable development, machine-building organizations, risk factors, risk management.*

Отечественная промышленность, в т.ч. и машиностроительные организации функционируют под влиянием различных факторов риска внешней и внутренней среды. Данные факторы оказывают влияние на устойчивость бизнеса, уровень конкурентоспособности организаций.

Под устойчивостью понимается способность систем сохранять свои признаки под воздействием изменений, которые вызваны различ-

ными факторами [1, стр. 46]. Следовательно, возникает потребность в исследовании факторов, которые оказывают влияние на устойчивость и устойчивое развитие организаций в целом.

Не существует единого определения понятия «устойчивое развитие». Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) провел исследование по теме устойчивого развития. На основе опроса членов РСПП были выявлены основные направления, которые способствуют устойчивому развитию компаний (таблица 1) [2].

*Таблица 1*

**Основные направления, которые способствуют устойчивому развитию компаний**

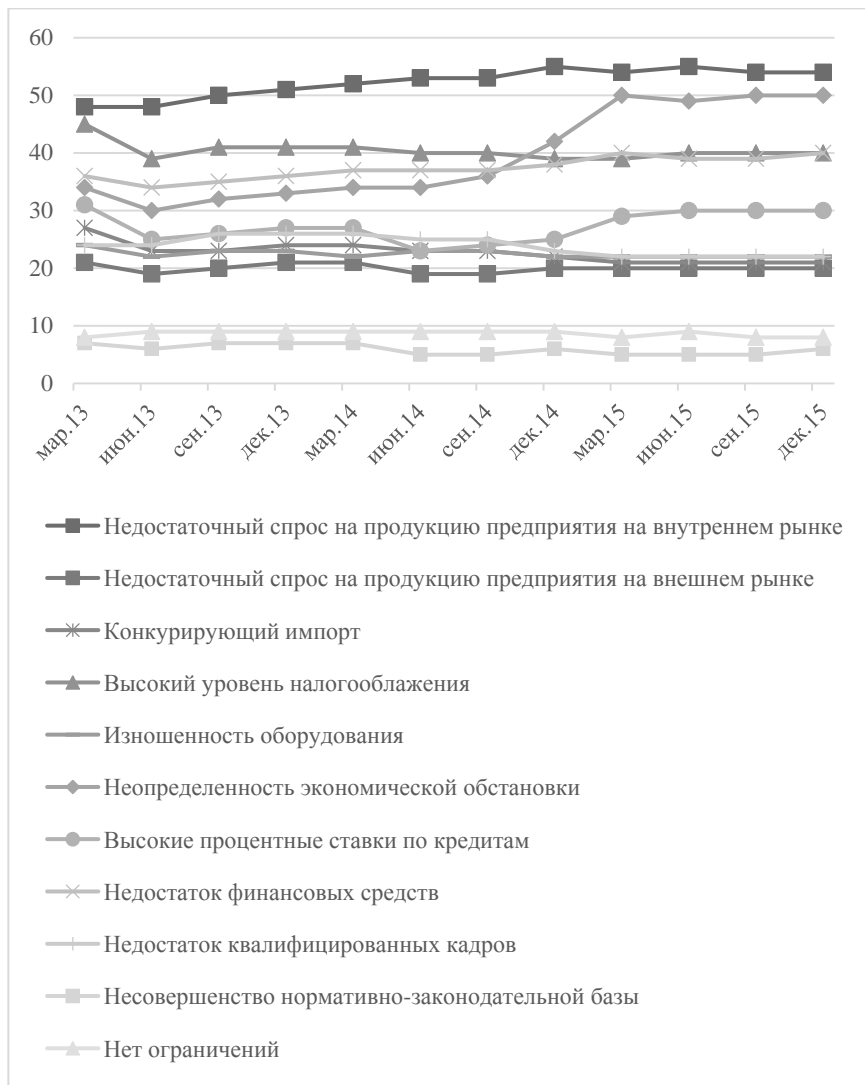
<b>Направление деятельности компании</b>	<b>Количество опрошенных (%)</b>
Внедрение инноваций и ресурсосберегающих технологий	63,3
Устойчивый экономический рост и рост занятости	56,7
Ответственное потребление и производство	53,3
Поддержка достойного образа жизни работников и членов их семей	46,7
Улучшение социального климата и ускорение экономического роста	46,7
Снижение негативного воздействия на изменение климата	33,3

Таким образом, представленные в таблице данные позволяют выделить основные направления, которые способствуют достижению целей устойчивого развития машиностроительных организаций. В качестве ключевых направлений можно выделить: внедрение инноваций, устойчивый экономический рост и ответственное потребление. Однако реализации данных направлений препятствует множество факторов риска и угроз.

Росстат регулярно проводит опрос руководителей крупных промышленных организаций для того, чтобы выявить: какие факторы представляют угрозу для их деятельности и, соответственно, влияют на их устойчивость. На рисунке 1 представлены факторы, ограничивающие рост производства организаций обрабатывающей отрасли. В данную категорию входят и машиностроительные организации.

На основе графиков, представленных на рисунке 1, можно сделать вывод, что в 2015 году наиболее значимыми были следующие факторы: недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке; неопределенность экономической обстановки; недостаток финансовых средств; высокий уровень налогообложения; высокие процентные ставки по кредитам.



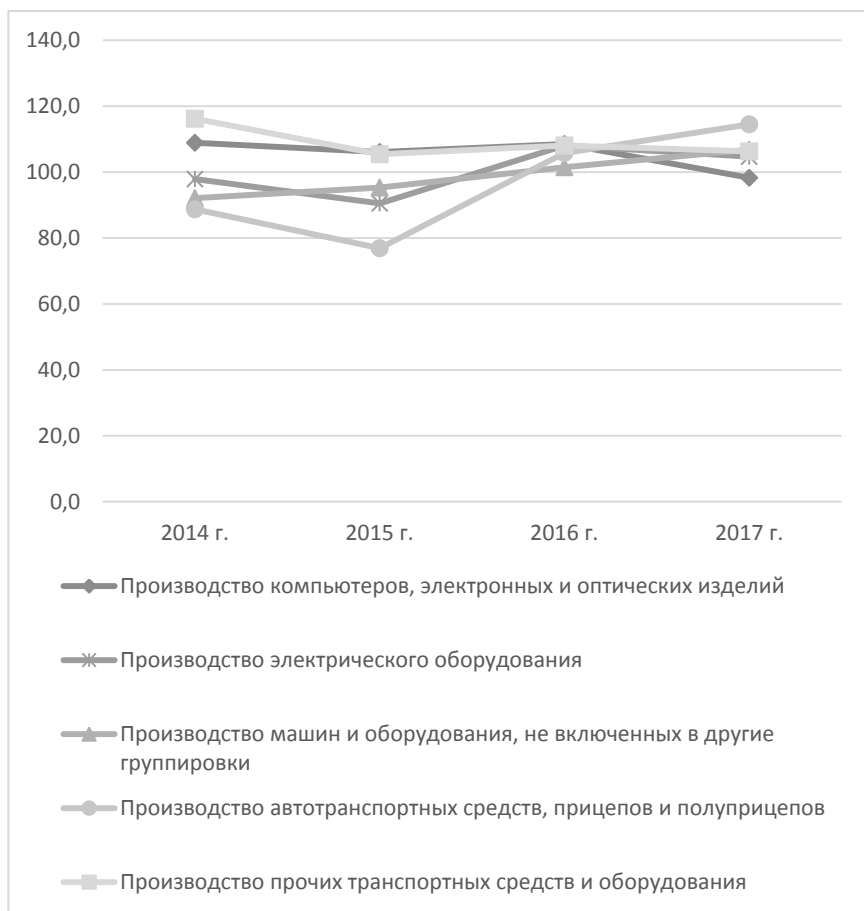


Составлено автором на основании данных [3]

Рисунок 1 – Факторы, ограничивающие рост производства организаций обрабатывающей отрасли за 2013-2015 гг., в процентах

Следует подчеркнуть, что на машиностроение России значительное влияние оказывают страновые риски. Прежде всего, они связаны с введением антироссийских экономических санкций, ограничени-

ем экономического сотрудничества и торговли России и стран Запада, другими аспектами международной торговли и финансовых рынков. Страновой риск представляет собой сложную структуру. Он включает в себя несколько категорий риска: экономический, трансфертный, политический, геополитический и суверенный риски [4]. Проявление данных видов риска затронуло деятельность всех отраслей российской экономики, включая и машиностроительные компании. На рисунке 2 представлен индекс производства машиностроительной отрасли.



Составлено автором на основании данных [3]

Рисунок 2 – Индекс производства по отдельным видам экономической деятельности за 2014-2017 гг. в процентах к предыдущему году

Данные, представленные на графиках, показывают изменения объемов производства за 2014-2017 г.г. В 2014-2015 гг. виден спад объема производства по всем видам деятельности машиностроительной отрасли. На наш взгляд, это связано с влиянием странового риска, вызванного введением первых масштабных экономических санкций. В 2015-2016 гг. уже наблюдается рост объема производства по всем отраслям машиностроения. В 2016-2017 гг. наблюдается повышение объема производства у организаций, которые производят машины и оборудование, не включенные в другие группировки; а также у организаций, производящих автотранспортные средства. В целом после введения масштабных санкций российские компании постепенно адаптировались к влиянию странового риска.

Следует также выделить другую группу рисков, связанную с влиянием процессов Индустрии 4.0 на машиностроительные организации. В машиностроительных компаниях России наблюдается низкая инновационная активность (рисунок 3). Представленные показатели инновационной активности за 2010-2016 гг. рассчитаны на основе данных Росстата. Под инновационной активностью в данном случае понимается удельный вес организаций, осуществляющих технологические, организационные и маркетинговые инновации [2].



Составлено автором на основании данных [3]

Рисунок 3 – Инновационная активность организаций в 2010-2016 гг., в процентах

В 2014-2015 гг. происходило снижение инновационной активности машиностроительной отрасли, но в 2016 г. уже наблюдается рост инновационной активности по направлениям: производство транспортных средств, производство машин и оборудования.

На рисунках 4-6 представлены данные, отражающие динамику инновационной активности машиностроительных организаций по следующим направлениям: организационная, технологическая и маркетинговая инновационная активность.



Составлено автором на основании данных [3]

Рисунок 4 - Инновационная активность организаций, осуществляющих технологические инновации в 2010-2016 гг., в процентах

Графики, представленные на рисунке 4, свидетельствует о том, что у машиностроительных организаций, осуществляющих технологические инновации, идет спад инновационной активности с 2014 г. Только у организаций, занимающихся производством транспортных средств, наблюдается рост в 2016 г.



Составлено автором на основании данных [3]

Рисунок 5 - Инновационная активность организаций, осуществляющих маркетинговые инновации в 2010-2016 гг., в процентах

Графики на рисунке 5 демонстрируют снижение инновационной активности у организаций, занимающихся маркетинговыми инновациями по отраслям: производство машин и оборудования; производство транспортных средств и оборудования; производство электрооборудования с 2014 г. Спад инновационной активности в области маркетинга у организаций, производящих электрооборудование, продолжается и в 2016 г.



Составлено автором на основании данных [3]

Рисунок 6 - Инновационная активность организаций, осуществляющих организационные инновации в 2010-2016 гг., в процентах

Данные, представленные на рисунке 6, подтверждают тот факт, что сложившаяся отрицательная тенденция в 2014-2016 гг. по инновационной активности в области организационных инноваций, наблюдается у всех отраслей машиностроения.

Таким образом, на основе проведенного сравнительного анализа различных видов инновационной активности промышленных организаций можно сделать вывод о том, что переход промышленных организаций к Индустрии 4.0 осложняется снижением уровня внедрения технологических, маркетинговых и организационных инноваций в процессы производства. Данные тенденции во многом обусловлены недостаточной финансовой устойчивостью машиностроительных организаций.

Для оценки финансовой устойчивости был проведен финансовый анализ машиностроительной отрасли (таблица 2). Расчет коэффициентов осуществлен Единой межведомственной информационно-статистической системой (ЕМИСС) [5].

Таблица 2

**Коэффициентный анализ машиностроительных организаций за 2012-2016 гг.**

Показатели	Отрасл и	2012	2013	2014	2015	2016
Удельный вес убыточных организаций, (един.)	1	18,87	17,5	18,85	21,84	19,25
	2	28,39	25,6	32,21	35,02	36,68
Рентабельность активов, (един.)	1	5,98	5,63	5,08	7,01	6,17
	2	2,72	2,26	-0,34	-0,35	1,36
Коэффициент автономии, (един.)	1	35,42	33,94	41,86	42,05	41,5
	2	22,34	22,1	27,74	26,02	25,92
Коэффициент покрытия, (проценты)	1	164,1	175,1	167,2	166,8	155,2
	2	151,9	160,0	153,3	175,5	161,4

Составлено автором на основании данных [5]

Отрасль 1 - Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования;

Отрасль 2 - Производство транспортных средств и оборудования

На основе данных таблицы 2, можно сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости машиностроительных организаций за рассматриваемый период имеют две тенденции: тенденцию ухудшения динамики в 2013-2015 гг. и тенденцию улучшения динамики в 2015-2016 гг.

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что рентабельность активов машиностроительных организаций снижается в 2013-2015 гг. Некоторые организации машиностроительной отрасли

имеют отрицательные значения за рассматриваемый период. Это означает, что у организаций наблюдаются следующие проблемы:

- Отрицательная прибыль. Следовательно, повышается доля убыточных организаций. Повышается риск возникновения неплатежеспособности; снижается финансовая устойчивость.

- Рост стоимости основных средств и оборотных активов. Возникает необходимость поиска новых источников финансирования, привлечение заемных средств. Это означает, что повышается финансовый риск.

- Разрыв между произведенным объемом продукции и реализованным. Происходит затоваривание склада. Это может быть вызвано низким спросом на продукцию (низкой конкурентоспособностью).

Только в 2016 г. организации смогли преодолеть отрицательную тенденцию, и вышли на положительную рентабельность. Однако, в целом машиностроительные организации по-прежнему низкорентабельны. Данные факторы влияют на устойчивость машиностроительных организаций.

Снижение рентабельности подтверждается данными таблицы 2 по удельному весу убыточных организаций. За весь рассматриваемый период повышается доля убыточных организаций. Следовательно, возрастает риск возможного банкротства промышленных предприятий. Это означает, что организации в сложившихся условиях могут выйти на безубыточный уровень несколькими способами:

- Увеличить объем производства продукции. Провести изменение ассортиментной политики. В данном случае возможна нехватка производственных мощностей, что делает невозможным увеличение производства продукции или изменение ассортиментной линии.

- Провести реструктуризацию активов. Реализация непрофильных активов, а также тех активов, без которых возможно осуществление основной деятельности организаций. Если таких активов у организаций нет, то данная мера невозможна.

- Привлечь заемные источники. Кредитные организации, как правило, не выдают кредитов убыточным предприятиям. Привлечение инвестиций тоже практически невозможно, если предприятие убыточное.

Данные, представленные в таблице 2 по коэффициенту автономии машиностроительных организаций, демонстрируют тенденцию снижения в 2014-2016 гг. Это означает, что у организаций увеличилась доля заемных средств в структуре капитала, т.е. снизилась финансовая устойчивость и возросла рискованность финансовой политики. Следовательно, у машиностроительных организаций наблюдается нехватка

собственных источников финансирования, поэтому они вынуждены привлекать заемные источники средств (краткосрочные и долгосрочные кредиты) для обеспечения своей производственной деятельности: приобретения сырья, оборудования и т.д., т.е. возрастает финансовый риск.

Данные, представленные в таблице 2 по коэффициенту покрытия машиностроительных организаций, свидетельствуют о динамике снижения в 2014-2016 гг. Это означает, что у предприятий существуют проблемы с покрытием своих текущих обязательств. В данном случае возникает несколько проблем для организаций:

- Нехватка оборотных активов, реализация которых возможна без осложнения для осуществления хозяйственной деятельности организации. В данном случае возникает потребность в дополнительном источнике финансирования.

- В структуре оборотных активов могут быть абсолютно неликвидные активы, которые невозможно реализовать для покрытия текущих обязательств.

- Возникновение дефицита финансовых ресурсов.

- Привлечение дополнительных источников финансирования приведет к еще большей зависимости от заемных источников.

Данные факторы оказывают влияние на финансовую устойчивость и платежеспособность машиностроительных организаций.

Таким образом, в условиях недостаточной финансовой устойчивости и платежеспособности машиностроительные организации не имеют возможности заниматься внедрением инноваций в процессы производства, что подтверждается низкой инновационной активностью в различных областях. Следовательно, возникают сложности с внедрением процессов Индустрии 4.0 в деятельность организаций. Данная тенденция негативно влияет на конкурентоспособность современных машиностроительных организаций и, следовательно, на общую устойчивость.

В условиях сложившихся тенденций для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности машиностроительных организаций необходимо разработать методики и инструменты для идентификации, оценки и превентивного управления рисками, влияющими на их устойчивость.

## **Литература:**

1. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): Монография / Кован С.Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.



2. Сборник корпоративных практик. Российский бизнес и цели устойчивого развития [Электронный ресурс] / Российский союз промышленников и предпринимателей. – Режим доступа: <http://рспп.рф/news/view/13750>. – (дата обращения: 11.11.2018).
3. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/). – (дата обращения: 13.11.2018).
4. Кузнецова, М.О. Влияние странового риска на современный бизнес [Электронный ресурс] / М.О. Кузнецова // Стратегии бизнеса. - 2016; (6). – Режим доступа: <http://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/242> (дата обращения: 20.11.2018).
5. Единая межведомственная информационно-статистическая система [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/>. – (дата обращения: 17.11.2018).

**Абросимова О. М.**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: abrosimovaom22@gmail.com

Научный руководитель:

**Пуляева В.Н.**

к.э.н., доцент кафедры "Управление персоналом и психология",  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации,  
г. Москва, Россия

## **ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 4.0**

***Аннотация:** Механизмы руководства корпорациями в будущем будут меняться под влиянием новых технологий и концепций управления. Статья посвящена ответу на вопрос: как можно улучшить систему рекрутинга в условиях четвертой промышленной революции? В работе рассматриваются основные тенденции в управлении персоналом, которые необходимо учитывать работодателям, чтобы обеспечить отбор кадров, способных профессионально реализовывать задачи и функции своего подразделения.*

***Ключевые слова:** отбор персонала, четвертая промышленная революция, рекрутинг, самоуправление, концепция бирюзовых организаций.*

**Abrosimova O.M.,**

Student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
E-mail: abrosimovaom22@gmail.com

Scientific adviser:

**V.N. Pulyaeva,**

PhD in Economics, associate professor,  
Department of HR Management and Psychology  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

## **OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE RECRUITING SYSTEM IN INDUSTRY 4.0**

***Annotation:** The mechanisms for managing corporations in the future will change under the influence of innovative technologies and new management concepts. The article is dedicated to answering the question: how can the recruiting system be improved in the conditions of the fourth industrial revolution? The paper discusses the main trends in personnel management that employers need to take into account in order to ensure the selection of personnel capable of professionally implementing the tasks and functions of their department.*

***Keywords:** personnel selection, fourth industrial revolution, recruiting, self-management, teal organizations concept.*

Инновации двигают экономику вперед, являясь поводом для притока инвестиций, они непосредственно повышают производительность труда (например, технологии автоматизации производства). Так, инновации способствуют более рациональному подходу к ресурсам, снижают количество ошибок. Но внедрение технологий. Какие особенности подбора персонала ожидают нас в будущем? По мнению авторов, можно выделить три направления: это новые навыки работников, внедрение технологий, развитие концепции бирюзовых организаций.

1. Во-первых, работники должны иметь разнопрофильные навыки. Сегодняшние рабочие места в области Интернета вещей, интеллектуальных технологий, автоматизации предназначены для людей, располагающими навыками в разных областях: маркетинг, менеджмент, науки о данных и т.д. Кандидаты должны быть не только высококвалифицированными, но и гибкими, готовыми принимать участие в

нескольких проектах и выполнять комплекс задач на разных этапах развития и роста компании.

Во-вторых, уже сейчас ученые называют навыки будущего. В кладе экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia указываются такие навыки, как концентрация и управление вниманием, цифровая грамотность, креативность, кросскультурность и др. [9]. Все эти навыки с каждым днем приобретают все большую значимость и, безусловно, однажды окажутся в листах оценки персонала всех крупных компаний. В то же время есть исследования, призывающие оценивать кандидата не только на текущий момент, но и с помощью психодиагностических процедур составлять возможные изменения в качествах и навыках кандидата [1, с. 236]. Например, важно оценить способности потенциального работника к обучению, чтобы понять, сможет ли он овладеть в полной мере необходимыми специфическими знаниями для работы.

Но в развитии этих навыков важна роль и менеджера. Ведь каждый сотрудник - это уникальный человеческий ресурс, а грамотное управление спектром этих «ресурсов» способствует увеличению прибыли компании и ее росту [4].

2. Интеграция digital-решений в сферу HR делает процесс управления человеческими ресурсами прозрачным, последовательно выстроенным и измеримым. Сегодня все больше и больше компаний по набору персонала начинают применять технологии Искусственного интеллекта (ИИ) в своих процессах для выявления квалифицированных и опытных кандидатов. Помимо того, что алгоритмы ИИ способны работать намного быстрее, чем рекрутеры, риск любого предвзятого отношения рекрутера к какому-нибудь кандидату значительно сокращается. ИИ помогает менеджеру по подбору персонала сконцентрировать внимание на навыках заявителя и выявить наиболее талантливых кандидатов. Такие технологии уже применяются на российский предприятиях, например, в компании «СИБУР» [3].

Одним из средств с технологией ИИ являются чатботы. Их использует ряд зарубежных компаний. В сфере набора персонала чатбот может обрабатывать каждодневные задачи, такие, как поддержание связи с кандидатами для ответа на их вопросы и составление интервью. Это позволяет рекрутеру сосредоточиться на задачах, которые бот выполнить не может: например, для работника в сфере услуг принципиально важно иметь доброжелательный настрой, быть терпеливым и готовым ответить на вопросы клиента. Без рекрутера проверить наличие необходимых качеств практически невозможно. Кроме этого, чатботы также делают поиск работы и процесс подачи заявки более

удобным для кандидата - технология может оперативно проверить, соответствует ли заявитель обязательным критериям или же ему следует обратить внимание на другие вакансии. Для этого необходимо, чтобы кандидаты ответственно подошли к написанию резюме и отражали там релевантные данные: квалификация, навыки, опыт и т.д.

Однако компаниям не следует забывать, что даже самое эффективное инновационное решение, внедренное, когда рынок или предприятие к этому не готовы, окажется неподходящим и принесет убытки. Но если технология выбрана и реализована в нужный момент, то она может изменить штат в лучшую сторону, поможет развить корпоративные ценности и философию, тем самым повысив качество продукции; то она может вывести компанию на новый уровень.

3. Развитие концепции бирюзовых организаций окажет в будущем большое влияние на управление персоналом. Сегодня мы видим, что ценность квалифицированного персонала возрастает (не только с точки зрения конкретных навыков и социального признания, но и с точки зрения сознательности человека, его ответственного отношения к работе) [3]. Человек, который является разносторонне развитой и зрелой личностью, все чаще признается в качестве ценного сотрудника даже теми, кто не углублялся в теорию бирюзовых организаций.

Важность того, чтобы работник разделял корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы, подчеркивает и генеральный директор ПАО «Северсталь» Алексей Мордашов: «...гораздо сложнее и важнее сформировать корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы и в то же время не боятся выступить с инициативой, не препятствуют изменениям, а приветствуют их и участвуют в их реализации» [8].

Концепция бирюзовых организаций подразумевает, что в компании сформирована проектная организационная структура. Над каждым проектом работает команда численностью до 12 человек. Члены команды равномерно распределяют обязанности между собой. В команде нет иерархии – каждый выполняет свою часть задания и ответственен за нее. Наряду с регулярными совещаниями внутри команды, ее члены должны планировать встречи с коучем, чтобы обсуждать актуальные вопросы производственного процесса и обмениваться знаниями.

Один из принципов бирюзовой организации – самоуправление (self-management). В самоуправляющейся, целеустремленной организации изменения могут исходить от любого человека, который чувствует, что изменения необходимы. Так происходит в природе миллионы лет.

Инновации происходят не централизованно, согласно плану, а когда какой-то организм ощущает изменение окружающей среды и адаптируется, прилагает усилия, чтобы найти подходящий ответ на вызов времени. Примерами бирюзовых организаций могут служить Patagonia, Buurtzorg, FAVI, Sun Hydraulics и др. В России ВкусВилл, РокетБанк, Аскона, Mindbox внедряют принципы бирюзовых организаций. Так, например, генеральный директор ВкусВилл отмечает, что его организация – это живой организм, и для работников ВкусВилл нет четких правил, рутины и надзора [7].

Очевидно, что не каждый работник сможет стать частью системы самоуправления. Соответственно, hr-менеджер еще на этапе отбора кандидатов должен будет учитывать ценность человека для бирюзовой организации, обращая внимание на такие его качества, как самоконтроль, самодисциплина, целеустремленность, умение работать в команде, мультизадачность, открытость и т.д.

Таким образом, в условиях Индустрии 4.0 подбор персонала будет, во-первых, частично автоматизирован с помощью технологий Искусственного интеллекта, чатботов и т.п. Во-вторых, возрастет спрос на многопрофильных специалистов, способных решать оперативно задачи в комплексе. В-третьих, количество бирюзовых организаций будет расти, следовательно, и кандидаты должны будут обладать необходимыми знаниями и навыками и разделять корпоративную культуру этих организаций. Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке труда, нужно быть внимательным к мировым тенденциям, то есть, повышать квалификацию, осваивать новые знания, быть готовым к изменениям и переменам.

## Литература:

1. Толкунова Е. Г. К вопросу о значении психодиагностики для отбора персонала / Е. Г. Толкунова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2017. —№2 (8). – С. 232 – 237.
2. Ткаченко Т.В. К проблеме отбора персонала в организации / Т. В. Ткаченко // Транспортное дело России. – 2015. – №3. – С. 134 – 135.
3. «СИБУР»: в Индустрию 4.0 через цифровой краудсорсинг / Вестник цифровой трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cio.ru/articles/2115> (дата обращения: 29.10.2018)
4. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний: монография/В.Н. Пуляева. -М.: Издательский дом ГУУ, 2018. -159 с.
5. LeBow R., Spitzer R. Accountability: Freedom and Responsibility Without Control. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. – 2002, p.208.
6. The Future of Management Is Teal / Strategy and business [Электронный ресурс]. – URL; <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921> (дата обращения: 25.10.2018)

7. Андрей Кривенко: Делайте классные вещи и они будут оплачены / Издательство «МИФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/03/15/andrej-krivenko-vkusvill-delajte-klassnye-veshhi-kotorye-nravyatsya-i-oni-budut-oplacheny/> (дата обращения: 01.11.2018)
8. Алексей Мордашов: как Индустрия 4.0 меняет управление / HARVARD BUSINESS REVIEW – РОССИЯ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a24981> (дата обращения: 30.10.2018)
9. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. – Режим доступа: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата обращения: 02.11.2018)
10. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]: монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.

**Насекина А.Д., Пантелеева Д.С.**

студентки  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: AnastasiaNasekina@mail.ru,  
dariapanteleeva.98@inbox.ru

Научный руководитель:

**Пуляева В.Н.,**

к.э.н.,  
доцент кафедры "Управление персоналом и психология"  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОКОЛЕНИЙ X, Y, Z**

***Аннотация:** В статье представлены анализ трудовой мотивации трех поколений. Выявлены главные особенности каждого из них. Приведены результаты опроса, на основании которых были сделаны выводы об основных мотиваторах поколений X,Y,Z. Предложена программа действий для мотивации поколения Z.*

***Ключевые слова:** трудовая мотивация, поколения X,Y,Z, заработная плата, карьерный рост, нацеленность на результат.*



**Nas6ekina A.D., Panteleeva D.S.,**

Graduate students  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: AnastasiaNasekina@mail.ru,  
dariapanteleeva.98@inbox.ru

Scientific adviser:

**Pulyaeva V.N.,**

Candidate of Economics,  
Assistant professor of the Department of Personnel Management  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **ANALYSIS OF MOTIVATION OF GENERATIONS X, Y, Z**

***Abstract:** the article presents an analysis of the work motivation of three generations. The main features of each of them are revealed. The results of the survey on the basis of which conclusions were made about the main motivators of generations X,Y, Z took place. A program of actions for the motivation of generation Z was offered.*

***Keywords:** work motivation, generations X,Y,Z, wages, career growth, focus on results.*

На сегодняшний день выделяют три поколения людей: X (1961-1981), Y (1982-2004) и Z (2005 – настоящее время). Каждое из них характеризуется своими особенностями. Скоро придет время, когда поколение Z станет трудоспособным. Таким образом, руководителям уже сейчас следует разработать стратегию мотивации «новых» сотрудников. В связи с этим мы решили провести опрос на тему трудовой мотивации трех поколений и выявить различия.

Для начала рассмотрим основные характеристики каждого поколения. Иксы отличаются гиперответственностью, поэтому на первое место ставят заботу о других, иногда даже жертвуя собственными интересами. Однако полагают, что именно иксы больше подвержены возникновению депрессии. Так как большей частью в жизни испытывали тревогу, беспокойство и ощущение внутреннего конфликта и эмоциональной неустойчивости. Это поколение нацелено на упорную работу и индивидуальный успех. Иксы – люди, привыкшие строить свою карьеру постепенно, на протяжении всей жизни и двигаться в одном

направлении. Известно много примеров, когда «Х» работают по 30-40 лет на одном и том же заводе, предприятии или госучреждении, где они годами накапливают опыт, начав свой профессиональный путь с самых низких ступеней.

Основная трудовая мотивация для «Х» – это быть неотъемлемой частью корпоративной культуры, уверенность в завтрашнем дне и четкая организационная структура. Что касается материальной мотивации, Х предпочитают фиксированные оклады. Слишком большая переменная часть зарплаты их нервирует.

Поколение Y (миллениум) ценит свою свободу, эти люди оптимистичные и веселые. Уделяют внимание уровню качества своей жизни, желая получать удовольствие и удовлетворение. Поэтому для них важнее карьера, а не создание семьи. Не спешат с рождением детей, и не стремятся планировать своё будущее. Экономический кризис показал игрокам, что стоит заботиться о настоящем и жить здесь и сейчас, в силу того, что будущее изменчиво и ненадежно. Многие из них не верят в то, что у них будет достойная пенсия, поэтому, часто готовы получать «серую» неофициальную зарплату, если она больше, чем «белая». Они гибкие и умеют приспосабливаться к новым условиям.

Поколения «Y» имеет свое понимание успеха и целеустремленности. Игроки зачастую не готовы начинать свой путь с самых низов и медленно расти вверх, годами ожидая продвижения по службе и увеличения вознаграждения. Именно «ориентированность на немедленное вознаграждение» считается главным недостатком сотрудников «игреков».

На долю «Y» приходится невероятный поток информации и очень неустойчивая внешняя профессиональная среда, «Y» не может позволить себе быть специалистом в определенной очень узкой области и работать в ней всю свою жизнь, таков современный рынок труда. Поколение Y – главная надежда и опора современных компаний. Этому поколению присущи высокий уровень технической грамотности и способность ежедневной и ежечасно обрабатывать огромный объем информации.

В настоящее время, когда компаниям требуется множество сотрудников сферы обслуживания и менеджеров среднего звена, поколение Y может чувствовать себя на рынке труда вполне уверенно.

Основная мотивация для Y – финансовое вознаграждение, отсутствие бюрократии и технологичность (например, оснащение офисов высокотехническим оборудованием). Если в компании не внедряются новые технологии, нет деятельности по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, это может отпугнуть перспективных сотрудников поколения Y. Кроме того, игрокам привлекают компании, в которых

мало ограничений и запретов. Поколение Y ценит непринужденную атмосферу и свободный стиль общения, не любит придерживаться дресс-кода и ходить по струнке.

Теперь перейдем к поколению Z. Сейчас это еще дети, наше не-далекое будущее. Зэты, в отличие от иксов, будут понимать, что, прежде всего, им необходимо обучение и получение знаний. Отличаются они и от игреков тем, что схватывают новую информацию очень быстро. Ребёнок, рождённый в этот период, учится пользоваться телефоном или планшетом очень рано, порой, ещё не умея хорошо говорить.

Данное поколение очень свободолюбиво и с малых лет пытается отстаивать своё мнение, требуя его принимать во внимание. Кроме того у зэтов есть отличительная черта - они склонны к капризам и всегда требуют то, что им хочется.

Эксперты считают, что эта генерация не будет способна находить компромиссы, и тем более прикладывать усилия для достижения своих целей. К тому же, столкнувшись с неудачей, эти дети в будущем будут сдаваться, вместо того, чтобы искать варианты решения. А это будет способствовать развитию неуверенности в себе, они не будут рисковать, чтобы добиться успеха. Однако поколение Z еще мало исследовано для того, чтобы сделать вывод об их профессиональных особенностях, их ценности еще формируются.

Нами был проведен опрос представителей всех трех поколений на тему трудовой мотивации, в результате которого были получены следующие результаты.

Для всех трех поколений одним из главных стимулов в работе является высокий уровень заработной платы. Также к приоритетным мотиваторам можно отнести премии и самореализация.

Теперь рассмотрим мотивацию для каждого поколения отдельно. Иксы на вопрос о том, как они предпочитают работать, выбрали только два варианта ответа: «чтобы было точно известно, что нужно сделать» и «нужно, чтобы в работе появлялось что-то новое». Из этого следует, что для них важны стабильность и уверенность в будущем, четкое знание всех деталей своей работы. Однако хотелось бы отметить, что данное поколение не выделяет в качестве стимула «интерес к тому, что они делают», оно не нацелено на получение новых знаний. Приоритетом для иксов являются материальные ценности. По нашему мнению, мы получили такие результаты, так как для данного поколения на первом месте стоит семья и забота о ней, поэтому работа для них является источником дохода.

Поколение Y нам известно больше всего, так как именно мы являемся его представителями.



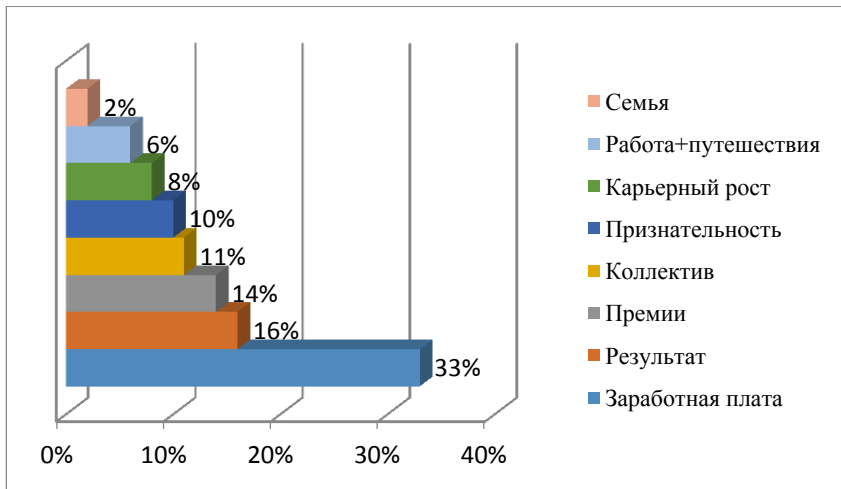
Источник: составлено авторами работы

Рисунок 1 – Анализ предпочтений в работе

Из диаграммы можно сделать вывод, что данное поколение должно точно знать, что нужно делать и как это оценивают. Игреки достаточно расчетливые, заранее обдумывают выгоды, которые они смогут получить от той или иной деятельности. Не готовы работать «бесплатно». Ниже приведены данные трудовой мотивации поколения Y.

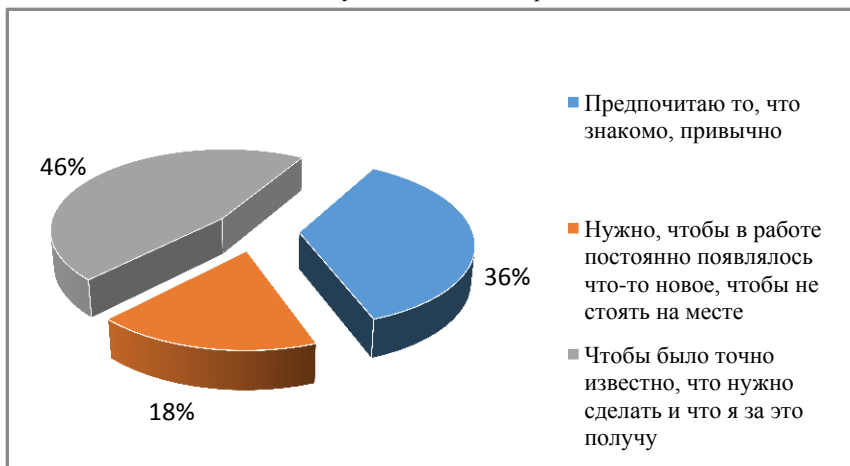
Можно заметить, что заработная плата стоит также на первом месте, как и у предыдущего поколения. Также игрокам необходимо видеть результат своей работы, то, на что они уделяют большую часть своего времени. Признательность играет немаловажную роль в их карьере, именно за счет работы игроки самоутверждаются. Однако такой стимул как семья был выделен только 2% респондентов, что и является чертой данного поколения.

Теперь рассмотрим самое молодое поколение Z. На диаграмме можно увидеть ответы респондентов.



Источник: составлено авторами работы

Рисунок 2 – Мотиваторы



Источник: составлено авторами работы

Рисунок 3 – Анализ предпочтений в работе

Большинство опрошенных предпочли бы выполнять привычную работу в знакомой сфере деятельности, чтобы было точно известно, что нужно сделать и как их труд будет оценен. Следует отметить, что зэты боятся ответственности и пытаются переложить ее на других любыми способами. По нашему мнению, такое отношение зэтов к работе было за-

ложено еще в детстве, когда родители имели возможность удовлетворить любые потребности своих детей за счет большого ассортимента в магазинах (что нельзя сказать о поколениях X, Y). Кроме того зэты не готовы все свое время посвящать работе, так как никто из респондентов не выбрал позицию «готов делать все, что нужно для организации». Они не желают прикладывать усилия для достижения профессиональных успехов. Зэты хотят все и сразу! Однако данное поколение очень любознательное. Они быстрее усваивают информацию, чем играки, постоянно развиваются и стремятся получить новые знания, мгновенно адаптируются к новым технологиям, креативно подходят к выполнению задач, быстро их решают, всегда в курсе последних тенденций.

В подтверждение сказанного можно привести ответы респондентов на вопрос «Что вас мотивирует или мотивировало бы эффективнее работать?». Большинство опрошенных помимо заработной платы выделили следующие мотиваторы: знания, интерес к работе, вклад в развитие человечества.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что все поколения различаются между собой и каждому из них необходима индивидуальная стратегия мотивации.

*Таблица 1*

#### Сравнительный анализ поколений

	<b>Поколение X (1961-1981)</b>	<b>Поколение Y (1982-2004)</b>	<b>Поколение Z (2005 – наст вр)</b>
Характеристики	Восприимчивость к критике, высокая работоспособность, ответственное отношение к делу, прагматизм, терпимость.	Стремление к карьерному росту, целеустремленность, направленность на немедленное вознаграждение, играки устойчивы к изменениям, следуют тенденциям.	Быстро воспринимают большой объем информации, креативность, творческий подход к выполнению задач.
Предпочтения в работе	Известность в том, что нужно сделать и что за это получают (65%). Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте (35%).	Известность в том, что нужно сделать и что за это получают (50%). Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте (25%).	Известность в том, что нужно сделать и что получают (46%). Предпочитают то, что знакомо, привычно (36%).

	<b>Поколение X (1961-1981)</b>	<b>Поколение Y (1982-2004)</b>	<b>Поколение Z (2005 – наст вр)</b>
Личные мотиваторы	Высокая заработная плата, социальный пакет, самореализация.	Высокая заработная плата, продвижение по карьерной лестнице, результат, признательность.	Высокая заработная плата, интерес, знания, вклад в развитие человечества.

Так как поколения X, Y хорошо изучены, для них уже разработаны стратегии мотивации сотрудников. В связи с этим мы уделили больше внимания поколению Z.

Мы предлагаем следующие способы мотивации для поколения Z. Хотелось бы отметить, что зэты по-настоящему цифровое поколение. Можно предположить, что они будут интересоваться инженерно-техническим специальностями, биомедициной, робототехникой и искусством.

Необходимо создать такие условия, чтобы зэты оперативно могли обмениваться опытом и информацией друг с другом. Следует давать таким сотрудникам самореализовываться и развиваться, так как карьерным ростом их трудно будет удержать на одном месте. Зэты должны быть заинтересованы работой, и видеть результат своей деятельности.

Данное поколение быстро воспринимает информацию, хорошо ориентируются в современном мире. Поэтому устанавливая им разнообразные, нестандартные задачи, можно заинтересовать зетов работой на длительный период.

Так как поколение z являются индивидуалистами, то не удивительно и их потребность в признании. В связи с этим руководителю необходимо постоянно хвалить таких сотрудников за любую выполненную задачу, предложенную необычную идею и достигнутый результат.

Постоянный контроль зетов, жесткая оценка труда, фиксированный показатель КРІ за месяц влияет отрицательно на работоспособность данного поколения. Необходимо дать им больше свободы, поставить интересную задачу, меньше контролировать их. Именно это и стимулирует зетов лучше работать.

В заключение хотелось бы сказать, что для того чтобы компания была преуспевающей, нужно настроить работников выполнять свои обязанности с высокой отдачей, с энтузиазмом, заинтересовать всех членов организации в достижении конечного результата, чтобы каждый стремился внести свой вклад для получения поставленной цели. Руководители, менеджеры по подбору кадров должны изучать особенности каждого поколения, чтобы в дальнейшем правильно мотивировать своих сотрудников, стимулировать их трудовую деятельность.

## **Литература:**

1. Хоув Нейл, Штраус Уильям. Поколения: История Американского будущего//НьюЙорк: Уильям Морроу & Company.2010.
2. Хоув Нейл, Штраус Уильям. Тринадцатое поколение//НьюЙорк: Уильям Морроу & Company. 2010.
3. Агафонова М.С., Архипова Е.А. Мотивация деятельности в менеджменте//Современные наукоемкие технологии. 2014. № 72. С. 135.
4. Агафонова М.С., Бочарникова Ю.А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия//Научнометодический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 2. С. 416420.
5. Теория поколений в России | RuGenerations – [Электронный ресурс] URL:<https://rugenations.su/>



**Ахметшина Л.Г.,**

к.э.н., доцент кафедры «Экономика организации»  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: lgahmetshina@fa.ru

## **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РОССИЙСКОГО АПК**

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности управления экономическим ростом агропромышленного комплекса (АПК), а также параметры экономического роста. Проанализированы количественные, качественные и воспроизводственные показатели. Исследованы возможности инновационного менеджмента в обеспечении устойчивости экономического роста российского АПК. Предложены мероприятия по совершенствованию системы инновационного управления АПК.*

***Ключевые слова:** экономический рост, агропромышленный комплекс, государственное управление, инновационный менеджмент*

**Akhmetshina L.G.,**

a Candidate of economic sciences,  
Associate Professor of Department of economy of the organization Financial  
University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: lgahmetshina@fa.ru

## **INNOVATIVE MANAGEMENT IN ENSURING ECONOMIC GROWTH OF THE RUSSIAN AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

***Abstract.** The article deals with the features of economic growth management of agriculture (agribusiness), as well as the parameters of economic growth. Quantitative, qualitative and reproductive indicators are analyzed. The possibilities of innovative management in ensuring the sustainability of economic growth of the Russian agroindustrial complex are investigated. Measures to improve the system of innovative management of agriculture are proposed.*

***Key words:** economic growth, agro-industrial complex, public administration, innovation management*

Агропромышленный комплекс (АПК), обладая огромным экономическим потенциалом, выступает одной из важнейших и неотъемлемых частей национальной экономики. Особая роль принадлежит АПК в обеспечении экономического роста страны в целом, поскольку, с одной стороны, АПК стимулирует развитие ряда других отраслей национальной экономики, в том числе машиностроение, химическую промышленность, увеличивая эффективность всего национального производства, с другой стороны, АПК определяет уровень продовольственной безопасности страны и социально-экономическое благополучие ее населения. В условиях политической и экономической нестабильности необходимым условием решения задач экономической устойчивости и обеспечения экономического роста АПК является государственное управление.

В настоящее время основной акцент в управлении экономическим ростом АПК сделан на регулировании темпов этого роста. Стратегическим документом по управлению экономическим ростом АПК является Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы (далее – Госпрограмма). Эффективность реализации Госпрограммы снижают вносимые в ее содержание практически ежегодно изменения и уточнения, корректировка направлений, форм и объемов государственной поддержки. Устойчивый экономический рост на долгосрочную перспективу не возможен без прозрачных и предсказуемых механизмов оказания государственной поддержки АПК. К тому же с 2018 года Госпрограмма переходит на механизмы проектного управления [1, стр. 54].

Существующие темпы роста АПК демонстрируют положительную динамику, но при этом не достаточно устойчивы, что не позволяет сформировать потенциал роста. В 2017 году темп роста продукции сельского хозяйства, охоты и лесного хозяйства замедлился на 2% и составил 101,2 % (рисунок 1). Запланированные в Госпрограмме среднегодовые темпы роста в 1,7-2,1% до 2020 года являются существенно заниженными [2]. Данные обстоятельства обуславливают необходимость выработки новых подходов и направлений в управлении экономическим ростом АПК для создания условий его устойчивого положения в долгосрочной перспективе.

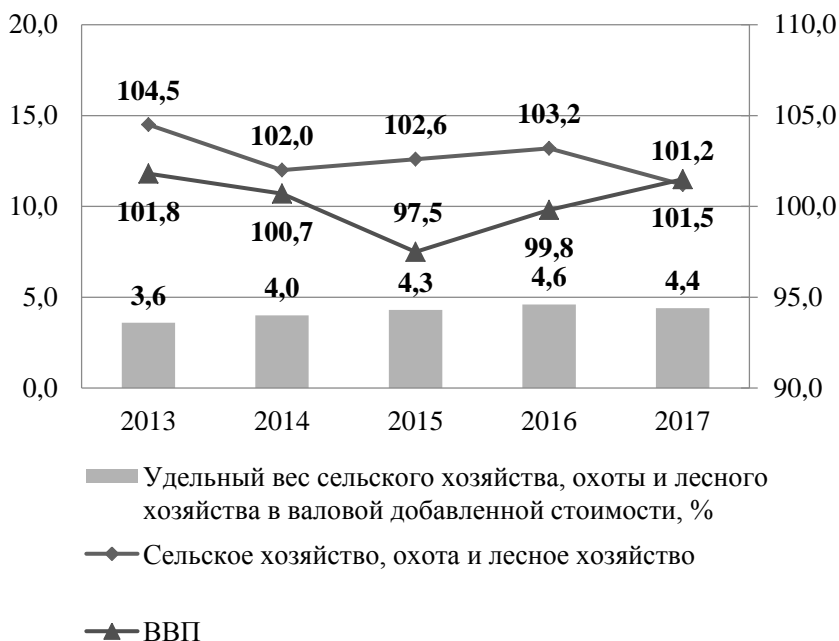


Рисунок 1 – Динамика физического объема валовой добавленной стоимости в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве в 2013-2017 гг., в % к предыдущему году

Источник: составлено автором по данным [3]

Высокие темпы экономического роста АПК позволяют достичь сбалансированные параметры экономического роста, включающие факторы, детерминанты и условия роста (рисунок 2). К факторам экономического роста АПК относят природные и человеческие ресурсы, капитал. Экономический рост АПК не возможен без наличия этих факторов, но при этом он ограничен объемами, состоянием и характером их использования. Воспроизводство и эффективное использование факторов роста обеспечивают детерминанты роста, которые включают инвестиции, инновации, инфраструктуру, технологии, научно-технический прогресс, аграрную науку и образование, структурную политику, аграрное предпринимательство, государственную поддержку. Условия роста (социально-экономические, организационные, институциональные, правовые и др.), в свою очередь, определяют степень влияния детерминант на факторы роста [4, стр. 24].



Рисунок 2 – Параметры экономического роста АПК

Управление экономическим ростом АПК предполагает реализацию комплекса мер по эффективному использованию возможностей детерминант роста и созданию наиболее благоприятных условий для действия детерминант на факторы роста. Соотношение и степень адекватности детерминант и условий экономического роста расширяют возможности активизации факторов роста, обеспечивающих количественную, качественную и воспроизводственную динамику АПК (таблица 1).

Таблица 1

Показатели экономического роста АПК России в 2013-2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Количественные показатели</b>					
Продукция сельского хозяйства, млрд. руб.	3687,1	4319,1	5164,9	5505,7	5654,0
Посевная площадь, тыс. га	78057	78525	79319	79993	80617
Валовой сбор, млн. т. :					

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
зерна	92,4	105,3	104,8	120,7	135,4
семян масличных культур	13,1	12,9	13,8	16,3	16,5
овощей	14,7	15,5	16,1	16,3	16,4
картофеля	30,2	31,5	33,6	31,1	29,6
Поголовье, тыс. гол.:					
КРС	19564	19264	18992	18753	18681
свиней	19801	19546	21507	22028	23185
птицы, млн. гол.	495	527	547	553	557
Производство основных продуктов животноводства:					
скот и птица на убой в живом весе, тыс. т	12223	12912	13475	13970	14624
молоко, млн. т.	30,5	30,8	30,8	30,8	31,1
яйца, млрд. шт.	41,3	41,9	42,6	43,6	44,8
Наличие основных фондов, млрд. рублей	3671,8	3909,0	4285,1	4758,5	4859,9
Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве, тыс. чел.	6364	6247	5418	5374	5075
<b>Качественные показатели</b>					
Урожайность, ц/га:					
зерновых и зернобобовых культур	22,0	21,4	23,7	26,2	29,2
масличных культур	13,3	12,4	12,9	13,9	14,1
овощей	214	218	225	227	236
картофеля	145	150	159	153	156
Надой молока на одну корову, кг	4519	4841	5140	5370	6272
Средняя годовая яйценоскость кур – несушек, шт.	305	308	310	308	311
Продукция сельского хозяйства на 1 руб. основных фондов, руб.	1,0	1,1	1,21	1,16	1,16
Продукция сельского хозяйства на одного занятого, тыс. руб.	579,4	691,4	953,3	1024,5	1114,1
Нагрузка пашни на один трактор, га	274	290	307	305	н/д
Энергетические мощности в расчете на 100 га посевной площади, л.с.	201	201	197	200	н/д

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Воспроизводственные показатели</b>					
Инвестиции в основной капитал на развитие сельского хозяйства, млрд. руб.	307,1	313,5	304,7	379,8	374,7
Удельный вес инвестиций в основной капитал на развитие сельского хозяйства в общем объеме инвестиций, %	3,1	3,0	2,9	3,4	3,1
Внесено органических удобрений, млн. т.	55,7	61,6	64,2	65,2	66,6
Внесено органических удобрений на 1 га посевной площади, т	1,1	1,3	1,3	1,4	1,5
Внесено минеральных удобрений, млн. т.	1,8	1,9	2,0	2,3	2,5
Внесено минеральных удобрений на 1 га посевной площади, кг	38	40	42	49	55
Сальдированный финансовый результат деятельности сельскохозяйственных организаций, млрд. руб.	60,9	181,1	265,8	238,4	186,2
Задолженность сельскохозяйственных организаций по кредитам банкам и займам, млрд. руб.	1207,6	1256,6	1414,7	1469,3	1399,9
Задолженность сельскохозяйственных организаций по кредитам банкам и займам на 1 рубль сальдированного финансового результата, руб.	19,83	6,94	5,32	6,16	7,52
Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников сельского хозяйства к среднероссийскому уровню, %	50	52	56	58	58

Источник: составлено автором по данным [3]

Количественные показатели, большинство из которых являются базовыми индикаторами Госпрограммы, имеют положительную динамику, за исключением поголовья КРС и численности занятых в сельском хозяйстве, за 2013-2017 гг. показатели снизились соответственно на 4,5 и 20,3%, практически не изменилось производство молока.

Качественные показатели также демонстрируют положительный тренд (увеличение урожайности, продуктивности, фондоотдачи, производительности труда), что является результатом интенсивного развития аграрного производства. Увеличение нагрузки на технические средства происходит вследствие снижения материально-технического потенциала сельхозпроизводителей.

Рост инвестиций в основной капитал на развитие сельского хозяйства не достаточен для устойчивой воспроизводственной динамики экономического роста. Отсутствие собственных средств и высокий уровень закредитованности не позволяют сельхозпроизводителям обеспечить современный технический и технологический уровень производства.

В результате проведенного анализа состояния базовых факторов экономического роста АПК можно сделать вывод о том, что основным ограничителем устойчивости выступает так называемая «техническая деградация» производства. Безусловно, решению данной проблемы будет способствовать переход к инновационной модели развития АПК.

В рамках подпрограммы «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие» Госпрограммы фактический объем финансирования мероприятий по технической модернизации АПК, научно-техническому (инновационному) развитию за 2013-2017 гг. составил 36,37 млрд. руб., превысив запланированный уровень в 3,24 раза (рисунок 3).

Однако при наличии значительного научного потенциала, множества разработанных научно-технических проектов, все еще существуют значительные сложности в прохождении инноваций от создания до внедрения и практического использования, что в конечном итоге, препятствует экономическому росту АПК. Продвижению инноваций на рынок будет способствовать организация инновационного менеджмента в АПК. Пока данная сфера деятельности является недостаточно разработанной вследствие отсутствия системы управления инновациями и несовершенства законодательного обеспечения организационных процессов управления. Инновационный менеджмент в АПК предполагает подготовку и принятие управленческих решений, направленных на развитие и реализацию инновационного потенциала комплекса таким образом, чтобы мотивировать сельхозпроизводителей участвовать в конкретных инновационных проектах [6, стр. 38].

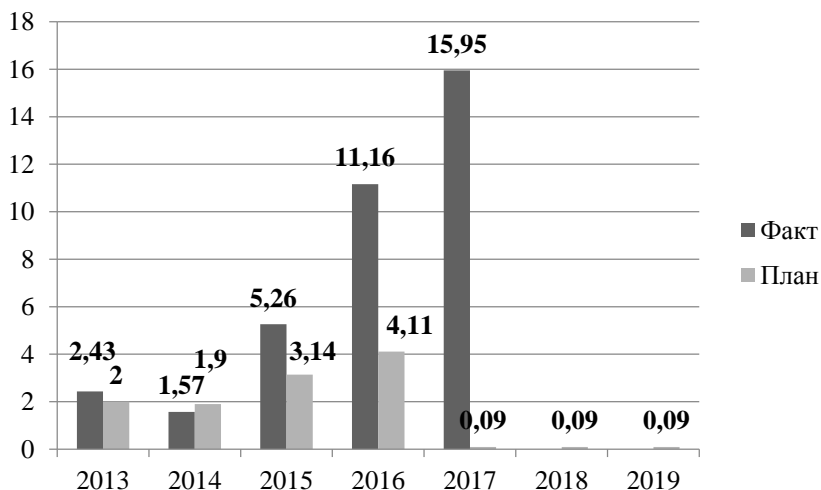


Рисунок 3 – Финансирование подпрограммы «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие» в рамках Госпрограммы, млрд. руб.

Источник: составлено автором по данным [5]

Консолидация усилий государственных органов власти с представителями аграрного предпринимательства в создании эффективно работающей инновационной инфраструктуры приведет к повышению инновационной активности сельхозпроизводителей, инвестиционной привлекательности аграрного производства. Государственный сектор экономики должен стать активным источником создания и потребления инноваций.

Системный инновационный подход к решению управленческих задач предполагает реализацию следующих мероприятий:

совершенствование системы управления АПК в оказании консультационных, инжиниринговых и маркетинговых услуг сельхозпроизводителям для снижения инновационно-инвестиционных рисков;

формирование институтов развития и реализации государственной инновационной политики в АПК; капитальные вложения в ключевые инновационные предприятия АПК; государственно-частное партнерство в инновационной сфере АПК;

формирование инновационной модели непрерывного профессионального образования; подготовка и закрепление в сельской местности специалистов в области инновационного менеджмента в АПК [7, стр. 297].



Организация эффективного инновационного менеджмента в АПК является одним из детерминант экономического роста АПК, позволяющим наиболее полно использовать ресурсный, научно-технический, промышленный и трудовой потенциал АПК. При активной государственной поддержке инновационный менеджмент позволит обеспечить устойчивый экономический рост АПК, а также даст импульс для развития национальной экономики на новом качественном уровне.

### **Литература:**

1. Анохина М. Инструментальный комплекс по управлению экономическим ростом АПК // Российский экономический журнал, 2017. №6. С. 54-66.
2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс: <http://ivo.garant.ru/#/document/70210644/paragraph/1:0> (дата обращения: 21.11.2018)]
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 21.11.2018)]
4. Анохина М.Е. Формирование теоретической концепции экономического роста отраслевых комплексов (на примере АПК)// ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2014. №6. с. 9-34.
5. Официальный сайт Министерства сельского Российской Федерации [Электронный ресурс: <http://mcs.ru> (дата обращения: 21.11.2018)]
6. Майоров А.А. Инновационный менеджмент в решении проблем АПК, направленный на модернизацию и развитие отрасли// Интеллект. Инновации. Инвестиции, 2015. №2. С. 35-42
7. Саломатин В.А. Инновационные процессы в АПК; сущность и направления развития// Теория и практика общественного развития, 2011. № 8. с. 295-299.

**Колесникова С.А.,**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: Sofe1999@yandex.ru

Научный руководитель:

**Кохова И.В.,**

к.э.н., доцент  
*доцент кафедры Управления персоналом и психология*  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ И РОСТА ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ**

***Аннотация:** В статье раскрывается смысл метода по развитию бизнеса посредством сравнения фирм - Бенчмаркинга. Представлены необходимые условия эффективного функционирования этого метода, а также ошибки, совершаемые бизнесом в процессе применения технологии бенчмаркинга. Также описывается отношение к данной технологии в России.*

***Ключевые слова:** бенчмаркинг, менеджмент, маркетинг, конкуренция, экономика, экономическое развитие, развитие бизнеса*

**Kolesnikova S.A.,**

Graduate student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: Sofe1999@yandex.ru

Scientific adviser:

**Kokhova I.V.,**

PhD of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Personnel management and psychology  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **BENCHMARKING AS A TOOL FOR DEVELOPING BUSINESS MANAGEMENT AND THE ECONOMIC GROWTH AS A WHOLE**

***Abstract:** The article presents the development of methodological recommendations for sustainable development of business. The need to apply business analysis techniques to create value for key stakeholders is substantiated. The algorithm of the analytical substantiation of the formed strategy based on the principles of business analysis and conditions for sustainable development is proposed.*

***Keywords:** benchmarking, management, marketing, competition, economy, economic growth, business development*

Мы живем в век глобализации, интеграции на мировой рынке и движемся к совершенному, идеальному рынку - абсолютно конкурентному. Задача современных управленцев состоит в повышении эффективности развития предприятия, росту его финансового благополучия и экономической устойчивости. Тем сложнее для бизнеса вырасти до конкурентоспособного предприятия, если мы говорим о сфере с явными крупными лидерами, тем сложнее и должен быть менеджмент современных компаний. Управленческая наука предлагает нам широкий спектр для «творчества» в поисках все более совершенных, изобретательных и, что немало важно, эффективных и экономически выгодных инструментов осуществления операций менеджмента.

В последнее время многие компании обратили внимание на способ улучшения собственного бизнеса посредством заимствования каких-то методик, инструментов, подходов у других компаний. Такой инструмент повышения конкуренции за счет сравнения каких-либо

показателей на рынке предприятий известен как «бенчмаркинг». Эта технология доступна и проста для бизнеса любой категории. Выявление своих слабостей и их исправление за счет перенятия опыта компаний всего мира, успешно существующих и функционирующих на современном рынке. Бенчмаркинг в России не редко называют «эталонным сопоставлением». По своей сути, бенчмаркинг- это то же самое, что и эталонное сопоставление. Просто само понятие адаптировано под русский перевод.

Но бенчмаркинг это не только односторонний процесс. Под ним также принято понимать и обмен опытом как удач, так и неудач фирм. Стоит отметить, что использование этого инструмента осуществляется не только в сфере производства и улучшений именно продукции предприятия, но и в различных системах внутреннего управления, например, логистике, маркетинге и управлении персоналом (в сфере управления персоналом может быть заимствована система бонусов, план повышения эффективности сотрудников, программы удержания персонала или даже методы построения корпоративной культуры организации). Существуют целевые стажировки, которые организуют предприятия специально для того, чтобы различные компании могли понять на непосредственном примере, как будет лучше, что стоит делать, а чего нет. В любой форме использования бенчмаркинг этот метод способствует развитию бизнеса и повышению его конкурентоспособности, а значит, мы верно идем к достижению той самой «недосягаемой» совершенной конкуренции.

Как таковой термин «бенчмаркинг» трудно объяснить каким-то конкретным тезисным определением в связи со сложностью и большим многообразием форм реализации. Само понятие появилось в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Тем не менее, ряд учебных и публицистических изданий в лице конкретных экспертов по-своему отображали определения этому методу:

«Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях» [1] (Р.К. Кэмп, руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network);

«Бенчмаркинг – анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне» [2] (Л. Боссиди, исполнительный директор компании Allied Signal);

«Бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [3] (Б. Андерсен, профессор Норвежского университета науки и технологии).

Целенаправленная реализация проекта бенчмаркинга как стратегии конкурентоспособности бизнеса, предпринятая в 1979 г. корпорацией Хегох с целью поиска причин резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов в процессе конкурентной борьбы с японской компанией Fuji, позволила снизить издержки, повысить производительность труда и т.д. имела значительный успех, и была подхвачена другими известными фирмами, в том числе фирмами Kodak, DuPont, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric и Shell. [5]

Обширность формулировок определений бенчмаркинга подкрепляется такой же обширностью видов его реализации и использования в бизнесе. Принято выделять несколько видов:

1. Внутренний бенчмаркинг. Этот вид ориентирован на сравнение, анализ и коррекцию работы предприятия в рамках самого предприятия. Метод осуществляется при сопоставлении работы отделов фирмы, его подразделений или филиалов, а также сравнение конкретной выпускаемой продукции и методик производства.

2. Общий бенчмаркинг. Здесь происходит анализ различных элементов ведения бизнеса и его эффективности сравнительно с деятельностью других фирм-конкурентов из других хозяйственных отраслей или стратегических групп.

3. Функциональный бенчмаркинг. Данный вид предполагает поиск и устранение проблемных сторон компании в части процессуальных параметров. Имеется в виду сравнение программ, методов, технологий и различных систем управления. Особенность данного вида заключается в том, что анализ производится в тех составляющих работы организации, которые не связаны с отраслью производства.

4. Конкурентный бенчмаркинг. Этот вид предполагает сравнение показателей фирмы с ее непосредственными прямыми конкурентами.

Методика бенчмаркинга может применяться в любом виде деятельности компании, который поддается измерению. Процесс эталонного сопоставления определяют задачу бенчмаркинга как получение максимальной эффективности от анализа и применения некоторого опыта других компаний через непосредственное сравнение каких-то

параметров работы конкурента и собственного предприятия. Исходя из этого, можно выделить следующие цели применения методики бенчмаркинга:

1. Выжить начинающему бизнесу на рынке в условиях конкуренции
2. Увеличить шансы на успешное и выгодное развитие компании
3. Сделать развитие производительности и эффективности постоянным путем применения практик других фирм.

Не смотря на кажущуюся простоту и привлекательность данного метода, многие компании используют его в утрированном виде, и банальный «обмен опытом» превращается в извращенный «шпионаж». В условиях соблюдения этики бизнеса бенчмаркинг является отличным и эффективным способом развития. Практика бенчмаркинга используется не только в рассмотрении прямых конкурентов, но и в обращении к крупным участникам экономической деятельности мира.

Проблема также может заключаться и в неграмотном процессе «перенятия» какой-то операции или технологии. Любое нововведение нуждается в адаптации и приведения к соответствию того, что мы переняли, тому, как и в каких условиях, мы работаем. Кадровые, финансовые, организационные и даже культурные несоответствия с фирмой, которую мы сравниваем с нашей, должны быть учтены и изменены в том русле, в котором живет наш бизнес. Поэтому очевидна ответственность и важность работы риск-менеджмента и гибкость к нововведениям в организационной культуре самой компании. Важно помнить, что процесс внедрения чего-то нового возможен, только если предприятие открыто и практически готово к этим внедрениям. В противном случае, эффективность применения бенчмаркинга ставится под вопрос.

Нельзя путать обычный SWOT-анализ себя и другой фирмы, либо же любой другой вид собранной и систематизированной информации, с полноценным бенчмаркингом. Методика бенчмаркинга предполагает обязательное применение каких-либо аспектов работы другой компании на пути развития собственной. Иначе, это лишь аналитика без применения на практике конкретных элементов деятельности фирм в будущей работе своей компании.

Также слепое копирование технологий лидеров рынка не является бенчмаркингом. Важным моментом в привлечении новых операций от других организаций в бенчмаркинге является вдумчивое, рациональное и адаптированное использование изученных заимствованных методик. Проблемы при полном и точном копировании элементов ра-

боты чужого предприятия не заставят себя долго ждать. В первую очередь возникнет трудность с внедрением нововведения, о чем уже говорилось ранее, далее та самая компания-лидер своей сферы просто усилит свой натиск, направленный на искоренение «компании-клона» с рынка.

Стоит отметить, что такой инструмент как бенчмаркинг имеет ряд особенностей, одной из которых является недоступность новаторских технологий. Этот фактор можно оценить вполне справедливым. Ни один топ-менеджер, технолог компании не станет распространять те методы, которые были придуманы, введены и сделаны недавно, но уже ставшие революционными, невероятно выгодными и передовыми. Это, своего рода, «секрет фирмы», в распространении которого для компании лидера или просто крупного игрока на рынке нет абсолютно никакой выгоды. Все-таки, это конкуренция, а выживает сильнейший. Так, бенчмаркинг направлен скорее на «хорошо забытое старое» и на какие-то технологии, ставшие классикой и переставшие быть конкурентным преимуществом и секретом как таковым.

Важным в применении данного метода является и то, что он способствует развитию рынка, экономики и степени конкуренции в целом. Бенчмаркинг помогает малым предприятиям выходить на следующий уровень развития, расти и составлять конкуренцию крупным фирмам. Так, растет количество, качество продукции, а также изменяется ситуация со спросом на этот продукт или услугу и ценами на них. Бенчмаркинг становится действительно хорошим катализатором для развития многообразия продукции и роста темпов экономики всей отрасли, или даже государства.

Существует и другая связь. Когда предприятие начинает интересоваться опытом других, более опытных, успешных, крупных фирм, она также начинает и узнавать рынок этой отрасли и продукции. Эффективность любого предприятия зависит напрямую от того, как хорошо компания знакома со своим продуктом, его спросом, предложением и т.д.

Различные программы в области качества, проводимые правительством, призывают российские предприятия активнее использовать метод бенчмаркинг. Подобные премии, организованные с учетом всех современных тенденций и критериев всемирной практики менеджмента и его систем, представляют именно те факторы, которые необходимы для поддержания конкурентоспособности фирм.

Данные премии и их структура включает в себя такие составляющие как: наличие баз данных по деловой практике организации; ис-

пользование различных Интернет-ресурсов в он-лайн режиме с целью поиска компаний для эталонного сравнения и партнеров для дальнейшего сотрудничества; различные программы обучения методу бенчмаркинга; проведение мероприятий, направленных на обмен опытом между конкурсантами и организациями, которые, совершенствуя свои системы управления, участвуют в различных премиях.

Для успеха эталонного сопоставления необходимо соблюдение следующих условий: четкое определение объекта сравнения, уделить особое внимание адаптации эталонных процессов, методов и стратегий, учитывая особенности собственного предприятия.

Начиная с 1997 г., Правительство РФ проводит ежегодные премии в области качества. Критерии российской премии составлены по аналогии с моделью Европейской премии. В Европе она называется моделью совершенствования EFQM. Тот формат критериев, который принят в России отлично играет на пользу компаний, желающих получить качественный результат от сравнения деятельности фирм и их эффективного оценивания. [5]

Обращаясь к опыту использования бенчмаркинга на практике, известным примером стал эффективный результат компании Ford. В 90-х годах прошлого века специалисты известной автомобильной фирмы обратились к методу бенчмаркинга. Тот период для компании был трудным и положение на рынке у нее серьезно пошатнулось. В ходе проведения эталонного сопоставления, Ford обратились к более чем 50 разным моделям автомобилей самых различных производителей.

Применение бенчмаркинга было нацелено на выяснение достоинств каждой модели и выявление производственных недостатков. Анализируя все полученные сведения, компания выделила параметра лучшего автомобиля, который мог бы вывести фирму из того кризиса и упадка.

По итогу проделанной работы, был выпущен автомобиль модели Taurus, ставший машиной года.

Таким образом, в настоящее время такой метод как «Бенчмаркинг» становится все более популярным и востребованным среди предприятий, активно занимающихся собственным развитием и поддержанием стабильного роста компании в условиях современного рынка. Конечно, в основном метод используется для того, чтобы добиться коммерческого успеха для организации, а это напрямую связано с конкуренцией в экономике данной конкретной отрасли. Конкурентоспособность фирмы означает, что она старается соответствовать спросу и заниматься повышать свои показатели по ряду критериев, таким обра-



зом, составляя достойную конкуренцию другим компаниям данного рынка. Бенчмаркинг подразумевает некую модель сравнения фирм с целью выявления полезных технологий, методов, принципов которые, при должной адаптации, принесут экономическую выгоду и способствуют развитию предприятия. Также, данный метод можно рассматривать как концепцию, которая предполагает постоянное стремление фирмы к развитию и росту, самосовершенствованию.

### **Литература:**

1. Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. – ASQC Quality Press, 1989. – 299 p.
2. Хэрри М., Шредер Р. 6 SIGMA. – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.  
Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. под науч. ред. Ю.П. Адлера. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2015. – №20. – 202-205 с.
4. Иванова Е.А. , Разорвин И.В. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности // Вопросы управления. – 2009. – №2

**Ю.О. Иванова**

преподаватель  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: cardamina@gmail.com

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ**

***Аннотация:** Автором проведён анализ видов образовательного туризма, сопоставлены рейтинги российских регионов по качеству жизни, уровню образования и привлекательности для туристов. Представлены результаты исследования, основной целью которого являлось изучение перспектив развития образовательного туризма в российских регионах.*

***Ключевые слова:** образовательный туризм, региональное развитие, бизнес-планирование, образовательные учреждения, рейтинг, имидж.*

**Yu.O. Ivanova**

lecturer  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: cardamina@gmail.com

## **PROSPECTS OF EDUCATIONAL TOURISM DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN REGIONS**

***Abstract:** The author analyzed the types of educational tourism, compared the ratings of Russian regions in terms of quality of life, level of education and attractiveness for tourists. The results of the study are presented, the main purpose of which was to study the prospects for the development of educational tourism in the Russian regions.*

***Keywords:** educational tourism, regional development, business planning, educational institutions, rating, image.*

Суть образовательного туризма заключается в совмещении обучения с отдыхом, являясь важным компонентом социальной и культурной жизни общества. В современную концепцию образовательного туризма входят образовательные учреждения, секторы проживания, питания, досуг и транспорт. Образовательный туризм стал комплексным продуктом, состоящим из туристского и образовательного компонентов.

Стоит отметить, что большая часть современных образовательных туров осуществляется в рамках развития международного туризма. Студенческие обмены, конференции, летние школы и лагеря, языковые

курсы представляют многообразие форм международного образовательного туризма. Элементы интернационализации высшего образования присутствовали уже в античных и средневековых университетах, но в современном значении можно говорить о возникновении данного явления только с 1960-х. Вначале интернационализация высшего образования не носила массового характера и была сосредоточена только в определённых странах и регионах (США и Западная Европа).

В 1990-х годах ситуация значительно изменилась, так как на рынке появились такие страны как Австралия, Китай, Индия, Россия и бывшие социалистические страны, а также Африка и Латинская Америка. Экономический эффект от международных студентов является колоссальным. Австралия, Великобритания и США ежегодно принимают 36% всех международных студентов, уезжающих учиться по обмену. В США студенты из других стран ежегодно приносят до 18 миллиардов американских долларов год. В Австралии международное образование является третьей по величине экспортной отраслью. Однако не только образование и информация интересуют современных образовательных туристов. Интерес к путешествиям существовал всегда, а в условиях глобализации и отмены многих границ, тенденции к открытости и толерантности, простоты бронирования объектов для проживания, увеличения скорости перемещения путешествия становятся неким маркером социального статуса.

Наибольшее распространение получили следующие виды образовательного туризма:

- учебные поездки для изучения иностранных языков, общих и специальных предметов;
- ознакомительные поездки, научные и бизнес-стажировки;
- конгрессы, конференции, семинары, творческие мастерские и мастер-классы;
- экскурсионные и ознакомительные поездки по городам, регионам и странам.

В сознании большинства россиян существует стереотип об образовательном туризме как о поездках за рубеж, которые доступны только очень обеспеченным людям. Однако в нашей стране есть необходимая база для развития внутреннего образовательного туризма, являющегося перспективным направлением развития туризма в регионах.

Для развития детского (школьного) образовательного туризма в России замечательная основа была заложена в период СССР, когда активно создавались детские пионерские лагеря, с их идеей всестороннего развития личности ребёнка. Современный детский образовательный

туризм связан с закреплением знаний, полученных на занятиях в средней школе, и освоением новых дополнительных материалов, расширяющих кругозор ребёнка. Формами детского образовательного туризма могут быть изучение исторического и культурного наследия, посещение этнодеревень, реконструкций исторических событий, эколого-биологические программы, геологические походы, изучение естественных наук и иностранных языков в летних школах, профориентационные познавательные программы. Важным условием является совмещение рекреационных и образовательных задач. В связи с увеличением темпа жизни и спросом на получение как можно большего количества навыков в короткие сроки, популярны стали комбинированные предложения, позволяющие во время каникул приобрести языковые навыки и получить уроки верховой езды, балльных танцев, игры в гольф, теннис и т.д. При этом во многих регионах существуют летние лагеря и школы, где языки преподаются носителями, проводят мастер-классы приезжают иностранные студенты и специалисты, что позволяет семьям практически с любым уровнем достатка приобщать своих детей к международной образовательной среде. Многие языковые лагеря сочетают обучение с культурно-экскурсионной программой, с посещением пляжей, аквапарков и другими развлекательными составляющими.

Юношеский образовательный туризм во многом похож на детский, однако с той разницей, что увеличивается доля лингвистических и профориентационных программ, программ по развитию инновационной и креативной активности, по изучению основ предпринимательской деятельности. В России известна, например, международная летняя школа Алтайского государственного университета. Проект, разработанный инициативной группой географов, археологов, искусствоведов, реализуется с 2002 года на территории туристско-рекреационной зоны «Бирюзовая Катунь». Школа состоит из теоретического курса и практики.

В ходе теоретического курса участники получают общие знания об истории и археологии Алтайского края, а также о некоторых методах проведения археологических исследований. Обучение проводится в форме лекций, практических занятий и экскурсий на английском языке. Практика проходит на местах археологических раскопок, где туристы участвуют в археологических раскопках и знакомятся с историческими особенностями региона.

В настоящее время России действуют 222 организации, специализирующихся на детско-юношеском туризме. В конце августа 2014

года Правительство одобрило концепцию развития дополнительного образования детей, согласно которой к 2020 году необходимо задействовать в таких программах до 75% от общего числа детей в возрасте от 5 до 17 лет. Детско-юношеский образовательный туризм имеет не только очевидные экономические преимущества: путешествуют школьники или студенты, как правило, организованными группами, поездки повторяются из года в год, что облегчает бизнес-планирование. Образовательный туризм важен и с социальной точки зрения, предоставляя возможность глубже узнать и познакомиться с историческим и природным наследием страны. Путешествия имеют большое значение в обеспечении многостороннего развития юной личности. Походы, поездки, экскурсии – это виды социализации личности, которые могут дать подрастающему поколению возможность для адаптации к современным условиям жизни, повышения своего интеллектуального уровня, развития наблюдательности, коммуникабельности, самодисциплины.

Набирают популярность специализированные программы дополнительного образования для взрослых и для пожилых людей, как основные, так и интегрированные с рекреационными. К ним относятся летние бизнес школы, выездные семинары, интеллектуальные корпоративы и мероприятия по сплочению коллектива, краткосрочные языковые курсы. Возрастает спрос и на семейные летние лагеря, где все члены семьи могут не только отдохнуть и побыть вместе, но и приобрести разнообразные полезные знания и навыки. Среди пенсионеров сейчас особенно популярны курсы компьютерной грамотности, и многие санатории и пансионаты предоставляют пожилым людям возможность совмещать отдых, лечение и обучение.

Какие же регионы России уже сейчас являются признанными центрами образовательного туризма, а какие обладают большим потенциалом? Для ответа на данный вопрос были проанализированы и сопоставлены несколько рейтингов регионов за 2017 год [4, 5, 6]. Среди них образовательный рейтинг (обеспеченность образовательными услугами и научная результативность), рейтинг привлекательности для туристов и общий рейтинг качества жизни, рассматривающий такие аспекты как безопасность; экологические и климатические условия; обеспеченность объектами социальной инфраструктуры; уровень экономического развития; освоенность территории и развитие транспортной инфраструктуры.

Таблица. Сравнение рейтингов регионов России за 2017 год.

№	Рейтинг привлекательности для туристов	Образовательный рейтинг	Рейтинг качества жизни
1	Краснодарский край	<i>Москва</i>	<i>Москва</i>
2	<i>Санкт-Петербург</i>	<i>Санкт-Петербург</i>	<i>Санкт-Петербург</i>
3	<i>Москва</i>	Томская область	Московская область
4	Республика Крым	Тюменская область	<i>Республика Татарстан</i>
5	Московская область	Саратовская область	Краснодарский край
6	Калининградская область	Орловская область	Белгородская область
7	Республика Карелия	Воронежская область	Ханты-Мансийский АО
8	Ярославская область	<i>Республика Татарстан</i>	Воронежская область
9	Нижегородская область	Курская область	Липецкая область
10	Алтайский край	Белгородская область	Свердловская область
11	Ленинградская область	Новосибирская область	Тюменская область
12	Ставропольский край	Ивановская область	Нижегородская область
13	<i>Республика Татарстан</i>	Омская область	Самарская область
14	Приморский край	Тамбовская область	Ленинградская область
15	Калужская область	Ростовская область	Челябинская область

Безусловными лидерами образовательного туризма являются Москва и Санкт-Петербург, но стоит отметить, что такие большие города среди всего прочего не обладают возможностями для полноценной рекреации, и в этом смысле республика Татарстан является более привлекательным регионом для совмещения обучения, отдыха, путешествий, экскурсий, знакомства с новыми культурами и природными объектами.

Потенциально интересными регионами для развития образовательного туризма являются Тюменская, Белгородская и Воронежская области. У данных регионов есть вся необходимая образовательная и социальная база, однако им необходимо лучше развивать свой туристский сектор, для чего есть все условия: транспортная доступность, климат и природа, богатое историческое наследие.

Краснодарский край, Московская, Ленинградская и Нижегородская области также могут стать привлекательными для образовательного туризма. Необходимо приложить усилия к повышению качества предоставления образовательных услуг, к открытию новых культурно-досуговых центров, к строительству детских садов, школ, выводу университетских кампусов за черту города. Тогда Московская и Ленинградская области будут очень интересны жителям Москвы и Санкт-Петербурга – кто-то отправит своего ребёнка в загородную школу-пансионат, или в лагерь всего в часе езды от дома, или сам на выходных захочет посетить мастер-класс в этнодеревне или день открытых дверей на производстве.

Таким образом, образовательный туризм может совмещаться с рекреационными или лечебно-профилактическими видами туризма и носить круглогодичный характер. Ресурсы детских лагерей, санаториев, домов отдыха, детских школ искусств, школ, колледжей, вузов могут использоваться для развития образовательного туризма. Данный вид туризма также должен способствовать развитию трудовой занятости, повышению эффективности использования рекреационных и образовательных ресурсов, расширению спектра платных образовательных услуг и оптимизации использования учебного оборудования.

## **Литература:**

1. Иванова, Ю.О. Научно-исследовательские центры и технопарки при университетах как способ повышения национальной конкурентоспособности / Ю.О. Иванова // Экономика и управление в машиностроении. – 2015. – №5(41) сентябрь-октябрь. – С. 36-39.
2. Иванова, Ю.О. Особенности позитивного имиджа рейтинговых образовательных организаций высшего образования и механизмы его формирования / Ю.О. Иванова // Экономика и управление в машиностроении. – 2016. - №3 (45) май-июнь. – С. 58-64.

3. Стыцюк Р.Ю. Перспективы развития маркетинга культурной регенерации территории (статья рецензируемая) // Научные труды Вольного экономического общества, М.: 2014г., Т. 188. 57-62 с.
4. Официальный сайт BaseTop [Электронный ресурс: <http://basetop.ru/turisticheskiy-reyting-regionov-rossii/> (дата обращения: 18.08.2018)].
5. Официальный сайт RiaRating [Электронный ресурс: [http://riarating.ru/regions\\_rankings/20160225/630011011.html](http://riarating.ru/regions_rankings/20160225/630011011.html) (дата обращения: 18.08.2018)].
6. Официальный сайт KapitalRus [Электронный ресурс: <http://kapitalrus.ru/articles/article/174270> (дата обращения: 18.08.2018)].



**А.А.Тубалова**

Научный руководитель:

**Кохова И.В.,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры Управление персоналом и психология.  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
г.Москва, Россия  
e-mail: tubalova.nastya@mail.ru

## **ИНФОРМАЦИОННЫЙ АУТСОРСИНГ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

***Аннотация:** В данной статье рассматривается развитие Ит-аутсорсинга на рынке услуг. Обосновывается необходимость использования информационного аутсорсинга. Выявлены основные работы ит-аутсорсинга, к которым прибегают заказчики. Проанализированы перспективы развития Ит-аутсорсинга на российском рынке. Представлены примеры успешного использования информационных услуг отечественных заказчиков.*

***Ключевые слова:** Ит-аутсорсинг, информационные технологии, информационные услуги, рынок ИТ.*

**A.A.Tubalova**

Scientific adviser:

**I.V.Kokhova,**

PhD in economics, associate Professor, associate Professor of personnel Management and psychology.  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
e-mail: tubalova.nastya@mail.ru

## **INFORMATION OUTSOURCING AS A WAY TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONS**

***Abstract:** This article examines the development of it-outsourcing in the market of services. The necessity of the use of information outsourcing is justified. The basic works of it-outsourcing, which are in demand among customers, are revealed. The prospects of It-outsourcing development in the Russian market are analyzed. Examples of successful use of information services of domestic customers are presented.*

***Keywords:** It outsourcing, information technology, information services, IT market.*

Современные модели управления организацией включают в себя множество способов и методов повышения эффективности и качества работы. Каждая компания стремится к высокому уровню специализации и профессионализма в своей сфере, но не всегда удается выполнить тот или иной вид деятельности на должном уровне. Сталкиваясь с такой проблемой все чаще, многие предприниматели не могут представить себе современный бизнес без аутсорсинга.

Понятие «аутсорсинг» происходит от английского термина «outsourcing», что означает «outside resource using»- использование внешних ресурсов. Впервые данный термин был введен в 1989 году, когда компания Eastman Kodak приняла решение нанять стороннюю организацию для сопровождения своих систем обработки информации.[1;2]

В век стремительного развития технологий любая организация стремится к внедрению новейших разработок для постоянного повышения качества продукции и удовлетворения запросов клиентов. Чтобы процесс работы происходил быстрее, но при этом качественнее, предприятия прибегают к услугам аутсорсинга, то есть передают некоторые функции внешней компании, которая располагает всеми ресурсами для выполнения данной задачи. Это позволяет сэкономить время и сосредоточиться на выполнении основных задач предприятия.

В период активной глобализации и компьютеризации растущая тенденция постоянного увеличения информационных объемов и процессов, связанных с ними, вынуждает многие компании прибегать к услугам IT-аутсорсинга. Иными словами, компании передают функции по обслуживанию информационных потребностей предприятия аутсорсерам. Наиболее часто организации пользуются следующим видам услуг:

1. Разработка программного обеспечения
2. Разработка web-ресурсов предприятия
3. Консалтинг пользователей
4. Техническое обслуживание серверного оборудования, включая поддержание информационной безопасности компании
5. Офисная телефония [7]

Стоит отметить, что единой классификации услуг It до сих пор не существует. Чаще всего эксперты выделяют два основных вида-полный и частичный аутсорсинг. При полном аутсорсинге обеспечивается комплексное обслуживание компании по тех обслуживанию и внедрению различного компьютерного оборудования и программного обеспечения, в то время как при частичном аутсорсинге основное обслуживание информационной системы остается внутри предприятия,

лишь часть задач передается в руки IT-компаний. Более подробно с видами It-аутсорсинга можно ознакомиться на рисунке 1. [6]

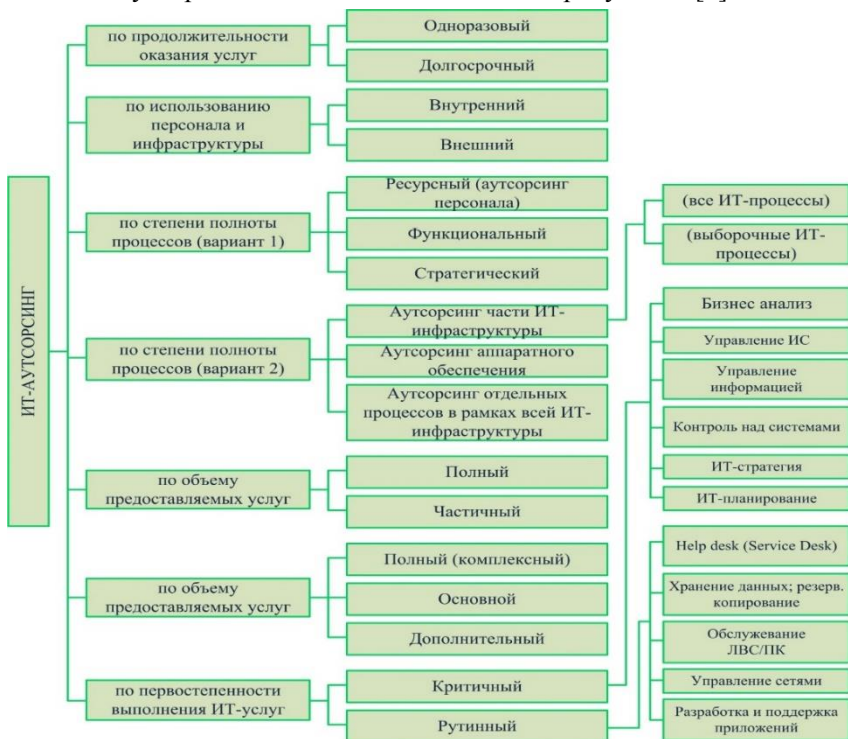


Рисунок -. Классификация IT-аутсорсинга по различным критериям

Большой спрос на IT-аутсорсинг обусловлен именно тем, что большинство компаний стремится минимизировать издержки и повысить свои финансовые показатели. Более того, данный вид услуги особенно привлекает предпринимателей возможностью повысить управляемость и надежность бизнеса.

Появление аутсорсинга на рынке услуг изначально предполагало лишь предоставление практического аутсорсинга, например, для решения юридических проблем или для помощи в узкоспециализированном производстве. Но в 1960-е годы начинают формироваться услуги в области It-технологий, процесс глобализации и интеграции расширяется, в связи с чем уже в 1980-х появляются глобальные информационные сети, открываются возможности для рынка online-сервисов, большое распространение получает ниша офшорного программирования. Все

эти факторы вместе дают начало новому виду услуги, которая стала признаваться, как информационный аутсорсинг.

На рисунке 2. Представлена схема развития It-аутсорсинга. [1;2].

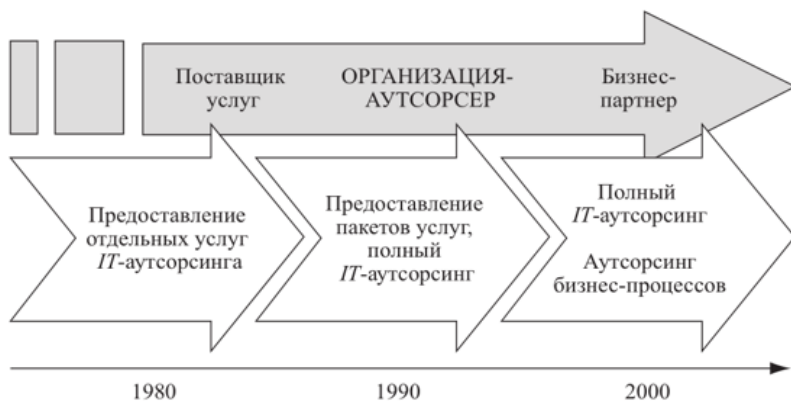


Рисунок 2 - Развитие it-аутсорсинга

На сегодняшний день тенденция рынка It в России заключается в постоянно растущем спросе на информационные услуги. Несмотря на то, что до конца 90-х годов двадцатого столетия внутренний рынок России не был знаком с информационным аутсорсингом, уже сегодня данными услугами пользуются больше 70% компаний.

Можно выделить несколько факторов повышения интереса ряда крупных компаний к IT-аутсорсингу на внутреннем рынке России:

1. Стандарты управления в целом, в частности управления информацией, приближаются к западным стандартам менеджмента.
2. Увеличивается прозрачность бизнеса, что позволяет гораздо проще передавать предпринимателем информацию в руки сторонних организаций.
3. Экономическая глобализация, вынуждающая компании интегрировать бизнес-процессы.
4. Рост инвестиций в IT сферу со стороны государства и постоянная погоня за инновациями

В последние годы заметен всплеск интереса к рынку IT. Из-за непростой экономической ситуации в стране, компании гонятся за минимизацией издержек, в следствии чего малый и средний бизнес передает часть своих задач аутсорсерам. Можно заметить, что рынок IT-услуг каждый год дорожает от 10 до 15%, несмотря на нестабильное

экономическое положение. Так, согласно исследованиям аналитического центра *Tadviser*, в 2016 году рынок информационных услуг в России вырос на 16% и достиг объема в 306,4 млрд. рублей, из них на аутсорсинг пришлось 88,4 млрд. рублей (рисунок 3).

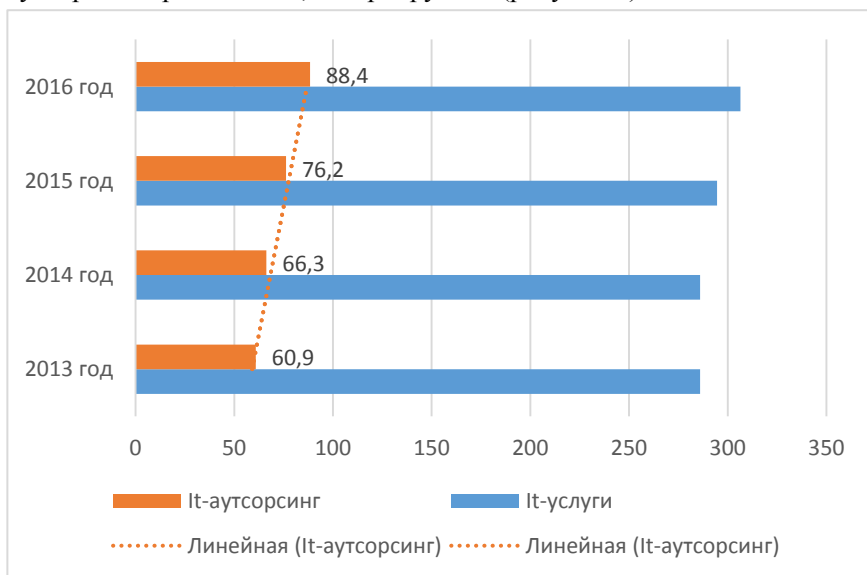


Рисунок 3 - Структура развития ИТ-услуг в млрд. рублей

Самые крупные компании, предоставляющие услуги по ИТ-обеспечению активно показывают рост денежных показателей. Например, «Сбербанк-сервис» в 2016 году увеличил свою прибыль на 82%, также высоких показателей достигла отечественная компания «Ланит», прибавив 28,5% выручки и «АМТ-групп», увеличив показатели на 34,2%. [4].

В то же время в 2017 году динамика рынка ИТ в России несколько снизилась. Парадоксально, что при этом спрос на ит-услуги продолжает увеличиваться. Дело в том, что большинство крупных компаний переходят на облачные платформы, что сокращает расходы на ИТ. Спрос на облачные технологии увеличивает за счет гибкости и удобства данной технологии. В этой ситуации выгоду получают как заказчики, которые минимизируют затраты на ИТ-услуги, так и исполнители, которым удается компенсировать удешевление своих услуг увеличением спроса. [3].

Также стоит отметить, что крупные организации стремятся обзавестись собственной командой талантов. Так, например, для обслужи-

вания «Сбербанк» была создана отдельная компания «Сбертех», которая внедряет новые технологические платформы в систему банка, что позволяет компании увеличивать масштабы бизнеса и оставаться лидером своего сегмента. Таким образом, можно заметить, что в последние два года крупный бизнес начинает снижать свои затраты на it-аутсорсинг, но малый и средний бизнес активно развивается, в следствие чего активно прибегает к внедрению информационных услуг.

Уровень зрелости компаний и их готовность передавать свой функционал аутсорсерам заметно увеличилась. Сегодня многих заказчиков волнует уже не только экономическая составляющая, но и максимальная эффективность от запрашиваемой услуги. В современных реалиях заказчик готов отдать на информационный аутсорсинг целое направление своей деятельности, что только подтверждает рост доверия к исполнителям услуги.

При данной тенденции рынок IT в 2017 году все же показал довольно высокий результат. По мнению Олега Суворова, директора компании НВБС, в первую очередь это связано с выходом экономики России из состояния рецессии. Именно поэтому организации стремятся внедрять все больше современных технологий и сервисов. Даже запуск самых простых услуг, таких как электронные очереди, онлайн банки, оплата онлайн, с которыми знаком каждый современный житель страны, невозможно представить без информационной поддержки It-компаний.[3;4]

В качестве одного из примеров хотелось бы привести проект «Электронная карта в образовании», который осуществляет компания «Ай-Теко» с 2012 года по заказу Департамента информационных технологий города Москвы. Цель проекта заключалась в создании единого информационного пространства, которое обеспечит удобную коммуникацию для школьников и их родителей. [5].

За основу проекта компания-исполнитель взяла электронную карту с технологией персональной идентификации. С помощью данной технологии удалось успешно внедрить информационную систему по проходу и питанию в образовательных учреждениях города Москвы. На сегодняшний день картами пользуются уже более 3 миллионов человек.

Также примером успешной деятельности компании «Ай-Теко» является история успеха НПФ «Будущее». В 2015 году заказчик обратился в компанию с целью создания центра обработки данных нового поколения. На тот момент IT-стратегия НПФ не могла дать высоких результатов без посторонней помощи, так как их внутреннее оборудо-

вание морально и физически устарело и не могло удовлетворить запросы компании. В связи с этим возникла необходимость создать развитую инфраструктуру. В данных условиях «Ай-Теко» построили и ввели в эксплуатацию новый ЦОД на базе оборудования *IBM*. Благодаря быстро проведенной работе заказчик оптимизировал затраты в ИТ-структуру и обеспечил бизнесу современное программное обеспечение. [5].

Большим игроком на отечественном рынке ИТ является компания «Softline». По итогам 2017 год финансовый оборот компании превысил 1,9 млрд. дол. При этом за последние 10 лет ежегодный рост оборотов «Softline» оценивается в 30%. Ежегодно компания заключает множество проектов с заказчиками из разных регионов страны, благодаря чему занимает высокие позиции в своем сегменте. Так, например, ООО «Фактор», являющийся владельцем бренда Zolla, обратились в «Softline» с целью минимизации рисков для бизнеса и защиты от киберугроз. Согласно данной задаче, компания исполнитель провела анализ Software Asset Management, который показал, что использование Microsoft 365 и Windows 10 в течение 5 лет позволит компании сократить издержки на ИТ до 10%. [8]

Таким образом, стоит отметить, что в современных реалиях информационный аутсорсинг начинает пользоваться популярностью все чаще, так как компании вынуждены конкурировать друг с другом в условиях растущего рынка и глобализации. Весь этот процесс сопровождается постоянным созданием новых инноваций, которыми хочет воспользоваться любая быстрорастущая компания. В таких условиях крупный и средний бизнес активно пользуется услугами it, что подтверждается показателями активного роста информационного рынка и успешным опытом использования it-услуг заказчиками.

## **Литература:**

1. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая; Государственный Университет Управления. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 288 с
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Гос. Университет Управления; Под ред. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 187 с
3. Состояние российского рынка ИТ аутсорсинга [Электронный ресурс: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 17.11.18)].
4. Выручка российских компаний от услуг ИТ [Электронный ресурс: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 17.11.18)]

5. Опыт компании «Ай-Теко» [электронный ресурс: <https://www.i-teco.ru/experience/> (дата обращения:20.11.18)].
6. Виды ИТ-аутсорсинга [Электронный ресурс: <http://nauka-rastudent.ru/14/2412/> (дата обращение:22.11.18)].
7. Технологии ИТ-аутсорсинга [Электронный ресурс: [https://www.alp.ru/itsm/tehnologii\\_it\\_autsorsinga](https://www.alp.ru/itsm/tehnologii_it_autsorsinga) (дата обращения:22.11.18)].
8. Zolla повышает эффективность с помощью SAM [Электронный ресурс: <https://softline.ru/about/projects/zolla-povyishaet-effektivnost-biznesa-s-pomoschu-sam> (дата обращения: 20.11.18)].



**Мацкова Н.Д.**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: natama98@gmail.com

Научный руководитель:

**Пуляева В.Н.**

К.Э.Н.  
доцент кафедры "Управление персоналом и психология"  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **УПРАВЛЕНИЕ HR-БРЕНДОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** Статья посвящена вопросу привлекательности компании как работодателя. В ней раскрыты понятия HR-бренда и HR-брендинга, их значение в деятельности организации. Рассмотрены основные требования к формированию и управлению HR-брендом, которые позволят не допустить распространенные ошибки. На примере компании «Яндекс» показаны составляющие эффективного HR-бренда.*

***Ключевые слова:** HR-бренд, бренд работодателя, внутренний и внешний HR-бренд, HR-брендинг, управление брендом, имидж компании, ошибки в формировании HR-бренда, корпоративная культура, ценности компании.*

**Matskova N.D.**

Graduate student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: natama98@gmail.com

Scientific adviser:

**Pulyaeva V.N.**

Phd in Economics  
Associate Professor of the Department "Personnel Management and  
Psychology"  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## MANAGEMENT OF THE COMPANY'S HR-BRAND

***Abstract:** The article is devoted to the attractiveness of the company as an employer. It presents the definitions of HR-brand and HR-branding, their importance in the organization's activities. The basic requirements for the formation and management of the HR-brand that will prevent common mistakes are considered. The example of the company "Yandex" shows the components of the effective HR-brand.*

***Keywords:** HR-brand, employer brand, internal and external HR-brand, HR-branding, brand management, company's image, mistakes in the formation of the HR-brand, organizational culture, company values.*

В современном мире любой компании приходится осуществлять свою деятельность в условиях ожесточенной конкуренции. В этой среде выживают и добиваются успеха только самые успешные. Именно поэтому важную роль в жизни организации играет HR-бренд, который влияет на узнаваемость компании и ее привлекательность на рынке труда. HR-бренд необходим любой компании в любой сфере деятельности.

Чтобы лучше понимать, как управлять HR-брендом, важно понять, что это такое. Чаще всего под этим термином понимают имидж компании как работодателя. HR-бренд является одним из инструментов повышения эффективности бизнеса [1]. Можно сказать, что это лицо компании на рынке труда, которое отражает реальное положение дел внутри нее. Это определение скорее отражает суть внешнего HR-бренда. Также выделяют внутренний HR-бренд, под которым понимают внутреннюю привлекательность компании-работодателя в глазах ее

работников. По своей сути внешний HR-бренд отражает внутренний. Если говорить об HR-брендинге, то под этим термином принято понимать систему мероприятий, направленных на создание благоприятного имиджа работодателя [2, стр. 22]. Их осуществляют для того, чтобы заинтересовать и удержать лучших сотрудников, а также повысить эффективность их труда. Компания считается привлекательной на рынке труда, если ее сотрудники удовлетворены оплатой труда и условиями работы, если они готовы рекламировать ее и проявлять свою лояльность к ней. Необходимо разобраться, как же формируется HR-бренд и как им стоит управлять, чтобы он начал работать на компанию. Стоит отметить, что по результатам опроса «HR-бренд компании», который проводился HR-платформой Sreda, было выявлено, что 75% из 182 опрошенных компаний недовольны своим HR-брендом, а 70% из них не имеют специального отдела, работающего над ним [3].

Компании стоит задуматься о создании или совершенствовании HR-бренда, если она хочет привлекать к себе лучших работников – профессионалов своего дела, что в условиях большого спроса на них и маленького предложения является сложной задачей, сохранять собственный квалифицированный персонал, повышать производительность труда, соответствовать меняющимся условиям и требованиям рынка и рыночных технологий. В условиях экономического кризиса достаточно сложно удержаться на рынке. Чтобы созданный HR-бренд помог в осуществлении данной задачи и стал конкурентным преимуществом, важно не допустить распространенных ошибок.

Для начала, чтобы создать эффективный HR-бренд, необходимо иметь правильное представление о потребностях, желаниях и ценностях целевой аудитории. Поэтому, прежде чем начать выстраивать структуру бренда компании, нужно провести исследования, которые позволят обеспечить взаимопонимание с ней. Важно, чтобы эти исследования были результативными. Поэтому HR-отделу не стоит экономить и проводить их некачественно. Ложное представление о целевой аудитории, а как следствие разработка неэффективного бренда может произойти и в том случае, если он разрабатывается людьми с другим набором ценностей. Это возможно, например, если разработчики и целевая аудитория относятся к разным поколениям. Такое несоответствие ведет к ошибкам в разработке бренда, которые могут возникнуть на самом начальном этапе. Они проявляются уже в постановке целей. Разработчикам важно понять, кого они хотят привлечь в свою компанию, каких сотрудников удержать и в целом каких результатов хотят достичь посредством разработки HR-бренда. Кроме того, поставленные

цели должны быть не абстрактными, а конкретными и достижимыми, они должны отвечать общей бизнес- и HR-стратегии компании.

Компании необходимо привести в соответствие HR-бренд и корпоративный потребительский бренд. Работники любой фирмы, как потенциальные, так и работающие в ней, пользуются различными средствами коммуникации. Если они видят, что позиционирование компании в разных источниках информации отличается от настоящей картины в компании или от HR-бренда, который они услышали от работодателя, то приходят в замешательство, их доверие к этой компании может упасть. Поэтому HR-бренд и потребительский бренд компании должны быть согласованы между собой, быть частью общего бренда компании. То, что она хочет донести до внешней аудитории, должно отражать настоящие ценности компании, внутренние условия работы, ее корпоративную культуру. Также перед тем как выходить на внешний уровень бренда, сначала стоит обратить внимание на его внутренний уровень – понять вовлеченность и приверженность персонала. Если внутри компании бренд не имеет столь значительного значения, то на внешнем рынке он точно не будет обращать на себя внимание.

HR-бренд должен отличаться от конкурентных. Если такого не будет, то ваша компания потеряется среди многочисленных фирм, позиционирующих себя аналогичным образом. Продумывая и формируя HR-бренд, должен быть изучен рынок. Это позволит понять, что уже на нем представлено, а что нет, на что обращает внимание целевая аудитория, а что не приносит должного эффекта. Если компания действительно хочет привлекать к себе новых высококвалифицированных работников, ей нужно не отставать от развивающихся технологий. Особое внимание стоит уделять HR- и PR-технологиям, применение которых позволит опережать ближайших конкурентов, быть на шаг впереди в вопросах построения и поддержания индивидуального бренда работодателя. Хорошим примером в этом вопросе является известная всем сеть ресторанов быстрого питания McDonald's. Коммуникационные стратегии в сфере привлечения клиентов McDonald's изменял, учитывая «современные тенденции маркетинга – обращение не только к рациональным аргументам, но и к эмоциональной составляющей» [1]. В своей рекламной компания говорила о социальных льготах и условиях работы в компании. Позже акцент стал делаться на возможности самореализовываться и продвигаться по карьерной лестнице, находить новых друзей, совмещать работу с учебой. Все это показывалось на примере реальных историй сотрудников сети. Также компания стала использовать нематериальную мотивацию. Многие, наверное, видели,

что в каждом ресторане McDonald's висит доска с лучшими работниками месяца. Похожий конкурс был проведен в преддверии проведения Олимпийских игр в Сочи, «когда лучшим работникам ресторанов по всей стране представилась возможность работать в Сочи. Победителям компенсировались транспортные расходы до нового временного места работы и предоставлялось жилье» [1].

О формировании HR-бренда компании должно быть осведомлено высшее руководство. Оно должно не только знать о существовании HR-бренда, но и разделять, участвовать в ее реализации, проявляя ее в своей деятельности, доносить до сотрудников компании и внешнего рынка. Это еще важно потому, что в развитии компании ключевую роль играет ее основатель или руководитель. Именно его видения развития бизнеса лежит в основе всего происходящего в организации на определенный момент времени. Это также отражается в создаваемом HR-бренде – его индивидуальность, его видение, образ мышления и многое другое. Если же взгляды HR-директора и руководства разделяются или просто не согласованы по этому вопросу, если оно не полностью осведомлено о разрабатываемой стратегии, то ничего дельного из этого не получится. Это снова приведет к тому, что целевая аудитория не поймет истинные ценности компании, ее стратегию развития. Что скажется на падении доверия к ней. Так как и реклама, и HR-бренд должны создавать единую картину о компании и раскрывать ее сущность, давая представление о работе в ней ее потенциальным работникам.

Прежде чем разрабатывать HR-платформу компании, необходимо понять, соответствует ли ее организационная культура тому посланию, которое HR-отдел хочет донести до целевой аудитории. Возможно, внутренней организации фирмы и ее оргкультуре необходимы изменения, если к этому решению пришло руководство. Поэтому нельзя, просто решив, что компании нужны изменения, сразу заявить об этом широкой публике. Нужно сначала подготовить внутреннюю среду организации, приведя ее в соответствие с HR-брендом. На эти изменения необходимо отвести определенное количество времени, возможно, достаточно длительное.

Следующий фактор, который необходимо учесть при разработке качественного HR-бренда, это стоимость нематериальной мотивации сотрудников и HR-брендинга и объем отдачи от их внедрения. Прежде чем начать создавать или усовершенствовать существующий HR-бренд, важно оценить, какими ресурсами для этого располагает компания, и подобрать проверенный квалифицированный персонал, который знает свое дело и не будет попусту растрачивать деньги из бюджета.

Важно понять, что тут главную роль играет не стоимость проводимых изменений, эффективными могут быть и малобюджетные, но интересные мероприятия. Осуществляя такие важные для компании преобразования, можно говорить о профессиональности подхода, если перед этим оцениваются и учитываются ключевые показатели ее деятельности: коэффициент ROI (окупаемость инвестиций), индекс потребительской лояльности NPS (Net Promoter Score), который позволит выявить удовлетворенность клиентов продукцией или услугами компании, и другие.

Говоря об HR-бренде, надо помнить, что он начинает работать как эффективный инструмент привлечения работников, только если компания развивается в выбранных направлениях последовательно, осуществляется сфокусированная на них работа. Только в этом случае создаваемый бренд сможет отражать настоящее положение дел в компании. Это не значит, что в компании не могут происходить некие изменения, но они не должны выбиваться из единой стратегии формирования бренда. Это только подтвердит приверженность предприятия выбранной модели развития, своему бренду.

Часто мы видим, что компании стараются перенять успешный опыт конкурента, собрать в себе все самое лучшее. Как не странно, это часто не приносит ожидаемого результата. Так происходит, если руководство заимствует чужой опыт, не адаптируя его к собственному бизнесу. Прежде чем прийти к подобному решению, его необходимо осмыслить и понять, можно ли применить чужой опыт конкретно в этой ситуации. Учитывая специфику развития HR-брендинга в России, а именно некое его отставание от западных стран, использовать российским компаниям примеры развития зарубежных коллег даже нужно, но при одном условии. Важно понимать, зачем мы это делаем, что это принесет компании и ее сотрудникам, как это будет реализовываться. Заимствованные коммуникации и программы должны отражать и подтверждать идентичность реализуемого компанией бренда. И в этой ситуации важно не забыть о ценностях, которые лежат в ее основе. Не стоит все время менять их набор, лучше придерживаться одного выбранного. При этом компания рискует потерять часть сотрудников, которые совсем не будут разделять эти ценности, но это приведет к тому, что в коллективе останутся лояльные им люди. И подбирать новых сотрудников с единым ценностным полем будет намного проще. Работа людей, разделяющих и поддерживающих общие ценности, приведет к повышению эффективности деятельности всей компании. Кроме того, можно рассмотреть привлечение профессиональных коучей, которые будут консультировать работников и проводить определенные

тренинги, помогающих коллективу развиваться в общем направлении. Это должно способствовать повышению конкурентоспособности компании.

При построении работы в компании не стоит действовать только в пределах жестких рамок, принципов, законов и ориентироваться только на рассчитываемые показатели. Нужно помнить, что сотрудники будут хорошо выполнять свою работу и будут лояльны работодателю, если они удовлетворены своей деятельностью, получают от нее удовольствие. Каждому человеку хочется ощущать свою вовлеченность в общее дело фирмы. Современные компании стремятся к тому, чтобы предоставлять своим сотрудникам возможность самореализовываться и по максимуму использовать свой потенциал. Такие работодатели учитывают потребности и желания своих сотрудников, сочетая их с общими целями всей организации, и помогают развиваться работникам, предоставляя возможность карьерного роста.

Большое влияние на репутацию компании как работодателя оказывают профессиональные рейтинги. Одним из наиболее авторитетных считается «Рейтинг работодателей России» от HeadHunter. Он является крупнейшим по охвату компаний-участников. Участие в нем бесплатное и добровольное. Данный рейтинг оценивает участников по нескольким критериям:

- 1) Мнение сотрудников компании;
- 2) Уровень работы HR-подразделений компании;
- 3) Мнение общественности.

Каждый из них имеет собственный вес в итоговом балле: 40%, 20%, 40% соответственно. 10 лучших компаний, вошедших в данный рейтинг 2017 года, можно увидеть в Таблице 1 [4].

*Таблица 1*

**10 лучших работодателей 2017 года по мнению HeadHunter**

<b>Место в 2017 году</b>	<b>Название компании</b>	<b>Специализация</b>	<b>Место в 2016 году</b>
1	Сибур	Энергетика, добыча и переработка сырья	1
2	Госкорпорация «Росатом»	Энергетика, добыча и переработка сырья	3
3	Nvidia	ИТ и интернет	11
4	«Норникель»	Энергетика, добыча и переработка сырья	5
5	ПАО «Газпром нефть»	Энергетика, добыча и переработка сырья	2

Место в 2017 году	Название компании	Специализация	Место в 2016 году
6	2ГИС	ИТ и интернет	9
7	Соса-Cola НВС Россия	FMCG (Товары повседневного спроса)	Не участвовали
8	ГК Ланит	ИТ и интернет	37
9	AB InBev	FMCG (Товары повседневного спроса)	12
10	«М.Видео»	Розничные сети	22

В топ-50 также вошли такие известные компании, как Райффайзенбанк, «Билайн», Альфа-банк, Heineken, «Ригла», «Макдоналдс» и «Азбука вкуса».

Рейтинг «Лучшие работодатели – 2017», в основу которого легло мнение студентов ведущих университетов, был составлен российской компанией Future Today, которая специализируется на привлечении выпускников вузов [5]. Топ-10 этого рейтинга можно увидеть в Таблице 2.

Таблица 2

**10 лучших работодателей 2017 года по мнению Future Today**

Место	Компания-работодатель	Рейтинг (уровень поддержки)
1	Google	21,6%
2	«Яндекс»	17,4%
3	«Газпром»	15,4%
4	Apple	13,3%
5	BMW	7,6%
6	«Газпром нефть»	6,1%
7	Сбербанк	6,1%
8	Microsoft	6%
9	«Аэрофлот»	5,9%
10	«Роснефть»	5,9%

Также Future Today подготовила отдельный рейтинг компаний «Лучшие работодатели в своих целевых аудиториях», в котором учитывались только ответы студентов профильных факультетов. Лучший результат получил «Сибур» (32,2%), на втором месте – «Яндекс» (26,5%), третьем – McKinsey & Company (13,4%). За ними следуют «Лаборатория Касперского», юридическая компания «Пепеляев Групп», «Росатом», Mars, адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», юридическая компания Baker McKenzie, консалтинговая группа BCG [5].



Как видно из рейтингов выше, компания Яндекс занимает второе место у студентов, в которых они хотели бы работать. Во многом это связано с успешно выстроенным HR-брендом. Яндекс – это IT-компания, владеющая одноименной системой поиска в Сети, которая начинает свою историю с 1990 года. На сегодняшний день эта компания достигла больших успехов. Одно из условий, которое привлекает потенциальных работников в Яндекс – это предоставляемые условия работы. Например, штаб-квартира Яндекс с дизайнерским оформлением внутри занимает более 50 тысяч квадратных метров. В здании находятся конференц-залы, комнаты отдыха и переговорные, которые созданы с атмосферой уюта. В интерьере используются растения, занавески, настольные лампы и ковры. Сотрудники могут работать в любой месте офиса, а не только за рабочим столом. Также в их распоряжении находятся музыкальная и игровые комнаты, в которых можно поиграть в теннис или бильярд, позаниматься на тренажерах. Это не может не радовать работников. В одном из интервью в рамках второй ежегодной федеральной премии за достижения HR в IT «IT HR Awards 2017-2018» Ирина Кабурова, глава службы подбора руководителей высшего звена Яндекс, рассказала как компании удалось создать такой эффективный HR-бренд, построить свой имидж.

Первое, что отмечает Ирина, это сильную корпоративную культуру с традициями, которые создавались многие годы. Ее «создали, поддерживают и развивают топ-менеджеры и «ветераны»» [6]. Они заложили основы HR-бренда, являются его неотъемлемой частью и осознают необходимость его развития. Важно, что носителем этой культуры является каждый внутри коллектива, они делятся впечатлениями о своей работе, внутренних условиях и событиях с друзьями и родными просто потому, что им они нравятся. Поэтому можно сказать, что HR-бренд Яндекса «подпитывается» [6] от всех ее сотрудников. Кроме того, о внутренних условиях работы в данной компании узнают многие потенциальные работники с раннего возраста – компанию регулярно посещают школьники и студенты во время экскурсий. Это дает им возможность увидеть и почувствовать обстановку внутри Яндекса, понять как трудятся ее сотрудники и над чем.

Как уже отмечалось ранее, HR-бренд – это то, что в первую очередь отражает реальную внутреннюю атмосферу компании. Ирина говорит, что в Яндекс они стараются обеспечить сотрудников всеми необходимыми условиями для комфортной работы. К ним относятся и современное «оборудование, и разнообразное питание, и автоматизация всего, и соцпакет, и удобный рабочий график, и сам офис». Рассказы об этих условиях и атмосфере все больше распространяются за рам-

ками компании, что часто и привлекает потенциальных работников. Также важной чертой внутреннего устройства работы в Яндекс и частью HR-бренда одновременно является то, что топ-менеджеры данной IT-компании не превозносят себя над другими работниками, занимающими более низкие должности. Они считают себя такими же рядовыми сотрудниками, как и все остальные.

Чтобы стать первым в области своей деятельности, необходимо производить лучший продукт на рынке, увеличивая свою прибыль. Для этого в компании должны работать лучшие специалисты своего дела. Именно здесь и начинает работать во благо работодателя привлекательность HR-бренда. Это является одним из направлений деятельности Яндекса, который всеми силами старается удержать своих работников и привлечь новых профессионалов. На сегодняшний день компания может поспорить с западными конкурентами. Яндекс предлагает интересную работу, развитую корпоративную культуру, команду высококвалифицированных работников и «конкурентную зарплату» [6]. Это то, что привлекает специалистов и способствует развитию тенденции повышения привлекательности российских работодателей и сокращения оттока ценных IT-специалистов за границу. Стоит отметить, что отмечаются случаи, что люди возвращались из-за рубежа ради работы в Яндекс. Если появляется вероятность потери важного работника, руководство старается сделать все возможное для его удержания. Могут использоваться разные способы, например, ротацию внутри компании.

Ирина Кабурова дала следующие рекомендации компаниям IT-рынка, которые начинают заниматься развитием внутренних коммуникаций, корпоративной культуры и HR-бренда:

- Берегите то, что есть, даже если это кажется вам не очень важным;
- Будьте внимательны к каждому сотруднику;
- В компании с высоко развитой внутренней культурой коммуникации органично являются ее частью [6].

Однако эти и описанные выше рекомендации можно дать любой компании, которая хочет добиться успеха в конкурентной борьбе за персонал.

### **Литература:**

1. HR-брендинг. 10 ключевых ошибок при построении HR-бренда // HRdocs [Электронный ресурс: URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-brening> (дата обращения: 09.11.2018)].
2. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.

3. 75% компаний недовольны своим HR-брендом // [www.facebook.com/hrsreda](https://www.facebook.com/hrsreda) [Электронный ресурс: URL: <https://www.facebook.com/hrsreda/photos/a.287522095362019/319310615516500/?type=3&theater> (дата обращения: 11.11.2018)].
4. Опубликован «Рейтинг работодателей России 2017» // HeadHunter [Электронный ресурс: URL: <https://hh.ru/article/306508> (дата обращения: 22.11.2018)].
5. Лучшие работодатели 2017 года // The Village [Электронный ресурс: URL: <https://www.the-village.ru/village/city/news-city/299530-work> (дата обращения: 22.11.2018)].
6. Интервью с Ириной Кабуровой, Яндекс // IT HR Awards [Электронный ресурс: URL: <http://ithrwards.ru/irina-kaburova-yandex> (дата обращения: 10.11.2018)].
7. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]: монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
8. Пуляева В.Н., Иванова И.А. Социальная политика организации в основе формирования ее HR-бренда // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сборник научных статей по результатам II Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития / кол. авторов; под ред. Е.Н. Харитоновой. В 4 т. – Москва: РУСАЙНС, 2017. Т. 2. С. 96-104

*Т.К. Чернышева*

студент 3 курса

Факультет государственного управления и финансового контроля.  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: tatiana.constant@mail.ru

**Д.С. Ильинов**

студент 3 курса

Факультет государственного управления и финансового контроля.  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: werewolfdem99@mail.ru

## **ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЦИФРОВОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 4.0**

***Аннотация.** Основной целью исследования является выявление перспектив внедрения концепции цифрового правительства в условиях Индустрии 4.0. Авторами оценивается современное состояние механизмов цифрового правительства. В данной работе проводится сравнительный анализ доступа к цифровым сервисам в Российской Федерации и странах Европейского Союза. Также в работе отмечается роль и польза цифровой экономики для всех сфер жизнедеятельности граждан Российской Федерации. Обозначены основные тенденции и выявлены существующие проблемы в данной области. Авторы пришли к выводу, что Российская Федерация обладает потенциалом для успешного внедрения концепции электронного правительства.*

***Ключевые слова:** концепция цифрового правительства, Индустрия 4.0., государственные услуги, цифровая экономика, государственное управление.*

## **IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF DIGITAL GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0**

***Abstract.** The main goal of the analysis is to identify the prospects of introducing the concept of E-government in the industry 4.0. The authors assess the current condition of the mechanisms of E-Government. In this analysis compared is the access to digital services in the Russian Federation and European Union member states. In the analysis also is noted the role and use of E-Economy for all spheres of life of the citizens of the Russian Federation. Outlined are the main tendencies and identified are the existing problems in this sphere. The authors have reached the conclusion that the Russian Federation has potential for the successful transition to an E-Government.*

***Key words:** E-government, industry 4.0., public services, E-economy, government services, public administration.*

В современных условиях одним из главных факторов экономического роста без сомнений можно считать цифровые преобразования. Довольно быстро стали интегрироваться как в государственные программы, так и в стратегии бизнеса такие разработки и концепции, как «Третья промышленная революция», «Индустрия 4.0» и многие другие.

Официально о переходе нашей страны на цифровую экономику объявил Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин в конце 2016 года. Вскоре в рамках Экономического совета при Президенте была создана рабочая группа по направлению «Цифровая экономика». А спустя полгода была разработана с учетом «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 г.» и утверждена распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. N 1632-р Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». В рамках данной Программы были выделены пять базовых направлений цифровых преобразований:

1. Нормативное регулирование.
2. Кадры и образование.
3. Формирование исследовательских компетенций и технических заделов.
4. Информационная инфраструктура.
5. Информационная безопасность.

На текущий момент «дорожные карты» утверждены по всем направлениям, кроме «Кадры и образование». Говоря о финансировании, выделяемом на реализацию мероприятий в рамках Программы, стоит отметить, что до 2020 года суммарно планируется потратить свыше 521 млрд руб.: из бюджета будет выделено около 171,2 млрд руб., а внебюджетные ассигнования составят около 350 млрд руб. Однако, постоянное вложение бюджетных средств в цифровые технологии является не совсем целесообразным и, к тому же, довольно затратным процессом. Поэтому, на наш взгляд, необходимо активизировать механизмы государственно-частного партнерства, привлекать средства из целевых фондов инновационного развития, а также обеспечить инвестиционную привлекательность всех реализуемых проектов [1].

В условиях динамичного развития информационных технологий возникает необходимость их активного внедрения и адаптации к имеющимся механизмам социального воздействия посредством перехода на качественно новые уровни коммуникации. Поскольку система государственного управления является ключевым звеном, определяющим функционирование всей страны, необходима реализация такого механизма, который будет способствовать повышению эффективности ра-

боты государственных служащих, сокращению времени оказания услуг и удовлетворению возрастающих потребностей населения. Этим механизмом сегодня может стать реализация концепции электронное правительство, которое предполагает комплексное преобразование государственных услуг в цифровой формат (начиная от этапа обращения и заканчивая их исполнением), что избавляет граждан от «бумажного» общения с представителями органов власти и частого посещения государственных учреждений.

Правительство будущего будет организовано по принципу цифровой облачной платформы, оказывающей максимально широкий спектр услуг своим пользователям – от федеральных органов исполнительной власти до обычных граждан. [2] В основе инфраструктуры такого правительства будут массивы больших данных и «межмашинный интерфейс», позволяющий ведомствам мгновенно обмениваться информацией в автоматизированном режиме. Для достижения баланса интересов к разработке и созданию данной системы будут привлечены как представители бизнеса, банковской сферы и НКО, так и субъекты федерации.

В рамках реализации мероприятий Программы по направлению «Информационная инфраструктура» к середине 2019 года должны быть нормативно определены требования по использованию государственной единой облачной платформы органами государственной власти и местного самоуправления, а также утвержден план перевода их информационных систем и ресурсов в государственную единую облачную платформу («гособлако»). С конца 2019 и до конца 2020 года на эту платформу должны мигрировать 60% федеральных и 40% региональных информационных систем. В целом же к 2024 году доля государственных систем, перенесенных в «гособлако», должна увеличиться до 90%.

На современном этапе новой тенденцией в области развития электронного правительства стала эволюция в создании универсальных платформ для обслуживания граждан онлайн. Внедрение такого механизма облегчает взаимодействие органов государственной власти с населением, а также позволяет последним получать исчерпывающие ответы на свои вопросы и удовлетворить возникающие запросы. Страны-лидеры по уровню развития собственного электронного правительства постепенно начали переходить к следующему этапу трансформации системы оказания услуг, а именно на стадию «цифрового правительства». Данная стадия опирается на достижения предыдущих этапов формирования электронного правительства и включает полный пере-

вод услуг в цифровой формат, а также достижение такого состояния, когда ведомственные процессы опираются в большей степени на данные, а не на документы.

19 июля 2018 года был обнародован рейтинг, составленный Организацией Объединенных Наций, в котором были представлены страны с наибольшим уровнем развития электронного правительства (*рис 1*). Стоит отметить, что в этом году в исследовании впервые начали оценивать уровень развития электронного правительства в городах. Среди 40 проанализированных городов Москва заняла первое место, опередив Кейптаун и Таллин, которые заняли второе и третье место, соответственно. Во время оценки работы электронного правительства в городах анализировались технические аспекты, информационное наполнение местных сайтов государственных услуг, а также использование электронных сервисов, которые направлены на привлечение граждан к таким услугам.

Позиция	Город	Общий показатель	Технологический показатель	Контентный показатель	Показатель предоставления услуг	Показатель участия и вовлеченности жителей
1	Москва	55	10	26	11	9
2	Кейптаун	53	10	26	11	7
2	Таллин	53	11	26	12	5
4	Лондон	51	10	25	11	6
4	Париж	51	11	24	8	9
6	Сидней	50	11	21	12	7
7	Амстердам	49	9	25	10	6
7	Сеул	49	11	25	6	8
9	Рим	48	11	25	8	5
9	Варшава	48	11	25	7	6
11	Хельсинки	47	10	24	7	7
11	Стамбул	47	6	24	12	6

Рисунок 1 - Страны с наивысшим уровнем развития электронного правительства  
*Источник: данные рейтинга ООН*

Москва вошла в группу городов с «очень высокой» развитостью онлайн-сервисов в области электронного правительства, о чем свидетельствует наличие 55 из 60 индикаторов развитости электронного правительства.

Нельзя не отметить актуальность всего процесса цифровизации для нашей страны, ведь за счет внедрения цифровых технологий и услуг в повседневную жизнь почти 147 миллионов россиян возможно существенное повышение их качества жизни, а также сокращение со-

циального неравенства в условиях разного уровня дохода или места проживания. Роль и польза цифровой экономики для всех сфер жизнедеятельности граждан Российской Федерации будет весьма ощутима на практике.

Сейчас государство хранит огромное количество персональной информации граждан, при этом сами граждане могут получить эту информацию в ограниченном объеме и посредством довольно сложной процедуры в рамках госуслуг. Электронный профиль гражданина, бизнеса, содержащий данные и возможность для субъекта управлять этими данными – это важная задача, на решение которой будет направлено дальнейшее развитие платформы. Очень важный момент – привязка живого человека к электронному профилю должна осуществляться доверенным агентом, посредством электронного паспорта [3].

Далее стоит обратить внимание на тот факт, что цифровые технологии позволяют создавать более безопасные и совершенные условия для жизни граждан. Сокращение уровня пробок и минимизация дорожно-транспортных происшествий, оптимизация электропотребления, повышение надежности и удобства пользования городским транспортом за счет внедрения навигации с дополненной реальностью – это лишь малая часть положительных аспектов от применения цифровых технологий. В результате интеграции технологий цифровой экономики формируются централизованные системы контроля за состоянием городской инфраструктуры. К таким системам можно отнести более совершенные технологии видеонаблюдения, распознающие пол и возраст, технологии контроля качества уборки общественных территорий, автоматизированные сортировщики мусора, роботы-пылесосы и роботы-пожарные. На основе цифровых технологий становится легче определить, в каких областях необходима новая инфраструктура, а также каким образом её эффективнее поддерживать. В конечном итоге органам государственного и муниципального управления будет проще обеспечить более комфортные условия жизни для граждан, не прибегая к дополнительным расходам.

Наконец, благодаря применению новейших технологий мы можем говорить об улучшении делового и инвестиционного климата, который проявляется, в частности, в повышении эффективности и доступности государственных услуг (таких как регистрация и аккредитация юридических лиц, уплата налогов, получение разрешений и лицензий), развитии комплексной экосистемы разнообразных бизнес-серверов (мобильный банкинг, логистические и финансовые услуги), повышении прозрачности условий ведения бизнеса (электронные пло-



щадки для проведения тендеров и закупок, порталы обратной связи) и многом другом [4].

В соответствии со стратегией развития информационного общества, о которой говорилось выше, к концу 2018 года уже 70% всех государственных услуг в России должно предоставляться в электронном виде. В настоящее время России разработана и активно развивается платформа государственных и муниципальных услуг, о чем свидетельствует увеличившееся в 2017 году на 25 млн человек количество пользователей увеличилось (общее число пользователей составило 65 млн.), что эквивалентно половине активных пользователей интернета в России. С помощью данной платформы граждане могут получить широкий набор государственных и муниципальных услуг. Несмотря на высокие темпы роста аудитории государственного интернет-портала, в целом вовлеченность населения России пока остается низкой – по этому показателю наша страна уступает странам-лидерам. Кроме того, оказание государственных услуг через эту платформу не является полностью цифровым: зачастую требуется подача, получение или оформление документов не в электронном виде, в отличие от стран-лидеров с развитым «цифровым правительством» (таких как Эстония или Исландия). Доступ к цифровым сервисам в России развит, но отстает от стран Европейского Союза, что наглядно видно в сравнительной диаграмме (рис.2).

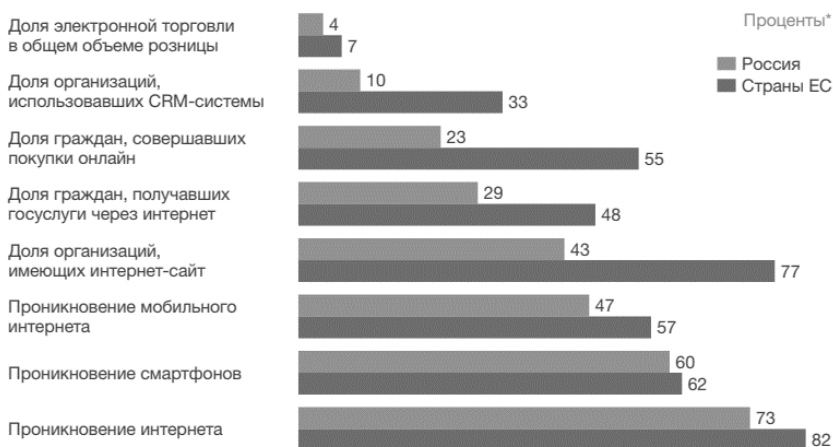


Рисунок 2 - Сравнительная диаграмма доступа к цифровым сервисам в РФ и ЕС

Источник: Отчет McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность»

Совершенствование качества государственного управления является одной из наиболее острых проблем, решаемых государственными органами власти Российской Федерации на протяжении всей истории страны. Независимо от существующей социально-экономической формации, государственного строя, системы взаимоотношений между различными группами населения, необходимость гармонизации отношений между государственными структурами и обществом, а также структуризации и упорядочения процедур принятия решений внутри самих органов государственной власти не теряла своей актуальности. [5] И это закономерно, поскольку изменяющееся и усложняющееся общество требует новых форм и способов его регулирования. Также это важно и для самих органов государственной власти, которые вынуждены соответствовать уровню сложности постоянно возникающих задач.

По нашему мнению, современные технологии в сфере государственного управления в скором будущем позволят создать среду высокотехнологичной цифровой платформы, которая будет способна:

1) минимизировать человеческий фактор в принятии управленческих решений, что поможет сократить количество коррупционных правонарушений;

2) автоматизировать сбор и анализ управленческой, финансовой, статистической и иной отчетности;

3) обеспечить единство в предоставлении государственных и муниципальных услуг посредством единой цифровой платформы;

4) обеспечить принятие и реализацию решений на основе объективного анализа сложившейся ситуации.

Ключевым принципом построения данной системы должен стать принцип открытости. Ведь не только от органов государственной власти и местного самоуправления, но и от граждан требуется гласность в своей деятельности и прозрачность решений. Говоря о том, какие позиции занимает наша страна на мировой арене по уровню открытости данных, стоит обратить внимание на рейтинг Open Data Barometer, который был опубликован 24 сентября 2018 года World Wide Web Foundation. В 2017 году наша страна заняла 13 место среди 30 стран мира, набрав 51 балл (на 2 балла больше, чем в 2016 году) и поднявшись на 13 позиций. В таблице 1 Приведены баллы, которые набрала Российская Федерация по данным показателям.

## Баллы Российской Федерации в рейтинге Open Data Barometer

Наименование показателя, учитывающего открытость данных	Баллы
О расходовании госбюджета и госконтрактах	100
О международной торговле	95
О статистике преступлений и состоянии окружающей среды	80
О переписи населения и избирательном процессе	65
О транспорте, образовании и здравоохранении	60
О законодательстве	50
О картах и собственности на землю	30
О регистрации компаний	5

*Источник: World Wide Web Foundation. Open Data Barometer*

Из приведенной таблицы видно, что в нашей стране ведется целенаправленная политика по повышению уровня прозрачности публикуемых данных, в первую очередь, о государственном бюджете и государственных контрактах, ведь именно эта сфера, как правило, вызывает больше всего дискуссий и недовольств среди населения. Наименьший балл Российская Федерация набрала по показателю открытости данных о регистрации компаний.

Несоответствие института государственной службы необходимым преобразованиям является существенным барьером, тормозящим развитие электронных государственных услуг. В большей степени это прослеживается на муниципальном уровне, где уровень межведомственного взаимодействия и внутренних коммуникаций в настоящее время остается недостаточно цифровым. [6] Также сводят к минимуму эффект от внедряемых инноваций такие проблемы, как недостаточная квалификация госслужащих, слабое использование информационно – коммуникационных технологий в своей деятельности и низкий уровень адаптации к изменяющимся условиям.

Для решения данной проблемы необходимо создание условий для развития «чиновников будущего». Если названная проблема будет устранена, инициативные и компетентные государственные гражданские служащие получают возможности для карьерного роста, профессионального развития и будут обеспечены достойным вознаграждением по результатам своей работы. Из «неэффективного надзирателя» государство превратится в «активного помощника граждан», ориентированного на максимальное удовлетворение потребностей общества, создателя эко-среды для развития, инициативы, реализации возможностей каждого гражданина Российской Федерации. Новая конфигурация

институтов госуправления предполагает смену фокуса в вопросе компетенций государственных служащих.

Резюмируя, хотелось бы отметить, что для каждой программы, области или направления деятельности необходимо иметь свой перечень критериев и показателей, в основе которых должны находиться желаемые и запланированные результаты, которые должны вытекать из целей и задач конкретной программы, отражающей столь же конкретные потребности граждан, социальных групп и организаций; минимизировать возможные нежелательные или негативные эффекты (жалобы граждан; излишнее рвение чиновников, стремящихся повысить степень регламентации деятельности граждан; негативные экологические последствия развития экономики или транспорта и др.); повышать качество предоставления услуг; снижать объем неудовлетворенных потребностей; приносить пользу всему населению за счет предоставления эффективных услуг отдельным категориям граждан.

Потенциальными источниками информации о целях и задачах, на основе которых определяются ожидаемые результаты и выбираются критерии и показатели, могут служить:

- 1) потребности граждан, социальных групп и организаций;
- 2) описание целей, содержащихся в бюджетной документации;
- 3) стратегические планы;
- 4) законы и другие нормативные правовые акты;
- 5) описание программы и годовые отчеты;
- 6) беседы с высшими руководящими лицами и их подчиненными, с законодателями и их сотрудниками, с клиентами и поставщиками услуг;
- 7) жалобы клиентов;
- 8) государственные ведомства, реализующие аналогичные программы;
- 9) результаты оценки и аудита программ.

В некоторых случаях для оценки работы можно использовать стандарты показателей результативности, если такие стандарты уже разработаны органом власти, или административные регламенты исполнения функций и представления услуг. [4]

Таким образом, создание цифрового правительства является одной из приоритетных задач, которую предстоит решить в ближайшее десятилетие. Внедрение концепции цифрового правительства откроет широкий спектр новых возможностей, в том числе позволит экономить и перераспределять финансовые, временные ресурсы, будет способствовать открытости и доступности цифровых сервисов, а также повы-

сит эффективность работы управленческого сектора, и, как следствие, сможет удовлетворить ожидания населения с позиции простоты доступа к государственным услугам. Интернет вещей, смарт-контракты, большие массивы информации, распределенные реестры данных – это те современные разработки, которые необходимо активно задействовать в государственном управлении. На наш взгляд, в настоящее время Российская Федерация обладает огромным потенциалом и возможностями для полноценного и успешного перехода к концепции цифрового правительства.

### **Литература:**

1. Дятлов С.А. Электронное правительство как организационная форма реализации интеллектуально-информационного капитала на макроуровне // Экономика образования. 2013. № 3. С. 56–63.
2. Цифровое правительство 2020. Перспективы для России // World bank group 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iis.ru/docs/DigitalGovernmentRussia2020RUS.pdf> (дата обращения: 27.10.2018)
3. Куприяновский В.П. и др. Интеллектуальная мобильность в цифровой экономике // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. №. 2. С. 46-63
4. Талапина Э.В. Государственное управление в информационном обществе (правовой аспект) / Э.В. Талапина. – М.: Юриспруденция, 2015. – 192 с.
5. Бачило И.Л. Электронное правительство и инновации в области государственных функций и государственных услуг // Информационные ресурсы России. 2016. № 1. С. 13–17
6. Архипова З.В. Трансформация «Электронного правительства» в «Цифровое правительство» // Известия БГУ. 2016. №5. С. 11-18.

**Пруненко М.А.,**

аспирант  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: prunenkomar@yandex.ru

Научный руководитель:

**Вахрушина М.А.,**

Доктор экономических наук  
*профессор Департамента учета, анализа и аудита*  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: MAVahrushina@fa.ru

## **ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ: КОНТРОЛЛИНГ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ**

*Аннотация:* В статье предпринята попытка рассмотреть роль контроллинга и управленческого учета для эффективного управления организацией. Проведен анализ данных определений, по результатам которого раскрыты проблемы неопределенности терминологического аппарата. Сделан вывод о серьезных заимствованиях системы российского управленческого учета из зарубежных практик. Отмечено все еще серьезное отставании системы российского управленческого учета и, в некоторых случаях, смешение функций управленческого учета с функциями финансового учета.

*Ключевые слова:* контроллинг, менеджмент, повышение эффективности, управленческий учет, несовершенство терминологии

**Prunenko M.M.,**

PhD student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: prunenkomar@yandex.ru

Scientific adviser:

**Vakhrushina M.A.,**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Accounting, Analyses and audit  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: MAVakhrushina@fa.ru

## **EFFECTIVE MANAGEMENT TOOL OF ORGANIZATION: CONTROLLING AND MANAGEMENT ACCOUNTING**

***Abstract:** The article presents the considerations about the role of controlling and management accounting for effective management in the organization. The analysis of these definitions has revealed the problem of uncertainty of the terminological apparatus. The conclusion is made about serious borrowing of the Russian management accounting system from foreign practices. There is still a serious lag in the Russian management accounting system and, in some cases, mixing of management accounting functions with financial accounting functions.*

***Keywords:** controlling, management, performance improvement, management accounting, terminology imperfection*

Высокая конкуренция практически на всех рынках ставит хозяйствующие субъекты перед необходимостью выбора эффективной рыночной стратегии, обеспечивающей конкурентные преимущества на рынке. По этой причине организации нуждаются в оперативной информации, обеспечивающей эффективное управление затратами и финансовыми результатами, принятие обоснованных стратегических и оперативных решений. Однако на настоящий момент в России немногие организации имеют таким образом поставленный учет, чтобы содержащаяся в нем информация полностью удовлетворяла целям управления организацией.

Рациональное использование факторов производства требует качественно нового по сравнению с имеющимся информационного обеспечения, что делает проблему формирования системы управленческого учета актуальной и практически значимой.

Проблемам внедрения, постановки и взаимодействия финансового и управленческого учета посвящены работы И.В. Аверчева, М.А. Вахрушиной, О.Н. Волковой, А.Д. Шеремета, К. Друри, Ч. Хорнгрена.

В отличие от зарубежных стран, сегодня для отечественной практики такие понятия как «управленческий учет» и «контроллинг» являются новыми, несмотря на то, что их возникновение пришлось на начало рыночных преобразований конца прошлого века. Для приобретения базового понимания об управленческом учете отечественные специалисты пользовались переводами книг Б. Нидлза «Принципы бухгалтерского учета» и Ч. Т. Хорнгрена и Дж. Фостера «Бухгалтерский учет: управленческий аспект» [2]. Большую роль сыграл переведенный учебник К.Друди «Управленческий и производственный учет», который и на настоящий момент является классикой по управленческому учету в зарубежных университетах.

Утвержденного определения управленческого учета в законодательных актах, входящих в систему нормативного регулирования РФ, на сегодняшний день не существует. Это объясняется тем, что государство не может обязать предприятие вести управленческий учет: это может быть только инициатива руководства предприятия для удовлетворения внутренних нужд организации.

Среди экономистов отсутствует единое мнение о сущности, роли и назначении управленческого учета, его месте в системе управления предприятием, что затрудняет процесс внедрения управленческого учета в хозяйственную практику предприятий. Например, М.А. Вахрушина указывает: "Цели управленческого учета: оказание информационной помощи управляющим в принятии оперативных управленческих решений; контроль, планирование и прогнозирование экономической эффективности деятельности предприятия и его центров ответственности; обеспечение базы для ценообразования; выбор наиболее эффективных путей развития предприятия" [1]. В.Б. Ивашкевич главной целью управленческого учета видит информирование для принятия решений по управлению экономикой предприятия и оценку эффективности выполнения принятых решений [4].

Взгляды российских и зарубежных специалистов, которые занимаются темой управленческого и бухгалтерского учета, могут быть поделены на 4 группы:

1. Управленческий учет – производственный учет (К.Ноутс, Дж.Фостер, Д. Риккетс, Н.П.Кондраков, П.С. Безруких).

2. Управленческий учет – автономная подсистема бухгалтерского учета (К. Друди, Р. Мюллендров, М.А. Вахрушина, Д.А. Панков, А.Д. Шеремет).



3. Управленческий учет – интегрированная информационная система (Х. Андерсон, К. Ватерстон, Н.Д. Врублевский, Г.М. Лисович, О.В. Рыбакова)

4. Управленческий учет – единый процесс анализа, планирования и контроля, определенный технологией стратегического управления (Б. Райан, А.М. Кинг, В.И. Ткач)

Стоит отметить, что во всех определениях есть сходные пункты. Все авторы отмечают, что:

- информация управленческого учета предназначена для использования внутри организации, что и обуславливает коммерческую тайну данных управленческого учета;
- информация управленческого учета предназначена для принятия управленческих решений, в чем и состоит возможность активного ее воздействия на процесс производства;
- существенную часть информации управленческого учета составляют данные о затратах.

На перемены во взглядах влияли разнообразные факторы такие, как: исторические, географические, методологические и др. Например, в разных странах преобладают следующие взгляды на суть понятия «управленческий учет»:

- в Германии термин не применяется, используется название «Исчисление затрат и результатов»;
- в США, Англии и Канаде в управленческий учет включается как планирование, учет, контроль и анализ издержек и выручки, так и финансовые и производственные инвестиции;
- во Франции применяется маржинальный учет, что означает поиск и обоснование управленческих решений на перспективу с применением показателей маржинальной прибыли;
- в России – многие специалисты интерпретируют управленческий учет как аналог «европейскому» контроллингу.

Однако при повсеместном рассмотрении проблем управленческого учета, в значительно меньшей степени обсуждается сущность контроллинга, а также его взаимодействие с управленческим учетом.

Слово «контроллинг» произошло от английского to control – контролировать, управлять. Само же слово «контроль» произошло от французского controle, что означает список, ведущийся в двух экземплярах; повторное возвращение к ранее рассмотренному вопросу, его проверка. На начальном этапе исследований в области контроля слово «контроль» больше связывали с техникой счетно-ревизионной деятельности. Изучая перевод с английского языка слова «контроллинг»

(controlling) можно заметить окончание –ing, которое обозначает длящийся процесс. Другими словами, контроллинг – это длящийся контроль, т.е. непрерывно совершаемые контрольные действия. Но в большинстве англоязычных источников термин «контроллинг» практически не находит применения, так как в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting). Интересно заметить, что сотрудников, занимающихся ведением управленческого учета, называют «контроллерами» (financial controller, business controller). Термин «контроллинг» пришел в российскую практику управления из Германии.

На данный момент, мнения отечественных исследователей относительно тождественности двух понятий расходятся. Одни убеждены в том, что «управленческий учет» и «контроллинг» – синонимы в полном смысле этого слова. Другие же настаивают на том, что понятие «контроллинг» информационно более емкое и содержит в своей структуре не только «управленческий учет», но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы. Автор данной статьи склоняется к позиции, что у управленческого учета и контроллинга одни и те же принципы (оперативность, экономичность, конфиденциальность, гибкость, делегирование ответственности) и методы. Как контроллинг, так и управленческий учет находятся на пересечении информационного обеспечения, учета, контроля и координации предпринимательской деятельности. Эти две системы помогают руководителям предприятия принимать оптимальные и своевременные решения, обеспечивающие получения максимальной прибыли при условии сохранения капитала.

Стоит отметить, что учебные планы большинства учебных заведений высшего образования содержат дисциплину «бухгалтерский учет», в отдельных вузах имеется программа по «управленческому учету», однако «контроллинг» как отдельная дисциплина практически нигде не преподается. Отсюда возникает отсутствие подобных знаний и навыков у молодых специалистов. К счастью, в ведущих вузах начали появляться курсы повышения квалификации и программы MBA, где контроллинг уже попадает под рассмотрение.

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что несмотря на известность, которую управленческий учет получает в последние годы, до сих пор не создано его концептуальное обоснование и не определено его место в системе управления. Более того существование некоторых различий в терминологии не влияет на тот факт, что применение управленческого учета или контроллинга на российских предприятиях

становится жизненно необходимой потребностью для повышения их конкурентоспособности, состоятельности в принятии самостоятельных управленческих решений. Разработка унифицированных положений управленческого учета и практических рекомендаций по формированию систем управленческого учета позволит обеспечить руководство компании своевременной и качественной информацией. На данный момент назрела четкая необходимость в качественной систематизации учетно-информационных категорий для их использования в научной и специальной литературе в целях обучения, практического применения, в противном случае в дальнейшем институциональные противоречия будут только накапливаться и усугубляться и, в конечном итоге, негативно воздействовать на качество учетно-информационного обеспечения управления.

### **Литература:**

1. Вахрушина М.А. Управленческий учет и менеджмент: синергия единения // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. № 1. С. 86-93.
2. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2014. №33. С. 12–23
3. Вахрушина М.А. Управленческий учет для менеджеров // 2018. Учебник. Москва. С. 320
4. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. Учебник. Москва. 2003. С. 618
5. Назарян В.А. Контроллинг как инструмент повышения финансовой результативности в постинтеграционный период // Финансы, деньги, инвестиции. 2011. № 4. С. 18–21.
6. Юдина Л.Н. Управленческий учет и контроллинг // Финансовый менеджмент. 2005. № 1.С. 81–87.
7. Юсупова С.Я. Контроллинг в системе управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2008. № 10. С. 64–66.

**Басыгина Е.А.,**

студент,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)

Научный руководитель:

**Рязанцева М.В.,**

к.т.н., доцент,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)

## **ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

**Аннотация.** *В процессе исследования было определено влияние прогресса в области информационных технологий на обучение и развитие персонала; изучен опыт применения информационных технологий в сфере обучения и развития персонала в ряде российских и зарубежных организаций. Было установлено, что обучение и развитие персонала становится более оперативным и профессиональным при использовании информационных технологий.*

**Ключевые слова:** *обучение персонала, информационные технологии, электронное обучение, автоматизация, цифровая экономика.*

**Basygina E.A.,**

student 2 years of bachelor's degree, faculty of management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
(Moscow)

Scientific adviser:

**Ryazantseva M.V.,** candidate of technical sciences, associate professor,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, (Moscow)

## **BITCOIN - NEW DIGITAL REALITY**

**Abstract:** *In the course of the study, the impact of information technology progress on staff training and development was determined; studied the experience of using information technologies in the field of personnel training and development in a number of Russian and foreign organizations. It was found that the training and development of staff becomes more operational and professional with the use of information technology.*

**Key words:** *staff training, information technology, e-learning, automation, digital economy..*

В современном мире уровень развития информационных технологий, связанное с ним техническое и технологическое переоснащение, ведут к повышению требований работодателя к профессионально-квалификационному уровню сотрудника. Вследствие этого, основной целью политики подготовки персонала в организации становится подготовка конкурентоспособного высококвалифицированного наемного работника. Развитие персонала считается первостепенным условием функционирования любой организации, особенно учитывая современные изменения в требованиях к профессиональным знаниям сотрудника на фоне научно-технического прогресса. Развитие персонала в компании должно быть непрерывным, включать в себя профессиональное обучение и повышение квалификации.

Цель исследования заключалась в изучении отечественного и зарубежного опыта применения информационных технологий в области обучения и развития персонала.

Теоретической основой данной работы послужили труды В.Н. Бесединой, Н.А. Волгиной, С.А. Карташовой, А.Н. Левченко, А.А. Никифоровой, М.В. Рязанцевой, В.А. Савченко. Основу исследования составляют теоретический анализ литературы, синтез, дедукция, индукция, конкретизация, классификация, аналитический, системный, функциональный, структурно-логический, сравнительный, статистический, прогностический методы.

Развитие персонала ведет к росту умений и навыков сотрудника, приобретению им новых профессиональных знаний, повышает его интеллектуальный и духовный уровень. Все перечисленное в свою очередь дает возможность наемным работникам повысить свою конкурентоспособность на рынке труда.

В современном мире возникает необходимость построения интегрального канала между образованием и рынком труда, что заключается в том, что отсутствие правильной подготовки и навыков у населения приведет к невозможности трудоустройства, а в будущем, к повышению уровня безработицы в стране [1].

Именно поэтому сегодня качество человеческого капитала является главной ценностью и преимуществом в конкурентной борьбе. Организация должна способствовать развитию и обучению своих сотрудников, так как развитие персонала обеспечивает развитие компании.

Одним из наиболее оптимальных и доступных путей реализации процесса обучения персонала является электронное обучение e-Learning. Электронные курсы позволяют существенно снизить сложность организации процесса обучения персонала. Однажды созданный

и грамотно разработанный учебный курс может быть использован для обучения неограниченного количества сотрудников.

В случае оптимального сочетания e-Learning с классическими методами обучения возможно снижение общих затрат на 50 - 70% при одновременном повышении общей эффективности процесса в несколько раз. Электронное обучение особенно эффективно в тех случаях, когда компании сталкиваются с вопросом обучения персонала во время полномасштабного внедрения нового программного обеспечения, а также при введении новых бизнес-процессов и практик. В таких случаях возникает необходимость быстрого устранения ниш в знаниях в сфере информационных технологий или в развитии новых бизнес-навыков, и обеспечивается с помощью электронного обучения [3].

В таблице 1 представлены некоторые характеристики наиболее распространенных программных продуктов, используемых для обучения и развития персонала как в России, так и за рубежом.

Таблица 1. Характеристика наиболее распространенных программных продуктов обучения и развития персонала

<b>Название программы</b>	<b>Характеристика</b>
Articulate Storyline	Простая и учебная программа для быстрого обучения. Больше подходит для начинающих
Adobe Captivate	Программа значительно изменилась после своего основания за последнее время. Работает наряду с Articulate Storyline
iSpring	Не подходит для новичков. предполагает более глубокие умения в сфере электронного быстрого обучения
LearnDash	Может использоваться как индивидуально, так и совместно с другими инструментами
Lectora	Подходит для курсов, в которых используется большой поток информации
Versal	Программа представляет собой облако в сети, созданная для обучения сотрудников любых компаний
TalentLMS	Программа представляет собой облако в сети, содержащая возможности создания тестов и других видов проверок знаний сотрудников
Поглотить LMS	Программа представляет собой облако в сети, независимо от отрасли работы сотрудников
Мост	Предназначен в большей степени для менеджеров.

Перечисленные варианты информационных систем имеют множество как идентичных моментов, так и тех, что делают их уникаль-

ными перед другими системами. К отличиям можно зачислить структуру, интерфейс, специализацию работников.

В последнее время все больше российских компаний переходят на обучение и развитие своего персонала с использованием информационных систем.

Например, в 2012 году «Сбербанк России» и Molga Consulting реализовали проект под названием «Развитие персонала», с целью повышения умений и знаний персонала. Предпосылкой реализации проекта стало желание директора банка и других акционеров повысить уровень квалификации персонала, при том не только массовых должностей и немассовых, но и тех, кто занимается автоматизацией процессов развития умений и навыков сотрудников.

Основной особенностью проекта считается объединение различных технологий в одну систему, что привело к выполнению большого количества нестандартных задач с участием опытных консультантов. В целях минимизации сложностей, между сотрудниками банка и специалистами по внедрению было создано единое информационное пространство и выработана общая система целей и требований, являющиеся условием достижения качественных результатов [6]. Сегодня система «Развитие персонала» обслуживает порядка 15000 активных сотрудников Московского банка.

А как же широко используются данные технологии организациями? Согласно исследованиям Дипломированного института развития персонала (CIPD) на сегодняшний момент только 54% организаций на территории США и Евросоюза используют e-Learning. Стоит отметить, что российские руководители и HR-специалисты больше осведомлены о лучших практиках автоматизации HR (57%), чем респонденты из других стран (38%) [4].

Несмотря на существующие мнения об устаревании традиционного обучения, результаты некоторых исследований опровергают это предположение. Согласно исследованию журнала «The Times», в течение последних 5 лет e-learning по уровню эффективности уступает blended learning - смешанному обучению. Смешанное обучение — это подход к образованию, который сочетает в себе онлайн-учебные материалы и возможность для интерактивного взаимодействия с традиционными методическими приемами. Это требует физического присутствия, как учителя, так и ученика. В то время как учащиеся (персонал) все еще посещают стандартные курсы с присутствующим учителем, практические занятия в группе сочетаются с прохождением компьютерного курса обучения.

В последнее время за рубежом растет популярность «неформального обучения». Данный метод представляет собой поиск информации в Интернете сотрудниками в зависимости от иерархии его важности на данном этапе, другими словами, во время рабочего процесса, они имеют право приостановить свою профессиональную деятельность и прочитать в сети материал, который повысит уровень их знаний [5].

Сравнительный анализ российской и зарубежной практик в сфере обучения и развития показал, что в отличие от российских организаций зарубежные компании не только ищут новые идеи развития с помощью информационных технологий, создавая и совершенствуя их, но и прибегают к неожиданным формам обучения, таким как неформальное или смешанное обучение.

Одним из ярких примеров российской практики в сфере обучения и развития персонала является совместный проект ПАО «Сбербанк России» и ПАО «Google». «Бизнес класс» — это бесплатная программа развития бизнеса от Google и Сбербанка для микро- и малых организаций в реальном секторе экономики [2].

Данная система обобщает практические знания от ведущих предпринимателей и бизнес-экспертов, передаваемые участникам в формате кратких видеоуроков, вебинаров, а также очного взаимодействия.

Выделены следующие преимущества данной программы: получение необходимого пакета знаний за 5 месяцев; недопущение ошибок в работе после получения накопленного эмпиризма экспертами; увеличение личного дохода благодаря новым знаниям о стратегиях развития. Составляющие программы курса представлена в таблице 2.

Таблица 2. Программа курса «Бизнес класс»

Название программы	Составляющие
Для начинающих	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поиск бизнес-идей</li> <li>- бизнес моделирование</li> <li>- исследование рынка</li> <li>- маркетинг</li> <li>- основы интернет-маркетинга</li> <li>- продажи</li> <li>- основы финансовой грамотности</li> <li>- правовые аспекты бизнеса</li> </ul>
Для владельцев бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективный управленец</li> <li>- анализ бизнес модели</li> <li>- исследование рынка, потребителей, конкурентов</li> <li>- маркетинг</li> <li>- основы интернет-маркетинга</li> </ul>



Название программы	Составляющие
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продажи</li> <li>- основы финансовой грамотности</li> <li>- стратегия развития компании</li> </ul>

Выводы. Особенность современной экономики заключается в быстрой скорости изменений внешних и внутренних условий и правил ведения бизнеса. С учетом постоянных изменений на рынке и высоких темпов развития и внедрения новых технологий, меняются те условия, удовлетворяя которые организация может оставаться конкурентоспособной и рассчитывать на успех.

Одним из основных факторов успеха становится уровень квалификации и профессионализма сотрудников предприятия, степень его подготовленности, способность к непрерывному обучению и приобретению новых знаний. Все более востребованным способом обучения персонала в мире становится e-Learning (Electronic Learning) - система электронного обучения, максимально приближенная к запросам пользователей.

На сегодняшний день на российском рынке самым успешным примером использования технологий для обучения и развития персонала можно считать опыт ПАО «Сбербанк России» по использованию электронного курса «Развитие персонала».

В России и за рубежом реализуются схожие модели обучения и развития персонала. Принципиальное различие заключается в количестве организаций, использующих информационные системы в управлении персоналом.

Зарубежные компании предпочитают использовать для развития своих сотрудников смешанный и «неформальный» типы обучения с использованием как специальных программных компонентов, так и классических тренингов и семинаров.

Перспективы дальнейшего исследования состоят в разработке новых информационных технологий, созданных для развития и обучения персонала.

### **Литература:**

1. Бейсенбаев А. Цифровая культура - основа цифровизации экономики // Казахстанская правда. -2019. - № 14. -С. 44-48.
2. «Бизнес класс» [Электронный ресурс: <https://www.business-class.pro/> (дата обращения: 14.05.2019)]
3. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. - М.: Финансы и статистика, 2015., стр. 15-23.

4. Рязанцева М.В. Стратегии развития человеческого капитала в условиях «четвертой промышленной революции» // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей. М., 2016. С. 87-91.
5. Сытник О.Ю. Развитие персонала как фактор развития конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/> (дата обращения: 14.05.2019)]
6. Характеристика ПАО «Сбербанк». [Электронный ресурс: <http://pdnr.ru/d158434.html> (дата обращения: 14.05.2019)]

*СОВЕТ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ*

---

**ВЗГЛЯД МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ  
НА ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Сборник научных статей  
по результатам IV Международного конгресса молодых ученых  
по проблемам устойчивого развития**

**РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СТИМУЛИРОВАНИИ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

Подписано в печать 29.04.2019.  
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 24,0.  
Тираж 1000 экз.

ООО «Русайнс».  
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.  
Тел.: +7 (495) 741-46-28.  
E-mail: [autor@ru-science.com](mailto:autor@ru-science.com)  
<http://ru-science.com>

