

**СБОРНИК  
СТУДЕНЧЕСКИХ РАБОТ  
VI МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

Москва  
2019

ПРОЕКТНЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – МЕСТО И РОЛЬ В  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАУКАХ

П.В. Алексеев

**Современные подходы к совершенствованию систем управления поставок**

Э.В. Богданова

**Недостатки и преимущества применения RFID-технологии в ювелирном секторе.**

Е.А. Герасимова

**Зарубежный опыт государственного управления проектной деятельностью**

Н. А. Егоров

**Управление изменениями в составе исполнителей проектов в спортивной  
индустрии**

О.А. Казачек

**Современный подход к применению концепции бережливого производства**

М.В. Куликов

**Некоторые аспекты имплементации методов проектного управления в российских  
мусороперерабатывающих кластерах**

А.А. Лагузова, А.С. Молькова

**Влияние искусственного интеллекта (ИИ) на развитие операционного менеджмента  
передовых промышленных компаний до 2025 года**

Т.С. Миронова

**Успешное управление проектами в эпоху цифровой экономики**

Нгуен Ча Ми

**Анализ условий проведения оптимизации бизнес-процессов в современных  
компаниях**

М.А. Родина

**Подходы к управлению проектами в сфере разработки мобильных приложений**

Е.П. Рычкова

**Сущность и элементы мотивации в проектном менеджменте**

И. Ю. Стеблюк

**Операционные цифровые преобразования на рынке B2C**

**УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ**

А. А. Абакарова

**Управление инвестициями в ЖКХ: современные тренды развития государственно-  
частного партнерства**

А. Н. Исмагилов

**Оценка состояния управления инвестициями в химической промышленности**

Е.А. Красильникова, А.Д. Паршин

**Проблемы привлечения прямых иностранных инвестиций в экономику России**

А.А. Лагузова, А.С. Молькова

**Перспективы внедрения IoT в России: инвестиции и ожидания**

Ю.С. Пипия

**Использование многофакторной модели для оценки инвестиционной привлекательности организаций реального сектора**

А. П. Мочалов, Д. А. Приедите

**Управление рисками инвестиционного проекта А-113 “Центральная кольцевая автомобильная дорога”**

Д.Г. Збарская

**Венчурные фонды как фактор развития проектного финансирования**

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

А.С. Балковая

**Направления совершенствования государственного регулирования цифровой экономики**

Е.М. Бухарина

**Развитие государственно-частного партнёрства в сфере образования: отечественный и зарубежный опыт**

В.В. Демченко

**Программирование в управлении региональным развитием в Красноярском крае**

В. Д. Калинова

**Проблема «безбилетника» в управлении общественными благами**

В.С. Каширская

**Особенности управления внешнеэкономической деятельностью региона**

А.С. Сумаренко

**Экологические проблемы обращения с твёрдыми коммунальными отходами**

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

О. А. Алексеева

**Влияние новостного фона на стоимость компании**

П.Д. Колесник

**Корпоративное волонтерство как тренд корпоративного управления**

Е.А. Лялина, Т.В. Прискокова

**Анализ системы основных ключевых показателей эффективности в спортивных организациях**

М.И. Мокина

**Факторы роста семейного бизнеса в России**

А. А. Строкова

**Современный университет как драйвер экономического роста: от профориентированности к клиентоориентированности.**

М.Ю. Шушлина

**Влияние новых форм организации учебного процесса на уровень вовлеченности студентов**

Т.К. Яковлева

**Система участия работников в капитале предприятия**

С.В. Алекса

**Инструменты поиска точек кратного роста для инновационного продукта в сфере Digital**

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Е.А. Гребенюк

**Госрегулирование оборота алкоголя как инструмент антикризисного управления**

В.К. Веселова

**Влияние антизападных санкций на экономику России**

Э.А. Зайцева

**Возможно ли применение кейнсианской теории в современных экономических кризисных условиях?**

И.Н. Карпенко

**Использование налоговых данных как инструмент государственного антикризисного управления**

А.И. Кривых

**Цифровые платформы экономики обмена в сфере финансовых услуг и особенности их менеджмента**

И.В. Пашнин

**Бюджетирование налога на добавленную стоимость в системе финансового планирования организации**

А.А. Платицына

Л.Н. Рафикова

**Финансовый менеджмент в негосударственных пенсионных фондах**

М.О. Сидорин

**Мезонинное финансирование в Российской Федерации**

СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА

А.Э. Бадма-Халгаева

**Reserve product placement: технология обратной скрытой рекламы**

Т. Барабанова, А.Н. Крюкова

Д.А. Барташевич

**Стратегии ведущих кофеен для успешного ведения бизнеса в данном сегменте рынка (на примере кофейни Starbucks)**

А.С. Карцев

**Банковский скоринг как инструмент сегментации клиентов**

Э.С. Русило

**Идентификация потребителя в современности как гарант безопасности государства: анализ российского и зарубежного опыта**

К. С. Хмельниченко

**Современное развитие маркетинга на рынке ценных бумаг**

HR МЕНЕДЖМЕНТ

О. М. Абросимова

**Особенности подбора персонала в условиях четвертой промышленной революции**

Ю. И. Алексеева

**Модернизация в сфере подбора и управления человеческими ресурсами**

Е.В. Бабанова

**Проблемы трудовых отношений через призму повышения пенсионного возраста в РФ**

А.Н. Буянова

**Интеграция digital –технологий в сферу рекрутинга современных организаций**

К.А. Васильева

**Женщина–руководитель: ситуация в России**

И.С. Войцеховская

**Корпоративное обучение персонала организации**

А.Т. Вонгвилай

**Развитие эмоциональной компетентности с использованием цифровых технологий**

Е.В. Ванюк

**Трансформация управления человеческими ресурсами в ракурсе сценарного развития организации в условиях цифровой экономики**

---

---

П.Д. Ильичева

---

---

Ю.К. Тишова

---

---

**HR-брендинг как способ рекрутирования на примере банковского сервиса  
«Рокетбанк»**

---

---

Д. А. Матюнина

---

---

**Влияние технологии «mystery shopping» на мотивацию персонала торговой  
организации**

---

---

И.К. Ноак

---

---

**Анализ современных платформ для автоматизации процесса по управлению  
персоналом**

---

---

Ю.А. Рысина

---

---

Г.И. Слободянюк

---

---

**Основные изменения и развитие отраслевой структуры занятости населения в  
условиях изменения российской экономики**

---

---

Д.С. Суржук

---

---

**Анализ подходов адаптации работников при внедрении системы бережливого  
производства на предприятии**

---

---

Нгуен Куанг Вьет

---

---

**Современные платформы для поиска работы среди молодых специалистов в России**  
**ПЕРЕХОД ОТ ПРОЕКТНО-ПОКАЗАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ К СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ В**  
**РАМКАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

---

---

А.И. Старых

---

---

**Кластерный подход к управлению развитием муниципальных образований**

---

---

Н.С. Семенов, В.И. Тихон

---

---

**Признаки картельных соглашений при осуществлении муниципальных закупок**

---

---

А. Н. Панибратова

---

---

**Роль местного самоуправления на современном этапе**

---

---

К.К. Кочарян

---

---

Н.К. Овчинников

---

---

**Переход к новой модели организационной структуры органов местного  
самоуправления**

---

---

Ю. А. Короткова

---

---

**Сервисное управление: механизмы внедрения и перспективы в муниципальном  
управлении**

---

---

Ю.А. Аликов

---

---

К.З. Калажокова

**Реализация информационных технологий в муниципальных образованиях**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА**

Н.Б. Лавренова

**Корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление:  
эффективная синергия для стабильного роста**

А.Д. Насекина, Д.С. Пантелеева

**Место индекса устойчивого развития Dow Jones в управление компанией**

А.Р. Шипова

**Корпоративное управление и мотивация совета директоров**

А.А. Былкина, К.А. Пименов

**Проблемы корпоративной социальной ответственности в российском бизнесе:  
тенденции, пути решения, интеграция зарубежного опыта.**

ПРОЕКТНЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – МЕСТО И РОЛЬ В  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАУКАХ

УДК 658

**П.В. Алексеев**  
студент группы МО2-4 факультета «Менеджмент»  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: Aleckeevpavel@mail.ru  
+ 797738812890

**Научный руководитель**

**П.В. Трифонов**  
К.э.н, доцент,  
Доцент Департамента менеджмента  
Финансовый университет при Правительстве РФ

**Современные подходы к совершенствованию систем управления поставок**

Аннотация: Современные компании в высоко конкурентной среде испытывают все больше затруднений во время организации, совершенствования и реинжиниринга систем управления поставок. Возникает необходимость эффективно реагировать на изменения нестабильной внешней среды организации, изменяясь под воздействием этой среды. В данной статье были рассмотрены основные современные подходы к классификации эффективности систем управления поставок, а также возможные пути решения возникающих проблем.

Ключевые слова: логистика, цепи поставок, операционный менеджмент, SCM-решения, планирование, интегрирование, управление.

**P. V. Alexeev**  
student of group MO2-4 of the faculty of management  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation

**P.V. Trifonov**  
PhD in Economics, Associate Professor  
Department of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation

**Modern approaches to improving supply management systems**



Abstract: Modern companies in a highly competitive environment are experiencing more and more difficulties during the organization, improvement and reengineering of supply management systems. There is a need to effectively respond to changes in the organization's unstable external environment, changing under the influence of this environment. This article examined the main modern approaches to the classification of the effectiveness of supply management systems, as well as possible solutions to emerging problems.

Keywords: logistics, supply chains, operational management, SCM solutions, planning, integration, management.

Логистика в своем современном представлении является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности компании, в связи с этим компании стремятся максимально оптимизировать управление цепями поставок, чтобы минимизировать добавленную стоимость в результате движения товаров. А сама по себе логистика немыслима без организации грамотной информационной поддержки. Формирование и организацию работы цепей поставки товаров сейчас невозможно представить себе без интенсивного обмена информацией в режиме реального времени и быстрого реагирования на изменения в потребностях рынка.

Грамотная организация управления цепями поставок во многом определяет эффективность деятельности компании, но на сегодняшний день является одной из самых уязвимых звеньев организации. На рынке высокой конкуренции компании должны постоянно отслеживать текущие затраты на транспортировку и по возможности сокращать их, оптимизируя цены и минимизируя запасы товаров, которые плохо реализуются, тем самым снижая издержки на их хранение.

Требования рынка постоянно меняются, провоцируя компании организовывать мероприятия по совершенствованию существующих логистических цепей, поэтому в процессе изменения целесообразно вводить новые технологии SCM-решений (Supply Chain Management), представленных на рынке в достаточно большом количестве, зачастую помогая находить более выгодные решения, оптимизировать операции контроля, организации, планирования, однако не все решения могут помочь достичь максимального эффекта, так как специфика и высокая стоимость не позволяют внедрить их в любую организацию.<sup>1</sup>

Несомненно, говоря о современных подходах к совершенствованию систем управления поставок, необходимо разобраться в вопросе оценки их эффективности.

Традиционно в оценке эффективности деятельности бизнеса использовались финансовые показатели, которые, безусловно, позволяют понять, как изменения в

---

<sup>1</sup> Е.А. Еремина Инструменты оценки эффективности управления цепями поставок // Ползуновский вестник №2/1, 2012, стр. 70-73

операционной деятельности влияют на финансовое здоровье компании, но, когда речь заходит об оценке производительности цепей поставок, финансовых показателей оказывается недостаточно. Поскольку использование финансовых значений при оценке лояльности покупателей и качества обслуживания клиента становится затруднительно, при оценке цепями поставок часто применяют следующие методы<sup>2</sup>:

1) Activity-based Costing (функционально-стоимостный анализ)<sup>3</sup>

При использовании этого метода финансовые показатели не привязываются к показателям эффективности – предприятие рассматривается как набор операций, в которой сложные операции раскладываются на более простые. Стоимость операции определяется путем складывания стоимости затраченных на нее ресурсов. В данном методе информация, как правило, представляется в виде временных и стоимостных показателей, таких как показатели трудоемкости и трудозатрат, учитывая и относительные показатели, которые характеризуют эффективность маркетинговых мероприятий. Данный подход позволяет предприятиям создавать точную оценку стоимости оказываемых клиенту услуг, а также стоимости маркетинговых мероприятий, способствующих продвижению продукта на рынке

2) The Supply Chain Operations Reference Model (модель SCOR)<sup>4</sup>

Данная модель основывается на 5 основных управленческих процессах: планирование, снабжение, производство, поставки и организация возвратных потоков.

На текущий момент SCOR-модель охватывает все аспекты взаимодействия с потребителями(от заказа до счета), все рыночные взаимодействия(оценка потребностей рынка и их реализация) и транзакции(поставщик-потребитель), включая в себя описание более 200 процессов и 500 ключевых показателей эффективности.

Однако данная модель не рассматривает некоторые аспекты бизнес-деятельности организации, как, например, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, поддержка клиентов, поэтому для оценки этих аспектов были созданы дополнительные модели, принцип действия которых схож с SCOR: CCOR (sales and support), DCOR (Product Design).

Основным отличием данной модели является возможность сравнения собственной компании с конкурентами, что возможно благодаря общим стандартам, что также позволяет новым предприятиям строить модель на основе уже существующих стандартизированных образцов. Одним из существенных минусов данной модели, вытекающей из ее же плюса, является

---

<sup>2</sup> Измерение эффективности цепи поставок. URL: (<https://www.osp.ru/cio/2004/09/173454/>) (09.10.18)

<sup>3</sup> Методология функционально-стоимостного анализа ABC. URL: (<http://citforum.ru/cfin/idef/abc.shtml>) (08.10.18)

<sup>4</sup> SCOR-модель и ее моделирование URL: ([https://studme.org/58865/logistika/scor-model\\_primenenie\\_izmereniya\\_effektivnosti\\_tsepey\\_postavok](https://studme.org/58865/logistika/scor-model_primenenie_izmereniya_effektivnosti_tsepey_postavok)) (08.10.18)

невозможность использования в нестабильных условиях, когда влияние внешних факторов зачастую случайно и существенно.

### 3) Анализ экономического эффекта

Основная причина, по которой традиционные учетные методы измерения эффективности не способны дать грамотную оценку текущему состоянию – взгляд назад, другими словами, компания смотрит, как она действовала в прошлом, что не позволяет достаточно грамотно оценить дальнейшие перспективы. Например, бизнес может получать большую прибыль, ежегодно отчитываясь об этом, однако подрывать свою базу клиентов, не обращая должного внимания на качество продуктов и их развитие. Поэтому данный метод разрабатывался с целью компенсации недостающих элементов, в котором вместе с финансовыми показателями используются и ключевые показатели эффективности (KPI), а сам метод разрабатывается с учетом особенностей и спецификаций каждого предприятия. KPI компании может быть, к примеру, оборачиваемость активов. Данный индикатор указывает, насколько эффективно компания использует свои активы для оптимизации прибыли. В таком случае высокая оборачиваемость будет значить рост прибыли на единицу оборотного капитала, что вполне может компенсировать низкий уровень рентабельности.

Основным преимуществом данного метода является возможность составления прогнозов эффективности благодаря замерам своих KPI, что позволит действовать в соответствии с наиболее благоприятными прогнозами. Компания получает измерить и оценить эффект от проведенных изменений по оптимизации цепочки поставок, сравнивая KPI до и после.<sup>5</sup>

Задумываясь над вопросом, какие SCM-решения стоит использовать, нужно помнить о том, что изменения в первую очередь должны быть созвучны со стратегическими целями организации. Поэтому предприятие должно выбрать для себя несколько методик, основываясь на потребностях текущей ситуации и направлениях стратегического развития.

Смысл использования всех SCM-решений сводится к оценке эффективности деятельности своей организации и последующим оздоровлением неблагополучных участков в цепи поставок. На данном этапе существенный вклад могут внести информационные технологии. Компания McKinsey проводила исследование, согласно результатам которых, максимальной эффективности в управлении цепями поставок смогли достичь предприятия, не только введившие SCM-решения для организации процесса, но и проводившие регулярный реинжиниринг свои процессов, чтобы поддерживать качественный уровень.

---

<sup>5</sup> Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. URL: ([http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_razrabotka\\_i/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/)) (06.10.18)

При организации управления цепями поставок акцент смещается от управления отдельными видами требуемых ресурсов к более интегрированной оптимизации бизнес-процессов, таких как закупка-производство-распределение и т.п., а это означает, что управление подчинено снижению стоимости транспортировки и повышению качества производимого товара или услуги.

Рассматривая ключевые элементы оптимизации цепей поставок, можно выделить следующие:

#### 1) конфигурирование логистической цепи

Под конфигурирование принято понимать определение состава цепи этой системы. Цепь поставок представляет собой довольно сложную структуру из поставщиков, потребителей и самой компании, включающая в себя множество посредников и действующая на широкой географии.

Тут нужно учитывать не только базисную эффективность поставляющих ресурсов, но и количество участников цепи, так как большое количество участников может привести к потере управляемости и, как результат, снижению эффективности управления по причине сложности отслеживания бизнес-процессов и реинжиниринга.

Задачу создания грамотной и оптимальной структуры цепи поставок можно решить путем конфигурирования цепи, т. е. определения потенциальной интегрируемых участников, установление связей и выявление бизнес-процессов, которые будут координироваться. В конечном итоге нужно оптимизировать цепь посредством выбора наиболее оптимальных участников, набор которых будет гарантировать эффективную организации поставок по качеству и затратам.

#### 2) Планирование и проектирование цепей поставок

Организация должна постоянно реализовывать процесс реинжиниринга, даже если действующая цепь имеет оптимальную структуру. Необходимость перепроектирования часто возникает, когда руководство корректирует свои стратегические решения, принимаемые в рамках цепи поставок, или же если компания находится под сильным влиянием внешних факторов и нестабильностью обстановки. Данные решения позволяют компаниям постоянно организовывать оптимальные цепи поставок, позволяя удерживать стоимость поставок на фиксированном уровне.

#### 3) Интегрирование в цепи поставок

Вполне разумеется, что участники цепи не могут функционировать изолированно друг от друга, между ними должен быть активный контакт, влеча за собой выгоды от интеграции в масштабах цепи поставок: кооперирование позволяет вести обмен как информацией, так и ресурсами каждого его члена; интеграции позволяет достичь более низких затрат благодаря

тому, что проводимые организации становятся согласованными и стабильными, что позволяет уменьшить количество хранимых запасов, а также устранить виды деятельности, которые непродуктивно затрачивают время и ресурсы; более высокая гибкость всей цепи, что позволяет быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка, что особенно важно при нестабильной внешней среде.

Интегрирование становится доступно при формировании обязательных правоотношений при заключении договоров на поставку, а также установлением хозяйственных связей, поддерживаясь в последствии применением практики создания союзов и партнерств, а также слияний и поглощений.

#### 4) Управление запасами в цепях поставок

Грамотная организация предыдущих пунктов предполагает минимизацию хранимых на складах запасов, понижая себестоимость конечного товара или услуги, однако не стоит забывать, что запасы создаются и поддерживаются, основываясь на стремлении не допустить возникновения дефицита, который, несомненно, приведет к сбоям в цепи, а для многих производственных предприятий и вовсе к остановке производства. Поэтому при организации цепи поставок нужно стремиться к оптимизации размера заказа, найти то значение, которое потребует минимальных затрат на содержание запаса, обеспечивая при это стабильность работы цепи.<sup>6</sup>

Сущность современных подходов к совершенствованию систем управления поставок сводится к оптимальному комбинированию этих процессов, достигая минимальных затрат на каждом шаге логистической цепи, что позволяет достигать максимальной эффективности управления цепями поставок.

#### Список использованной литературы:

1. Е.А. Еремина «Инструменты оценки эффективности управления цепями поставок» // «Ползуновский вестник» №2/1, 2012 –С.70–73.
2. Измерение эффективности цепи поставок. [Электронный ресурс] URL: <https://www.osp.ru/cio/2004/09/173454/> (Дата обращения 09.10.18)
3. Методология функционально-стоимостного анализа ABC. [Электронный ресурс] URL: <http://citforum.ru/cfin/idef/abc.shtml> (Дата обращения 08.10.18)
4. SCOR-модель и ее моделирование. [Электронный ресурс]URL: [https://studme.org/58865/logistika/scor-model\\_primenenie\\_izmereniya\\_effektivnosti\\_tsepey\\_postavok](https://studme.org/58865/logistika/scor-model_primenenie_izmereniya_effektivnosti_tsepey_postavok) (Дата обращения 08.10.18)

---

<sup>6</sup> Управление цепями поставок: Учебное пособие. Смирнова Е.А. // СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2009 – стр.32-35

5. Смирнова Е.А. Управление цепями поставок: Учебное пособие – 120 стр. СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2009

6. Система КPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. [Электронный ресурс] URL: [http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_razrabotka\\_i/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/) (Дата обращения 06.10.18)

**Э.В. Богданова**

Финансовый университет при Правительстве РФ

E-mail: lino.chka@mail.ru

Научный руководитель: **К.Ю. Мухин**

E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Преподаватель-ассистент Департамента Менеджмента

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

### **Недостатки и преимущества применения RFID-технологии в ювелирном секторе.**

**Аннотация.** В этой статье рассматривается уникальное решение для эффективного управления запасами в ювелирном секторе, с внедрением RFID-системы (радиочастотной идентификации). В статье представлено общее описание RFID-технологии и возможности имплементации непосредственно в ювелирных компаниях. Также рассмотрены преимущества использования данной системы на примерах реального опыта внедрения данной системы. Исследование подтверждает, что использование RFID-системы в управлении запасами подходит ювелирному сектору в совокупности множества факторов, включая высокую стоимость изделий, размеры товара, происхождение. Помимо этого, данные практических исследований наглядно показывают, что отслеживание запасов ювелирных изделий на основе RFID-технологии позволяет грамотно управлять запасами и увеличить контроль за товарами, а также повысить безопасность на точках продаж и улучшить бизнес-аналитику.

**Ключевые слова:** RFID-технология, ювелирная отрасль, управление запасами, оптимизация производства, реинжиниринг бизнес-процессов, RFID-метки.

**E.V. Bogdanova**

Financial University under the Government of the Russian Federation

E-mail: lino.chka@mail.ru

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

E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Management Department Lecturer

Financial University under the Government of the Russian Federation

### **Disadvantages and benefits of RFID technology implementation in the jewelry sector.**

**Annotation.** This article discusses a unique solution for effective inventory management in the jewelry sector, with the introduction of the RFID system (radio frequency identification). The article presents a general description of RFID technology and the possibility of implementation directly in the jewelry companies. The advantages of using this system with examples of real

experience in implementing this system are also considered. The study confirms that the use of the RFID system in inventory management is suitable for the jewelry sector in the aggregate of many factors, including the high cost of products, the size of the product, and the origin. In addition, practical research data clearly show that tracking stocks of jewelry based on RFID technology allows you to competently manage stocks and increase control over goods, as well as improve security at points of sale, improve business analytics.

**Keywords:** RFID technology, jewelry industry, inventory management, production optimization, business process reengineering, RFID tags.

## 1. Вступление

Ювелирный бизнес в своем роде уникален. По данным на январь 2018 г. объем продаж ювелирной торговли в России составил 226,848 млрд. рублей (см. Рисунок 1). [1]

	2016	2017
1кв	49,101	50,666
2кв	45,275	46,163
3кв	42,451	43,711
4кв	87,557	86,309
год	224,284	*226,848 (220,023 - уточненно)

Рисунок 1. Розничная продажа основных товаров с 2016 г. по 2017 г. (млрд. руб.).  
Услуги по розничной торговле ювелирными изделиями из драгоценных металлов и камней.

По обороту ювелирные изделия идут наравне с оборотом мобильных телефонов. Это говорит о том, что ювелирный рынок не является угасающим направлением, а также как и быстро растущий рынок компьютерной и мобильной техники имеет большие перспективы на рост. Чего нельзя сказать о рыночной нише часов, которая претерпевает спад в связи все с тем же растущим рынком инновационных технологий.

А удельный вес ювелирной торговли в 2017 году при этом остается в пределах колебаний последних 6 лет, на уровне 0,8 % от общей розничной торговли (см. Рисунок 2). [1]



	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Все товары – продовольственные и непродовольственные	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Все непродовольственные	57,1	53,5	51,5	52,3	53,4	53,0	53,0	51,3	51,4	-
Ювелирные изделия	1,4	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8
Косметические и парфюмерные	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,9	1,8	1,9
Часы	0,5	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Мобильные телефоны	-	-	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9
Аудиоаппаратура	1,0	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Газеты и журналы							0,2	0,2	0,2	0,2

Рисунок 2. Сопоставление удельного веса оборота ювелирных изделий в розничной торговле России с конкурирующими группами товаров в % к общему итогу (по данным Росстата).

Ювелирная отрасль в России сформировалась очень давно и многие заводы действуют еще со времен СССР. Топ наиболее известных ювелирных заводов России составляют: Ювелирный завод «Русские самоцветы», Ювелирный завод «Эстет», Костромская Ювелирная фабрика «Алькор», Компания «АДАМАС», Костромской Ювелирный Завод «ТОПАЗ», Ювелирный завод SOKOLOV, «Золотой рай», «Раскат», «Кристалл», «Аврора», «Яшма» Красносельский ювелирный завод [2]. Существует также множество небольших региональных сетей и независимых розничных продавцов. В целом крупные ювелирные сети и заводы не удерживают полностью рынок ювелирной торговли. Кроме того, рассматриваемая сфера торговли характеризуется широким ценовым диапазоном, и контрастами в потребностях клиентов, демографии, сегментировании. Сегодня компании розничной торговли ювелирными изделиями все чаще стремятся внедрить системы контроля, основанные на RFID-технологии (Radio Frequency Identification, радиочастотная идентификация) для достижения различных управленческих и маркетинговых целей.

В этой статье рассматривается перспектива применения RFID в розничной ювелирной отрасли. Будет разобрана практика применения RFID-технологии ювелирными компаниями, преимущества данной системы и ее перспективы. Целью данной работы является изучение применения RFID-технологии в ювелирной отрасли. Задачи, необходимые для достижения поставленной цели: изучение принципа работы RFID-системы в ювелирной отрасли; изучение потребностей рынка ювелирных товаров в системе RFID; определение преимуществ RFID-системы в ювелирном бизнесе; определение тенденций развития RFID-технологии в ювелирном секторе.

## 2. RFID-технология на ювелирных изделиях.

Сегодня RFID-технология используется повсеместно: книжные магазины, аптеки, магазины электротоваров – во многих сферах технология радиочастотной идентификации дает возможности для быстрого обслуживания клиентов, улучшения точности бизнес-аналитики, ускорения инвентаризации, управления запасами, а также обеспечение безопасности [3].

Ювелирный сектор представляет собой специфический рынок, его товары отличаются своей уникальностью и высокой ликвидностью. Не стоит также забывать, что ювелирное мастерство ценится также как много лет назад, имя производителя играет важную роль. Поэтому не всегда существуют длинные цепи поставок, изделия попадают на прилавок прямо их мастерской. Все перечисленные особенности требуют специальной системы учета. Сегодня большинство ювелирных заводов и магазинов используют штриховое кодирование. Но данная технология с каждым годом показывает свою непрактичность. RFID – это выход для ювелирной отрасли. В Таблица 11 представлены мировые компании уже предоставляющие RFID-решения для ювелирной отрасли по всему миру.

Компания	Место	Продукт
5Stat	Beatrice, NE USA	INCOMPASS
RSI ID Technologies	Chula Vista, CA	Pressiza
Jewelry Computer Systems,	Naperville, IL USA	Unbranded
The Jewellery Store	Dubai, United Arab	Unbranded
Innovez One	Singapore	Enterprise Jewellery Software Business
Orizin Technologies	Karnataka, India	Jtrack
Hong Kong RFIF, Ltd.	Hong Kong	RFID Jewelry Management System
DAILY RFID	Guangzhou, China	RFID Jewelry Solution

Таблица 1. Поставщики решений для ювелирной отрасли на основе RFID-технологии

В отличие от других секторов, где предметом учета по RFID являются поддоны, контейнеры, партии товаров, в ювелирной среде учет ведется по отдельным изделиям, где метка находится непосредственно на самом ювелирном украшении. Учитывая стоимость товара, прикрепленные метки не увеличат стоимость изделия (рыночная цена RFID-метки от 60 руб.) [4]. Таким образом решения RFID направлены на учет ювелирных изделий в лотках и на складе (сейфовые комнаты).

Как работает RFID-технология? RFID-метка состоит из микрочипа и антенны. На микрочипе хранится информация, а с помощью антенны происходит прием и передача данных. RFID-система состоит из транспондера и считывающего устройства. На микрочипе радио-метки хранится уникальный номер и информация, при попадании метки в зону регистратора эта информация принимается RFID-считывателем. RFID-метки различаются по частоте, дальности считывания, размерам, свойствам устойчивости к окружающей среде, типу памяти [5]. К ювелирным украшениям радио-метки обычно прикрепляются тонкими

шнурочками или ниточками. Компания Sokymat, специализирующаяся на технологии бесконтактной идентификации, производит RFID-метки специально для отслеживания ювелирных изделий. Метка представляет собой пластиковый корпус, прикрепленный шнурами к изделию. При нарушении (разрыве) метки, подается сигнал о ее неактивности. Эта система позволяет обезопасить магазин от внутренних и внешних воров, не позволяя переставлять метки с более дорогих изделий на дешёвые [6]. Швейцарская ювелирная компания De Grisogono развернула RFID отслеживание отдельных изделий и целых лотков в 15 торговых точках во всем мире. [7] Специальное программное обеспечение, позволяющее отслеживать в режиме on-line статус изделий и их местонахождение дает большие возможности для управления в ювелирной сфере.

### **3. Стандарты RFID-технологии**

Рост заинтересованности в RFID-технологии послужил толчком для создания стандартов. На сегодняшний день существуют [8]:

- ISO/IEC 19762 «Информационные технологии. Автоматическая идентификация и сбор данных. Согласованный словарь.» И ISO/IEC TR 18046:2005 "Информационные технологии. Автоматическая идентификация и сбор данных. Методы оценки производительности устройств радиочастотной идентификации". Эти стандарты определяют терминологию, принятую в индустрии автоматической идентификации.
- ISO/CD 17363-17367 "Приложения RFID в цепи поставок". Данный стандарт содержит общие рекомендации по использованию технологии RFID при отслеживании объектов в процессе поставок.
- ISO/I EC 10373 "Идентификационные карты. Методы тестирования"; ISO/IEC 10536 "Идентификационные карты. Бесконтактные чиповые карты"; ISO/I EC 14443 "Идентификационные карты. Бесконтактные чиповые карты. Карты с малым расстоянием считывания"; ISO/IEC 15693 "Идентификационные карты. Бесконтактные чиповые карты. Карты средней дальности считывания" – стандарты для идентификационных карт.
- ISO/IEC 15961 - 15963 "Информационные технологии. Радиочастотная идентификация (RFID) для отслеживания индивидуальных объектов"; ISO/IEC 18000 "Информационная технология. Радиочастотная идентификация (RFID) для отслеживания индивидуальных объектов" – стандарты для отслеживания индивидуальных объектов.
- EPC Class 0 "900 MHz Class 0 Radio Frequency (RF) Identification Tag Specification" или "Спецификации радиометки с рабочей частотой 900 МГц класса 0"; EPC Class 1 HF "13.56 MHz ISM Band Class 1 Radio Frequency (RF) Identification Tag Interface Specification" или "Спецификации интерфейса радиометок с рабочей частотой 13.56 МГц класса 1"; EPC Class 1 UHF "860MHz - 930 MHz Class 1 Radio Frequency (RF) Identification Tag Radio

Frequency and Logical Communication Interface Specification" или "Спецификация логического интерфейса передачи данных для радиометок с рабочими частотами 860-930 МГц"; EPC Class 1 Gen 2 "Class-1 Generation-2 UHF RFID Conformance Requirements Specification v. 1.0.2" или "Спецификации требований соответствия стандарту UHF RFID [EPC] Класс 1 Поколение 2. Версия 1.0.2"; EPCglobal Architecture Framework v 1.0. или "Основы архитектуры EPC Global. Версия 1.0" - Стандарты EPC (Electronic Product Code).

- ГОСТ Р ИСО/МЭК 15963-2011 «Информационные технологии. Радиочастотная идентификация для управления предметами. Уникальная идентификация радиочастотных меток» (введен в действие 1 января 2012 г.)

#### **4. Выгоды от внедрения RFID-технологии для продавцов ювелирных изделий**

Ювелирный рынок достаточно консервативен, но в нем, как и в любой другой отрасли существуют неразрешенные проблемы. Сегодня уже появляются технологии, которые позволят устранить бреши в ювелирном секторе. Поэтому многие компании начинают задумываться о внедрении конструктивных решений для преодоления трех основных проблем: управление запасами; безопасность; мониторинг продаж и других показателей. Рассмотрим выгоды от внедрения RFID-технологии в ювелирной отрасли.

##### **4.1 Управление запасами**

RFID-технология поможет как отдельным магазинам, так и сетевым компаниям увеличить безопасность на точках и складах и повысить прозрачность передвижения товара. Система штрих-кодов предполагает сканирование каждого изделия по отдельности при инвентаризации. Система RFID позволяет постоянно мониторить состояние изделий, посредством моментального сканирования товаров целыми партиями. Существующие на сегодняшний день RFID-решения дают возможность сканировать целые лотки за один подход – это позволяет сократить время и затраты на сканирование сотен изделий на витринах и в сейфах. Также сводится к минимуму вероятность ошибки (человеческого фактора) при инвентаризации. Сканирование каждого штрих-кода – это кропотливая работа, требующая много времени и сил, поэтому часто происходят сбои и ошибки, что влечет к повторению всей проделанной работы. Инвентаризация с помощью RFID-системы происходит всего за несколько минут, этот процесс может быть ускорен с 2-3 дней до 10 минут. [9]

##### **4.2 Безопасность в магазине**

Ювелирное дело – это высоколиквидный товар. Одно изделие может стоить не одну тысячу долларов, а целые лотки содержат миллионы. Поэтому ювелирные магазины так привлекательны как для сотрудников самих магазинов - кражи персонала, так и для организованных ограблений. Убытки от таких происшествий выделяют в несколько категорий:

- Кража сотрудников
- Кража покупателей
- Организованная преступность
- Ущерб от административного управления
- Мошенничество с поставщиками [10]

На 100 ограблений торговых помещений приходится 60 случаев хищений в ювелирных салонах, из них почти 30% заканчиваются успехом [11]. «Шоплифтинг», или несанкционированный вынос продукции из магазинов несет убыток ритейлерам во всем мире свыше 10 миллиардов долларов в год. По оценке ЮНЕСКО данный вид краж является одним из самых распространённых преступлений. По статистике каждый одиннадцатый человек в мире – магазинный вор [12].

Ограбление ювелирных магазинов начинаются с налетов, битья витрин и может доходить до захвата заложников. Также преступники применяют различные схемы отвлечения продавцов и выносят изделия и даже целые лотки. Воровство часто наблюдается и среди персонала ювелирных магазинов. Сотрудники заменяют драгоценные камни в изделиях на подделки или выносят украшения на себе разными способами.

На сегодняшний день существуют RFID-системы, которые предупреждают, если будет совершена попытка выноса изделия из магазина. Против внутреннего воровства RFID-система позволяет проводить инвентаризацию товаров после каждого рабочего дня, а также производить моментальный учет товаров в сейфовых комнатах.

Таким образом маркировка изделия RFID-метками может помочь значительно защитить изделия от кражи и контролировать запасы товаров. Уменьшение потерь на воровстве и грамотное управление запасами не только окупает систему радиочастотной идентификации, но и повышает доход компании. Одна компания розничной торговли ювелирными украшениями на Ближнем Востоке внедрила RFID-систему «EPC Gen 2». За счет этого внедрения ежегодные потери одного розничного магазина снизились с четверти миллиона долларов до нуля, т.е. ROI от инвестиций в этот проект составил 400% [13].

В США ювелирный салон Sissy's Log Cabin поместил активные RFID-метки на все часы Rolex, представленные в магазине. Активные RFID-метки имеют собственный источник питания, то есть они не зависят от считывателя и могут функционировать на дальних расстояниях. То есть, когда вор украл часы, сотрудники сразу получили сигнал об этом. При проверке витрины продавцы увидели откуда были взяты часы, просканировали радио-метку на месте отсутствующего изделия, после чего сразу же было определено какие именно часы украдены. Информацию об этом сразу передали в правоохранительные органы, и всего за два дня часы были обнаружены в ломбарде за 500 миль от места происшествия [14].

### 4.3 Мониторинг и показатели продаж

На ювелирных точках, как и в любой другой сфере ритейла существует проблема отслеживания и анализа показателей по продажам. Даже при продаже относительно недорогих изделий личный подход к покупателю очень важен. Особенность каждого изделия и его стоимость требуют особого анализа потребностей и спроса. Таким образом, решение RFID-технологии представляет собой отличный инструмент для управления продажами и регулирования предложения. Программные обеспечения с системой RFID помогают ответить на следующие вопросы:

- Какие позиции товара продаются лучше всего?
- Какие изделия продавцы показывают чаще всего?
- Как долго товар лежит на витрине до продажи?
- Какие изделия не показываются клиентам?
- Какие изделия долго не продаются, и, следовательно, стоит снизить их

цену?

Таким образом RFID-система позволит повысить прозрачность в магазине, увеличить качество анализа показателей продаж, т.е. магазины смогут грамотнее распределять остатки товаров, вести более выгодную ценовую политику и формировать ассортимент, пользующийся спросом.

### 5. Успешность проекта

На сегодняшний момент в России интеграция рассматриваемой системы практически не применяется в ювелирном секторе. Но как было рассмотрено выше, данное решение имеет смысл в синтезировании на российском рынке. А на практике подтверждение его эффективности не заставит себя ждать.

От чего же будет зависеть успешность проекта? Руководители проекта чаще всего используют правило тройственного ограничения проекта. Руководители проектов вынуждены жить в треугольнике, состоящем из времени, бюджета и качества (см. Рисунок 1).

Изначально руководители проектов использовали идею тройственного ограничения для определения рамок проекта и для регулирования баланса использования базовых потребностей. Тем самым этот подход стал распространённым способом мониторинга и контроля проектов. В дальнейшем тройственный подход стал использоваться как мера успешности проекта. Все три критерия очень важны для проекта, так как изменение одного влечет изменение других. Несмотря на то, что каждый критерий безусловно является неотъемлемым для любого проекта, как правило, в зависимости от приоритетов выделяют один элемент, который может оказать большее влияние. Но каждый проект индивидуален, и

если в одном случае в плане изменяется содержание и стоимость проекта увеличивается, то в другом случае стоимость уменьшится.

Успех проекта – это достижение целей в рамках проекта. Ответственность за успех проекта несет руководитель проекта. Из этого следует, что проект будет успешным, если он будет выполнен в рамках временных ограничений, в рамках бюджета и в рамках тех объемов работ, которые были запланированы в начале проекта.



Рисунок 1. Проектный треугольник

Тройственное ограничение необходимо, но бывает, что его недостаточно. Проекты, которые исполняются в срок, в пределах бюджета и удовлетворяют спецификации не обязательно считаются успешными. Другими факторами, приводящими проект к успеху, являются: качество, ресурсы, риски.

Качество обычно помещают в середину проектного треугольника, т.к. изменения, вносимые в содержание время или стоимость, практически всегда влияют на качество. Качество – это результат работы с выделенными финансами, временем и объемом работ. Качество также это выгоды, которые различные группы людей (заинтересованные стороны) могут получить от проекта.

Проекты по внедрению RFID-системы в ювелирные компании являются высокотехнологичными проектами, которые обычно сталкиваются с изменением сроков и с увеличением бюджета. Это связано с технологическими трудностями, вероятность возникновения которых значительно выше, чем в низко-технологичных проектах. Многие компании, занимающиеся внедрением RFID-систем, могут поднимать цену своих работ при осуществлении проекта или выставлять дополнительные счета за интеграцию своей программы в действующие системы управления и учета. Эти факторы стоит закладывать в план управления стоимостью проекта.

А в план управления сроками обязательно нужно закладывать резервное время на интеграцию и отладку программного обеспечения, так как компании предоставляющие RFID-системы часто нарушают сроки выполнения поставленных задач из-за некомпетентности в сфере ювелирной торговли.

Но проект может быть успешен и при несоблюдении сроков, увеличении бюджета и изменения содержания, если заказчик остался доволен результатом.

## **6. Возможные проблемы при внедрении RFID-технологии в ювелирный магазин**

Для определения проблем, с которыми могут столкнуться управленцы при осуществлении проекта по RFID-технологии в ювелирном секторе, рассмотрим кейс проекта VALTERA по внедрению RFID-системы компанией «РСТ-Инвент».

Ювелирная компания Valtera начала свою историю в 2003 году. За 10 лет активной работы она развилась в крупную сеть фирменных магазинов по всей России. Сегодня ювелирный бренд имеет собственный завод и более 100 розничных точек.

В связи с активным ростом точек продаж и общего объема оборота ювелирных изделий, компания Valtera разработала проект по внедрению RFID-технологии для автоматизации управления запасами и процессов отгрузки ювелирных изделий. Необходимость в данном решении была вызвана неэффективностью работы системы учета с технологией штрихового кодирования при данном объеме продукции. Учет каждого изделия занимал очень много времени, а процесс ручного пересчета изделий достаточно трудоемкий и с большой вероятностью допущения ошибок, а поиск конкретного товара при данной системе учета – практически невыполнимая задача.

RFID-система была разработана командой Valtera совместно с поставщиком RFID-технологии «РСТ-Инвент». Первой проблемой являлось интегрирование программного обеспечения, предоставляемого компанией разработчиков RFID в действующую систему Valtera. Проблема состояла в коммуникации специалиста по RFID с системным управляющим компании, так как со стороны Valtera не был предоставлен понятный и четкий план операционной деятельности компании. Поэтому много времени ушло на разъяснение технических связей и на правильную постановку задач.

Также при планировании закупок RFID-меток стоит учитывать быстро развивающиеся инновационные технологии и оптимизировать план закупок, так чтобы сводить к минимуму остатки устаревшей техники. Так Valtera изначально в своем проекте использовала импортные RFID-метки, которыми маркировались бирки. Но позже на рынке появились специальные RFID-бирки уже со встроенной меткой.

В начале проекта (при старой технологии) информацию об изделиях на метки наносили с помощью RFID-принтера (в дальнейшем это делалось другим специализированным устройством), указывалось: наименование, стоимость, вес, артикул изделия и др. Код радиометки присваивается тот же, что на штрих коде. Все изделия, промаркированные RFID-метками, поступают на склад, где они фасуются по пакетам, а затем отгружаются в магазины. Когда происходит отгрузка, партии изделий считываются (регистрируются) устройством RST-Cube, тем самым автоматически целая партия сразу же заносится в базу, и регистрируется, что она была отгружена. Специальная конструкция устройства RST-Cube



считывает только те товары, которые были помещены внутрь устройства, тем самым предотвращается случайное считывание других изделий, находящихся рядом. На данном этапе проекта стоит особое внимание уделить организации обучения персонала. Необходимо составить учебную программу, которая позволит познакомить персонал магазина с принципами работы RFID-системы, составить инструкции по приемке, отгрузке и инвентаризации товара с применением RFID-технологии.

В момент считывания изделий при отгрузке в учетную систему сразу же поступает информация об отгруженных товарах. После этого автоматически формируется сопроводительная документация. Кроме устройства RST-Cube используется мобильный RFID-считыватель для проведения инвентаризации в магазинах.

Внедренная RFID-система позволила Ювелирному дому Valtera автоматизировать существующие процессы отгрузки/приемки на склад и со склада, что, в свою очередь, отразилось на сокращении трудозатрат, увеличении точности операций учета, минимизации ошибок, связанных с человеческим фактором. Согласно просчету экономической эффективности, предоставленному компанией, проект по внедрению технологии RFID окупился за 2 месяца, а прибыль от ее внедрения за 1 год составила порядка 8 миллионов рублей. [15]

## **8. Заключение**

Во всем мире ювелирный рынок является привлекательной областью применения RFID-технологии. На основе проведенного исследования мы выяснили, что это связано не только с уникальностью и стоимостью товаров, но и с большим положительным опытом внедрения RFID-технологии, что дало свои плоды в сфере безопасности и управления запасами, а также данное решение повысило уровень продаж в магазинах. Компании, внедрившие данную технологию фиксировали окупаемость инвестиций за несколько месяцев. Таким образом можно ожидать, что сектор розничной продажи ювелирных изделий в ближайшие годы станет получать все большее количество готовых решений RFID-технологии. А с ростом потребностей в этом секторе будет появляться все больше готовых программ, адаптированных под данную отрасль. [16]

## **Список используемых источников**

1. Гильдия ювелиров России «Обзор российского рынка ювелирных изделий по состоянию на 01.2018»
2. Единый реестр ювелирных компаний [Электр. ресурс] URL: <http://uvelir.info/companies/> (дата обращения 25.09.2018)

3. А. Григорьева. «Тенденции развития RFID технологии: обзор мирового и российского рынка» //Связь и Телекоммуникации, 2016. [Электр. ресурс] URL: [http://www.electronics.ru/files/article\\_pdf/5/article\\_5247\\_928.pdf](http://www.electronics.ru/files/article_pdf/5/article_5247_928.pdf) (дата обращения 25.09.2018).
4. Стоимость RFID -меток различных свойств, компания по RFID-технологии «Go RFID». [Электронный ресурс] URL: <https://go-rfid.ru/> (дата обращения 25.09.2018).
5. RFID технология // Информационный портал по российскому RFID-рынку. – [Электр. ресурс] URL: [www.rfid-news.ru](http://www.rfid-news.ru). – (дата обращения 25.09.2018)
6. M. Vienet, “RFID tag targets jewelry industry,” Product News Network.
7. [Электронный ресурс] URL: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0PIL/is\\_2006\\_March\\_6/ain16090917/pg\\_2](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PIL/is_2006_March_6/ain16090917/pg_2) (дата обращения 25.09.2018).
8. M.C. O'Connor, “Swiss jeweler RFID-tagging inventory: Swiss watch and jewelry maker de Grisogono is using TAGSYS 13.56 MHz tags and interrogators in an RFID tracking and inventory system aimed at increasing accuracy and reducing theft,” RFID Journal, [Электронный ресурс] URL: <http://www.rfidjournal.com/article/articleprint/2143/-1/1/> (дата обращения 25.09.2018).
9. RFID технология [электронный ресурс] / Центр компетенции радиочастотной идентификации АО «ИМЦ Концерн «Вега». - URL: [www.rfidcenter.ru](http://www.rfidcenter.ru). – (дата обращения 17.04.2018)
10. Игорь Чумарин, «Кражи из витрин и способы их предотвращения», всероссийский выставочный журнал-каталог «ЭКСПО ювелир», 30.08.2018. [Электронный ресурс] URL: <https://expojeweller.ru/articles/krazhi-iz-vitrin-i-sposobyi-ih-predotvrascheniya/> (обращения 25.09.2018).
11. Юлия Мешкова, «Воровство в магазине: списание потерь», Деловой мир – практический онлайн-журнал, 06.11.2016. [Электронный ресурс] URL: <https://delovoymir.biz/vorovstvo-v-magazine-spisanie-poter.html> (дата обращения 25.09.2018).
12. R. Wessel, “Saudi Arabian Jeweler Puts a High Value on RFID,” RFID Journal.
13. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rfidjournal.com/articles/view?4451> (обращения 25.09.2018).
14. A. DeMarco, “RFID to the rescue,” JCK. [Электронный ресурс] URL: <https://www.jckonline.com/editorial-article/rfid-to-the-rescue-29446/> (дата обращения 25.09.2018).
15. RFID-система для учета ювелирных изделий компании Valtera, «РСТ-Инвент», [Электронный ресурс] URL: <http://www.rst-invent.ru/history/12/> (дата обращения 25.09.2018).
16. А. Григорьева, «Тенденции развития RFID технологии: обзор мирового и российского рынка», Связь и Телекоммуникации, 2016. [Электронный ресурс] URL: [http://www.electronics.ru/files/article\\_pdf/5/article\\_5247\\_928.pdf](http://www.electronics.ru/files/article_pdf/5/article_5247_928.pdf) (дата обращения 25.09.2018).

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., Волкова Я.А. «Business Agility»: новая формация устойчивого управления проектами // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. научн.-практ. конф. – 2018. – Т. 1. – №1. – с. 255-262.
20. Богданова Э.В. Влияние новых технологий на логистику и цепочку поставок в управлении // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. научн.-практ. конф. – 2018. – с. 5-10
21. Богданова Э.В., Семенов Д.С. Совершенствование операционной деятельности на рынке ритейл посредством использования технологии Just Walk Out // Современные проблемы управления проектами и бизнес-процессами в Индустрии 4.0 – 2017.

**Е.А. Герасимова**

студентка факультета «Государственное управление и финансовый контроль» по направлению «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва

E-mail: [tyxa.gerasimova@yandex.ru](mailto:tyxa.gerasimova@yandex.ru)

+79168010690

### **Зарубежный опыт государственного управления проектной деятельностью**

Аннотация: В данной статье рассматривается опыт государственного управления проектной деятельностью Великобритании. Проводится анализ нормативно-правовых актов Соединенного Королевства и отчетность ответственного за проектное управление органа государственной власти. Рассматривается возможность применения данного опыта в Российской Федерации.

Ключевые слова: государственное управление, проектное управление, инновации в управлении

E.A. Gerasimova,

student of the faculty "Public administration and financial control" in the direction "State and municipal management", Financial University under the Government of the Russian Federation,

Russia, Moscow

E-mail: [tyxa.gerasimova@yandex.ru](mailto:tyxa.gerasimova@yandex.ru)

+79168010690

### **FOREIGN EXPERIENCE OF STATE MANAGEMENT OF PROJECT ACTIVITIES**

Abstract: This article discusses the experience of public management of project activities in the UK. The analysis of the regulatory legal acts of the United Kingdom and the reporting of the responsible for the project management of the public authority is conducted. The possibility of applying this experience in the Russian Federation is being considered.

Keywords: state management, project management, innovations in management

В эпоху современных технологий, когда все процессы общественного развития ускорены в сотни раз, встает актуальный вопрос о совершенствовании управления в государственном секторе, которое позволило бы оперативно реагировать на внешние

изменения. Решение этой задачи осуществляется в первую очередь через инновации, одна из самых популярных – проектное управление.

Отличительной особенностью проектной деятельности является управление по результатам, то есть оценка достижения реальных, в первую очередь, качественных показателей. Данный подход подразумевает большую децентрализованность управления, что приводит к росту личной ответственности, а это в свою очередь потенциально гарантирует повышение качества выполняемой работы. [2]

В настоящее время в Российской Федерации идет активный процесс перестройки методов работы органов государственной власти в сторону проектной деятельности. Однако данный процесс начался не централизованно: отдельные регионы, такие как Белгородская область, Ленинградская область уже имеют свои нормативно-правовые акты, которые отличаются друг от друга. Кроме того, существуют региональные органы власти, не применяющие данный подход. Поэтому для успешного внедрения проектного управления необходимо ознакомиться с зарубежным опытом.

Одной из наиболее передовых стран в организации проектной деятельности является Великобритания, потому что данный вид управления используется в стране достаточно давно, и накопленный Соединенным Королевством опыт применяется уже на международном уровне. Централизованно проектной деятельностью в Великобритании стали заниматься с 2011 года, а на данный момент ответственным органом власти за реализацию проектов является The Infrastructure and Projects Authority (далее IPA), сформированный в 2015 году.

Начинал свою деятельность данный орган власти в первую очередь с установления национальных стандартов в проектной деятельности, которые включают в себя не только форму составления портфеля проектов, порядок представления информации, но даже и такие детали как компетенции, личные качества руководителей проектов. На плечи руководителя ложится обязанность по организации работы над проектом, а также по результатам проекта анализ деятельности, извлечение уроков для обмена практикой с другими, что обеспечивает постоянное совершенствование проектного менеджмента. Таким образом, к руководителям проектов предъявляются жесткие требования, и чтобы им соответствовать, госслужащему приходится постоянно расширять свои знания в данной сфере (так, например, была даже создана Академия Руководителей Крупных Проектов), оперативно узнавать о новых методах управления, так как наибольшая ответственность за проект лежит на нем.

Ключевым успехом IPA является унификация государственного управления, что позволяет быстро и качественно взаимодействовать внутренним структурам различных министерств друг с другом, с другими субъектами управления (например, школы менеджмента, эксперты, компании), а также упрощает обмен знаниями с другими странами в

области проектного управления и участие в создание межгосударственных проектов. Кроме того, нельзя обойтись без качественных информационных технологий, которые обеспечивают оперативное взаимодействие органов власти, а также открытость проектной деятельности гражданам и обществу в целом. Рассмотрим отчетность IPA за 2014-17 годы. [3]

Таблица 1 – Структура портфеля крупных проектов Правительства Великобритании за 2014-15 год

Итоги The Government Major Projects Portfolio (далее GMPP) за 2014-2015 год	
Количество проектов	188
Общая стоимость GMPP	489 млрд фунтов
2015-16 бюджет	22 млрд фунтов
Крупнейшие инвестиции: Военная техника, производство и эффективность энергии, железнодорожная инфраструктура	74% всей стоимости жизни портфеля

Таблица 2 – Структура портфеля крупных проектов Правительства Великобритании за 2015-16 год

Итоги GMPP за 2015-2016 год			
Данные	2015-2016 год	2016-2017 год	2017-2018 год
Количество проектов	143	143	133
Общая стоимость GMPP, млрд фунтов	405	455,5	423
Бюджет, млрд фунтов	24	24,6	27
Преобразование правительства и предоставление услуг Количество проектов (Стоимость, млрд фунтов)	53 (116)	71,1	41 (83)
ИКТ Количество проектов (Стоимость, млрд фунтов)	36 (16)	18,6	29 (10)
Инфраструктура и строительство Количество проектов (Стоимость, млрд фунтов)	29 (172)	222,5	31 (196)
Военная способность Количество проектов (Стоимость, млрд фунтов)	25 (102)	143,3	32 (134)

По общей отчетности за последние три года мы видим, как с произошло уточнение информации о проектах – еще в 2014-15 году не разделялись проекты по отраслям, теперь же мы имеем это наглядное разделение и обычным гражданам уже не надо вчитываться в весь полный отчет и суммировать различные мероприятия, относящиеся к одной сфере. Это облегчает анализ деятельности данного органа власти, и так, например, сразу видно, что больше всего средств из бюджета выделяется на развитие инфраструктуры.

Кроме того, в отчетности каждого года представлена динамика проектов, по которой можно оценить работу IPA. Например, с каждым годом количество появившихся проектов в предыдущем году сокращается, то есть, например, из 31 проекта, поступивших в 2016 году, осталось 24. Это значит, что на реализацию 7 проектов ушел ровно год, что свидетельствует об оперативности выполнения задач – тогда все необходимые изменения происходят в срок, в соответствии с запросами общества.

Также стоит отметить, открытость IPA и о причинах выхода из портфеля проектов: в 2017 году 21 проект был успешно исполнен, 4 – перестал соответствовать критериям Портфелю крупных проектов правительства и еще 11 были закрыты.

Кроме того, IPA тщательно подходит к проверке проектов. Правительство в значительной мере привлекает участие бизнеса в оценке необходимости осуществления проекта, а также представители предпринимательства и общественных организаций проводят постоянный мониторинг проектов на всем этапе осуществления.

Из всего вышесказанного можно заключить, что IPA в Великобритании успешно справляется со своими задачами и может служить примером для органов власти в организации проектной деятельности в других странах. Так, например, в нашей стране стоило бы еще больше привлекать экспертов из областей науки и бизнеса. При грамотной адаптации данного подхода органы региональной власти смогут соответствовать единым нормам федерального законодательства и при этом учитывать особенности управления в своем регионе. Второй момент, который стоит перенять – это повышение требований к государственным служащим, ведь для регулярного мониторинга и постоянной корректировки целей и мероприятий проекта необходим профессионализм в этой сфере. И, соответственно, стоит создать условия для повышения уровня квалификации работников – проведение курсов для членов проектной группы.

Грамотно применяя представленный опыт в результате мы сможем сделать большой рывок во внедрении проектного управления в органы государственной власти нашей страны, что в свою очередь повлияет на эффективность и результативность их работы. [2]

Список используемой литературы:

1. Научно-практические основы обеспечения результативности деятельности контрольно-надзорных органов и пути повышения результативности их деятельности. Монография. Под ред. Прокофьева С.Е., Паниной О.В. – М., 2016 - 215 С.
2. Шубцова Л.В. Разработка рекомендаций по формированию перечня общественно-значимых показателей для оценки результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти - в кн. Методика определения общественно-значимых показателей результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции: монография /Под ред. С.Е.Прокофьева, О.В. Паниной. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016 – 168 с.
3. Major Projects Authority Annual Report 2014-15 // Правительство Великобритании [www.gov.uk](http://www.gov.uk) URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/438333/Major\\_Projects\\_Authority\\_Annual\\_Report\\_2015.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/438333/Major_Projects_Authority_Annual_Report_2015.pdf) (дата обращения: 24.04.2018).
4. Annual Report on Major Projects 2015-16 // Правительство Великобритании [www.gov.uk](http://www.gov.uk) URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/535243/ipa\\_annual\\_report\\_on\\_major\\_projects\\_2015\\_2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/535243/ipa_annual_report_on_major_projects_2015_2016.pdf) (дата обращения: 24.04.2018).
5. Annual Report on Major Projects 2016-17 // Правительство Великобритании [www.gov.uk](http://www.gov.uk) URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/629622/IPA\\_Annual\\_Report\\_2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/629622/IPA_Annual_Report_2017.pdf) (дата обращения: 24.04.2018).
6. Annual Report on Major Projects 2017-18 // Правительство Великобритании [www.gov.uk](http://www.gov.uk) URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/721978/IPA\\_Annual\\_Report\\_2018\\_\\_2\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721978/IPA_Annual_Report_2018__2_.pdf) (дата обращения: 24.04.2018).
7. Департамент проектного управления // Официальный сайт Минэкономразвития России URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depproject/> (дата обращения: 15.04.2018).



**Н. А. Егоров**

студент факультета «Менеджмент»

Финансовый Университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail : [cocleboyf98@mail.ru](mailto:cocleboyf98@mail.ru)

+79036294620

**К. Ю. Мухин**

ассистент Департамента менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

### **Управление изменениями в составе исполнителей проектов в спортивной индустрии**

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены основные аспекты управления изменениями в составе исполнителей в проектах, осуществляемых в индустрии спорта. Благодаря анализу данной сферы были выявлены виды изменений, их характеристики, способы управления ими в рамках конкретных проектов и примеры, показывающие возможность использования данных теоретических тезисов на практике. Основной целью исследования было определение важности управления изменениями в составе исполнителей в проектах, осуществляемых в индустрии спорта, и выявление специфических черт, характерных для данных процессов в этой области. Кроме того, было показано, как за счет этих особенностей экономические субъекты индустрии спорта могут быть максимально гибкими и в перспективе различные преимущества. Вдобавок ко всему, были сделаны определенные выводы, описывающие общий потенциал такого вида изменений в проектах спортивной сферы, что дополнительно подчеркивает специфичность данной области и возможность для ее развития.

**Ключевые слова :** управление изменениями, спортивная индустрия, проектный менеджмент

**N. A. Egorov**

student of the department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: [cocleboyf98@mail.ru](mailto:cocleboyf98@mail.ru)

+ 79036294620

**K. Y. Mukhin**

Assistant of the department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

**Change management in the composition of executors in projects of the sports industry**

**Abstract:** The article describes the main aspects of change management in the composition of executors in projects of the sports industry. The analysis of this sphere revealed types of changes, their characteristics, ways of managing them in specific projects and examples showing the possibility of using these theoretical theses in practice. The main objective of the survey was to determine the importance of change management in the composition of executors in projects of the sports industry and to identify specific traits that are logical for these processes in this sphere. In addition, it was shown how, using these traits, the economic subjects of the sports industry can be maximally flexible and obtain various advantages in the long term perspective. In addition, certain conclusions were drawn which describe the overall potential of this type of changes in sports projects and emphasize the specificity of this sphere and the opportunities for its development

**Keywords:** change management, sports industry, project management

В современном мире проектный менеджмент становится все более актуальным способом ведения своей деятельности для многих компаний. Рост важности данного вида управления вызывает повышенный интерес и к отдельным аспектам его осуществления, среди которых все более заметную роль играет управление изменениями<sup>7</sup>. Данный процесс, отвечающий за перевод различных элементов проекта из одного состояния в другое для обеспечения наибольшей эффективности, начинает рассматриваться как та часть проектного менеджмента, успешная реализация которой с большей вероятностью приведет к успеху всего проекта в целом<sup>8</sup>. При этом также отмечается, что данный аспект является довольно гибким и может в определенной степени видоизменяться в зависимости от сферы, в которой осуществляется проект. Если же говорить о том, в каких сферах внедрение и осуществление проектного управления происходит с особым вниманием к специфическим особенностям данных областей, то нельзя не отметить спортивную индустрию, которая в последнее время значительно увеличивается в объемах, начинает играть все большую роль в жизни людей и становится важной частью экономической системы, при этом еще и обладая своими особыми чертами. Учитывая все вышесказанное, вполне логичным является то, что управление изменениями реализуется и в проектах спортивной индустрии по-своему<sup>9</sup>. Если же выделять какие-то особые черты, то стоит отметить один аспект, который может значительным образом влиять на эффективность управления изменениями в проекте. Данный аспект заключается в

---

<sup>7</sup> Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016.

<sup>8</sup> Кожевина, О.В. Управление изменениями / О.В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 286 с.

<sup>9</sup> Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015.

том, что в спортивной индустрии особую важность имеет такой вид изменения, как изменения в составе исполнителей проекта.

Если рассмотреть более детально данную группу изменений и сопоставить ее с общей концепцией управления проектами, проецированной на сферу спорта, то сразу же становится понятна важность осуществления таких изменений. Дело в том, что в проектах спортивной направленности, представляющих собой соревнования определенных групп/команд/людей между собой, реализуется много не напрямую спортивных процессов, формирующих базу для реализации проекта и влияющих в целом на стабильное функционирование субъекта спортивной индустрии. Они могут быть связаны с разными аспектами (финансы, маркетинг, логистика и другое), но все они все же будут являться процессами, лишь подводящими к основной цели такого проекта – непосредственным соревнованиям и получению конкретного результата в нем<sup>10</sup>. Даже если все предшествующие операции выполнены качественно, плохая реализация на практике перечеркивает все это. И именно здесь на главный план выходят исполнители проекта – спортсмены, которые, используя все созданные для них условия, должны принести результат и определить эффективность проекта. При этом если в среднестатистическом проекте в необходимый момент менеджер может сам взять процесс под свой контроль, то в спортивной сфере влияние на исполнителей в ходе финальной фазы реализации проекта является не таким высоким. Именно в связи с этим необходимо проводить верную политику, связанную с определением исполнителей проекта, в том числе и управление изменениями.

При рассмотрении данного процесса стоит учитывать то, что в индустрии спорта по-разному может трактоваться само понятие «проект» и процессы управления в нем. В основном все зависит от временных рамок, ибо в качестве проекта может рассматриваться выступление команды/спортсмена в конкретном году/сезоне, более длительный этап в ходе, выражаясь языком спортивного менеджмента, определенного этапа цикла развития команды/спортсмена или отдельно взятое выступление на конкретном событии. Плюс ко всему, своя специфика присутствует в каждом виде спорта, в зависимости от его характеристик<sup>11</sup>. В связи с этим для более эффективного рассмотрения процесса управления изменениями в составе исполнителей проектов в индустрии спорта следует конкретизировать эти самые изменения и описать для каждого вида свои способы управления, исходя из их особенностей, подкрепив это практическими примерами. Такой метод будет наиболее емким и позволит еще лучше понять роль этого аспекта change-management в сфере спорта.

---

<sup>10</sup> Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015.

<sup>11</sup> Горшков В.Е. Управление физической культурой и спортом в современных условиях : учебное пособие / В.Е. Горшков, В.А. Какузин, А.В. Починкин. - Малаховка. : МОГИФК, 2013.

В ходе анализа изменений, происходящих с исполнителями проектов индустрии спорта, было выявлено, что их можно разделить на 2 большие группы : изменения со стороны участников соревнований и со стороны организаторов

### **Изменения в составе непосредственных исполнителей со стороны участников соревнований**

Изменения в составе исполнителей проекта со стороны организаций, выступающих в качестве участников спортивных соревнований, особенно ярко проявляются в командных видах спорта. В данном случае фактически имеются ввиду изменения в одном проекте (выступление команды в соревновании), являющегося частью другого проекта (непосредственно соревнования). Они заключаются в том, что команда-участник в той или иной степени изменяет состав непосредственных исполнителей своего проекта, которыми выступают спортсмены, выходящие в ее составе, исходя из различных факторов, влияющих на эффективность команды. Данные изменения могут инициироваться как самой компанией для улучшения/совершенствования своей деятельности, так и вызываться внешней средой в том или ином виде. Природа этих изменений такова, что большинство субъектов индустрии спорта стремится к тому, чтобы постоянно совершенствоваться и тем или иным способом влиять на общую эффективность исполнителей проекта, используя при этом как способности одного конкретного спортсмена, так и синергетический эффект от использования всех игроков команды. Это вызывает высокую мобильность спортсменов и высокую динамичность функционирования спортивных организаций. Это подтверждается и на практике: так, если взять сферу футбола, то в летнее «трансферное окно» 2018 года, было совершено колоссальное количество переходов на огромные суммы, и объясняется это тем, что вносить изменения в свой состав желают практически все, от команд низших дивизионов до топ-клубов.

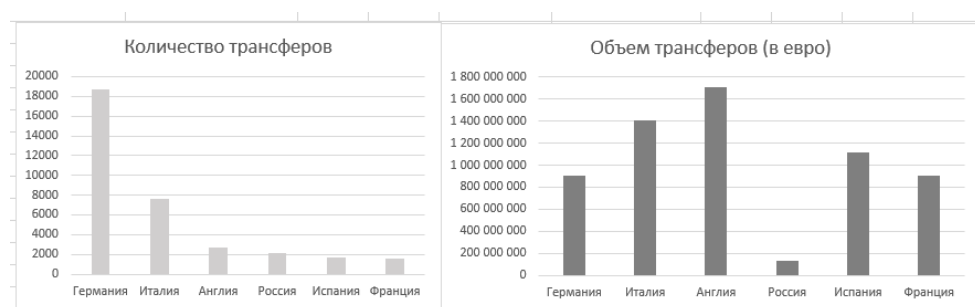


Рисунок 2. Количество и сумма трансферов с участием клубов из конкретных стран в летнее трансферное окно 2018 года

Также обращает на себя внимание растущая в последние годы стоимость этих самых изменений : если взглянуть на список самых дорогих трансферов в истории, то можно понять, что в последние годы некоторые команды даже за одного игрока готовы платить огромные суммы в надежде на то, что он, как change-management product, сможет принести

максимальную пользу команде и сделать процесс изменений в ней максимально безболезненным, и это подчеркивает важность осуществления этих изменений корректно и эффективно во всех смыслах, вне зависимости от размера команды и количества имеющихся для изменений ресурсов.

№	Игрок	Страна	Откуда	Куда	Стоимость (€ млн)	Год
1	Неймар	Бразилия	Барселона	ПСЖ	222	2017
2	Мбаппе	Франция	Монако	ПСЖ	180	2017
3	Филиппе Коутиньо	Бразилия	Ливерпуль	Барселона	160	2018
4	Криштиану Роналду	Португалия	Реал	Ювентус	112	2018
5	Усман Дембеле	Франция	Боруссия Дортмунд	Барселона	105	2017
6	Поль Погба	Франция	Ювентус	Манчестер Юнайтед	105	2016
7	Гарет Бейл	Уэльс	Тоттенхэм Хотспур	Реал	100	2013
8	Криштиану Роналду	Португалия	Манчестер Юнайтед	Реал	94	2009
9	Гонсало Игуаин	Аргентина	Наполи	Ювентус	90	2016
10	Ромелу Лукаку	Бельгия	Эвертон	Манчестер Юнайтед	88	2017
11	Луис Суарес	Уругвай	Ливерпуль	Барселона	88	2014
12	Вирджил Ван Дейк	Нидерланды	Саутгемптон	Ливерпуль	85	2017
13	Анхель Ди Мария	Аргентина	Реал	Манчестер Юнайтед	75	2014
14	Зинедин Зидан	Франция	Ювентус	Реал	75	2001
15	Кевин Де Брейне	Бельгия	Вольфсбург	Манчестер Сити	74	2015
16	Алисон Рамзес Бекер	Бразилия	Рома	Ливерпуль	72,5	2018
17	Тома Лемар	Франция	Монако	Атлетико Мадрид	70	2018

Рисунок 3. Самые дорогие футбольные трансферы в истории

Если же классифицировать основные способы управления такими изменениями, то можно выделить 3 основных метода :

- прямая замена - привлечение внешних исполнителей, которые обладают непосредственными функциями, необходимыми для осуществления изменений;
- перераспределение имеющихся исполнителей (спортсмен, уже находящийся в составе команды, наделяется необходимыми для изменения функциями);
- привлечение резервов, когда команда прибегает к использованию тех ресурсов, которые она не планировала использовать в данный конкретный момент, например, игроки молодежных или «вторых» команд) и наделяет функциями их

Естественно, для наибольшей эффективности команде стоит осуществлять все 3 метода управления изменениями в составе исполнителей проекта, поскольку в таком случае она будет максимально гибкой и сможет находить оптимальный вариант изменений вне зависимости от их характера и факторов, вызвавших их. Этому способствует также и то, что каждый метод сопровождается своими особыми инструментами реализации, которые могут выборочно использоваться в той или иной ситуации. Особенно в этом плане выделяется метод прямой замены, так как на данный момент существует очень много способов прихода конкретного игрока в команду : непосредственный трансфер, отложенный трансфер, аренда разных видов, аренда с последующим выкупом, подписание свободных агентов, обмен и другие. Для остальных методов применяются инструменты, связанные с ротацией исполнителей или тактическими изменениями для оптимального расположения игроков , эти инструменты также могут применяться совместно с методом прямой замены.

Можно привести много примеров команд, который максимально реализовывали свой потенциал благодаря правильному управлению этими видами изменений. Если проанализировать российские футбольные клубы, то нельзя не отметить ПФК ЦСКА, который на протяжении долгого времени демонстрирует качественное управление изменениями. Несмотря на то, что у клуба последние несколько лет существуют ощутимые ограничения по бюджету, связанные в основном с выплатой кредита по своему стадиону «ВЭБ-Арена», а также в целом с политикой, осуществляемой президентом клуба Евгением Гинером, команда на протяжении многих лет показывает солидные результаты, последние 8 лет регулярно выигрывая медали чемпионата России (трижды-золотые). И во многом секрет этого – постоянное управление изменениями в составе исполнителей проекта, которое осуществляется как в рамках конкретного сезона (проекта), так и с прицелом на будущее. Особенно показательным в этом плане выглядит лето 2018 года, когда ЦСКА пришлось изменить свой состав наполовину из-за большого количества ушедших по разным причинам игроков. Однако это не стало для клуба серьезной проблемой, так как ЦСКА разумно вложил накопленные средства в покупку новых игроков и смог провести их достаточно быструю адаптацию, перераспределить некоторые функции между уже имевшимися исполнителями, сделав их более универсальными, и продолжил практику привлечения к работе с основной командой исполнителей из «молодежной» команды.<sup>12</sup>

























Player	Age	Nat.	Left	Fee
 Ivan Oblyakov Attacking Midfield	20		 Ufa Premier Liga	4,00 Mill. €
 Arnór Sigurdsson Left Midfield	19		 Norrköping Allsvenskan	4,00 Mill. €
 Höndur Magnússon Centre-Back	25		 Bristol City Championship	2,80 Mill. €
 Takuma Nishimura Second Striker	21		 Vegalta Sendai J1 League	1,00 Mill. €
 Jaka Bijol Defensive Midfield	19		 Rudar Velenje Prva Liga	400 Th. €
 Ilzat Akhmetov Attacking Midfield	20		 Rubin Kazan Premier Liga	Free Transfer
 Abel Hernández Centre-Forward	27		 Hull City Championship	Free Transfer
 Rodrigo Becão Centre-Back	22		 EC Bahia Campeonato Brasileiro Série A	Loan
 Nikola Vlasic Attacking Midfield	20		 Everton Premier League	Loan
 Khetag Khosonov Defensive Midfield	20		 CSKA Moscow II Russia	-
 Nikita Chernov Centre-Back	22		 CSKA Moscow II Russia	-
 Dmitri Efremov Left Midfield	23		 Orenburg 1.Division	End of loan Jun 30, 2018
 Aaron Olanare Centre-Forward	24		 Amkar Perm Premier Liga	End of loan Jun 30, 2018
 Aleksandr Makarov Right Winger	22		 Tosno Premier Liga	End of loan Jun 30, 2018
 Konstantin Bazelyuk Centre-Forward	25		 Zbrojovka Brno HET Liga	End of loan Jun 30, 2018
Sum:				12,20 Mill. €
Average age of arrivals:				21,9
Total market value arrivals:				24,15 Mill. €

Рисунок 4. Таблица трансферов ПФК ЦСКА, лето 2018, пришли

<sup>12</sup> <https://www.transfermarkt.com>


































Player	Age	Nat.	Joined	Fee
 Aleksandr Golovin Central Midfield	22		 Monaco Ligue 1	30,00 Mill. €
 Vinho Second Striker	24		 Flamengo Campeonato Brasileiro Série A	10,00 Mill. €
 Pontus Wernbloom Central Midfield	32		 PAOK Salonika Super League	Free Transfer
 Georgi Milanov Attacking Midfield	26		 Vidi FC Nemzeti Bajnokság	Free Transfer
 Bibras Natcho Central Midfield	30		 Olympiacos Super League	Free Transfer
 Konstantin Bazelyuk Centre-Forward	25		 SKA Khabarovsk 1.Division	Loan
 Sergey Ignashevich Centre-Back	38		 Retired	-
 Aleksy Berezutski Centre-Back	36		 Retired	-
 Vasili Berezutski Centre-Back	36		 Retired	-
 Aaron Olanare Centre-Forward	24		 Without Club	-
 Ahmed Musa Centre-Forward	25		 Leicester Premier League	End of loan Jun 30, 2018
Sum: 40,00 Mill. €				
Average age of departures: 28,9				
Total market value departures: 62,33 Mill. €				

Рисунок 5. Таблица трансферов ПФК ЦСКА, лето 2018, ушли

Как итог, несмотря на такую массовую перестройку команды, грамотное управление изменениями, которое было осуществлено в первую очередь главным тренером клуба Виктором Гончаренко и всеми службами, отвечающими за разные аспекты формирования команды, позволило ЦСКА быстро адаптироваться к новым условиям и по-прежнему вести борьбу за самые высокие места, а значит стремиться к максимальной эффективности своего проекта.

### **Изменения в составе непосредственных исполнителей со стороны организаторов соревнований**

Управление изменениями в индустрии спорта может также осуществляться по-другому, если этими изменениями занимается непосредственный организатор соревнований. В основном такая практика осуществляется в индивидуальных видах спорта, где спортсмены выступают отдельно, а не по командам (к таким относятся единоборства, теннис, лыжи и другие), хотя в командных видах спорта она тоже в теории может присутствовать. Данный вид изменений в чем-то схож с предыдущим, однако все-таки является специфическим по той причине, что происходит обычно не так часто и чаще из-за негативных моментов реализации проекта. Это объясняется тем, что организатор задает общий вектор управления проектом, а потому желает заложить его эффективность уже в начале, дабы затем просто контролировать ход выполнения необходимых процессов и не изменять «правила». Это подразумевает то, что исполнители проекта в идеале не должны подвергаться особым изменениям, так как это потенциально может повлиять на других участников проекта и запустить цепочку непредвиденных действий. Тем не менее, несмотря на такую специфику изменений исполнителей в проектах спортивной сферы со стороны организаторов, все равно можно

выделить несколько механизмов, позволяющих органично вписать данные изменения в рамки проекта :

- Прямая замена – оперативный поиск дополнительного исполнителя для участия в проекте
- Перераспределение имеющихся ресурсов – продолжение проекта с оставшимися исполнителями благодаря изменению формата соревнования или изменения статуса участников
- Резервирование – кроме основных исполнителей создаются резервные, которые могут и вовсе не принять участия в проекте, но всегда готовы войти в него при изменениях с уже имеющимися, необходимыми функциями
- Перенос/отмена соревнований – крайняя мера, используемая тогда, когда изменения в проекте нужны, но не могут быть осуществлены для обеспечения оптимальной эффективности. В лучшем случае это подразумевает трансформацию проекта в новую форму в будущем, в худшем – отмену проекта в целом. Это кардинально отмечает данный вид изменений от изменений среди исполнителей со стороны участников : если участники в большинстве с направлены на то, чтобы их проект все-таки состоялся (так как неисполнение их проекта повлияет на исполнения проекта соревнований в целом), то организаторы как основополагающие лица при условии удовлетворения определенных условий участников могут рассматривать все возможные варианты, не всегда связанные с обязательной реализацией проекта в изначальной форме.

Как можно видеть, гибкость управления изменениями со стороны организаторов не такая высокая, как у участников, несмотря на то, что некоторые методы схожи и в том, и в другом виде. Это можно объяснить тем, что если участники вносят изменения , исходя в основном из своих характеристик ( главное, чтобы эти изменения соответствовали общим правилам), то организаторы должны учитывать и свои особенности, и специфику участников, которых может быть много в зависимости от вида спорта и формата конкретного соревнования. В связи с этим качественным управлением изменениями среди исполнителей считаются те случаи, когда организация хотя бы смогла вывести проект на изначальном планируемый уровень эффективности, а если ей удастся повысить результативность или же гарантировать какие-то дополнительные преимущества в будущем, то это показывает высочайший уровень гибкости компании в определенный момент реализации проекта. Это же подтверждается и на практике : случаи управления изменениями среди исполнителей со стороны организаторов проекта чаще либо сохраняют прибыльность проекта на необходимом



уровне, либо же позволяют осуществить проект, но с какими-то потерями в разных смыслах этого слова.

Однако порой наблюдаются ситуации, когда успешное управления изменениями среди исполнителей приводит к выгодам, на которые организаторы даже изначально не рассчитывали, причем выгоды эти могут отражаться как на текущем проекте, так и на будущих. Ярким примером является американская компания UFC, которая занимается организацией соревнований по смешанным боевым единоборствам (ММА). Вследствие травматичности этого вида спорта компании часто приходилось вносить изменения в проекты своих турниров, и у нее накопилось много примеров, как положительных, так и отрицательных. Однако особым образом стоит выделить турнир UFC 196, состоявшийся 5 марта 2016 года<sup>13</sup>. Этот проект изначально был проблемным, так как организация не могла долго определиться с местом его проведения, местом турнира в календаре и составом участников (исполнителей). В конце концов UFC определила, что главным боем будет поединок Рафаэля Дос Аньоса (чемпиона в легком весе) и Конора МакГрегора (чемпиона в полусреднем весе, известного своей скандальностью и эпатажностью). Однако за 2 недели до турнира Дос Аньос снялся с боя из-за сломанной ноги. UFC срочно инициировала управление изменениями в надежде найти подходящую замену. В конце концов, после анализа всех кандидатур был выбран Нейт Диас, не самый успешный боец по статистике, но известный своей зрелищностью и сравнимый по эпатажности с МакГрегором. Организации пришлось изменить формат поединка (он прошел в полусреднем весе) и выделить Диасу в качестве гонорара 0,5 млн долларов, однако можно с уверенностью говорить, что это управление изменениями UFC провела крайне эффективно : Диас дополнительно подогрел интерес к проекту со стороны зрителей благодаря провокациям и созданию напряженной атмосферы между ним и МакГрегором, что в итоге привело к 1,317 млн покупок трансляций турнира по принципу PPV, почти 15 тысячам людей, пришедших посмотреть на турнир вживую, и более чем 8 млн долларов общей прибыли. Но кроме того, опять же основная составляющая проекта – спортивная – сделала проект еще более результативным : Диас сенсационно победил МакГрегора, считавшегося явным фаворитом, и создал базис для организации реванша между ним, то есть за счет своего выступления создал основу для нового проекта компании. Данный проект под названием UFC 202 состоялся в августе 2016 года, на нем Диас и МакГрегор провели 2 бой, и это способствовало небывалому успеху : был установлен рекорд по продаже PPV-трансляций (1,65 млн покупок), на арену пришли 15,5 тысяч человек, а общая прибыль

---

<sup>13</sup> <http://se.ufc.com>

составила 7,7 млн долларов. Одно успешное управление изменениями в составе исполнителей со стороны UFC позволило провести ей целых 2 крайне успешных проекта.

Подводя итог всему вышесказанному, стоит признать действительно высокую важность управления изменениями в составе исполнителей в проектах спортивной индустрии. Анализ проектов данной сферы показал, что именно к исполнителям проекта должно быть максимальное внимание, так как их роль в конечной реализации проекта в каком-то смысле выше, чем других отраслях, и это внимание заключается в том числе в управлении изменениями. Также особенность данного вида изменений подчеркивает своя специфика для представителей разных видов спорта, а также для лиц разного уровня, присутствующих в таких проектах – участников или организаторов. При этом было отмечено, что для каждого вида есть свои варианты управления изменениями, которые могут использоваться в самых разных ситуациях в зависимости от их контекста, и многие случаи из практики управления спортивными проектами подтверждают данный тезис. Это подчеркивает еще и универсальность данной индустрии и широту возможностей для применений разных инструментов проектного менеджмента в целом и управления изменениями в частности, а анализ развития данной отрасли в целом позволяет предположить, что в будущем сфера спорта будет приобретать все новые черты, которые позволят реализовывать проекты в ней с большей гибкостью и способностью к видоизменениям. Остается надеяться, что субъекты спортивной индустрии смогут использовать потенциал данной области по полной и в том числе благодаря управлению изменениями среди исполнителей реализовывать проекты эффективно и подтверждать важную роль сферы спорта в жизни людей в целом и в экономике в частности.

#### **Список использованной литературы**

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015. - 687 с.
2. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
3. Горшков В.Е. Управление физической культурой и спортом в современных условиях : учебное пособие / В.Е. Горшков, В.А. Какузин, А.В. Починкин. - Малаховка. : МОГИФК, 2013. - 68 с.
4. Кожевина, О.В. Управление изменениями / О.В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 286 с.

5. 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
6. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами? // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
7. Мухин К.Ю., Волкова Я.А. «Business Agility»: новая формация устойчивого управления проектами // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов научно-практической конференции – 2018. – Т. 1. – №1. – с. 255-262.
8. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015. - 128 с.
9. Электронный ресурс URL : <http://se.ufc.com> (дата обращения : 29.09.2018; режим доступа – свободный)
10. Электронный ресурс URL : <https://www.transfermarkt.com> (дата обращения : 28.09.2018; режим доступа – свободный)

**О.А. Казачек**  
студентка группы МО2-4 факультета «Менеджмент»  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: [olga1234641@gmail.com](mailto:olga1234641@gmail.com)  
+79251776404

**Научный руководитель**  
**П.В. Трифонов**  
К.э.н, доцент,  
Доцент Департамента менеджмента  
Финансовый университет при Правительстве РФ

### **Современный подход к применению концепции бережливого производства**

Аннотация: Современные компании в высоко конкурентной среде испытывают все больше затруднений с удержанием своей позиции на рынке. Им необходимо эффективно улучшать организацию производственных, транспортировочных и управленческих процессов и качество продукции.

Ключевые слова: бережливое производство, методология, ценность, потери, эффективность, операционный менеджмент.

**O.A. Kazachek**  
student of group MO2-4 of the faculty of management  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation

**P.V. Trifonov**  
PhD in Economics, Associate Professor  
Department of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation

### **Modern approach to the application of the lean production concept**

Abstract: Modern companies in a highly competitive environment are experiencing more and more difficulties in maintaining their position in the market. They need to effectively improve the organization of production, transportation and management processes and product quality.

Keywords: lean production, methodology, value, loss, efficiency, operations management.

Стоит начать с того, что современность – это время знаний. Сейчас люди ценятся не за выполнение физической работы, а за способность думать, анализировать информацию, разрабатывать стратегии и планировать какую-либо деятельность. Эта способность думать и планировать помогает менеджерам компании находить недостатки в операционных процессах организации и устранять их. Правильно организованные действия сотрудников, грамотное распределение ресурсов, способность использовать весь потенциал членов организации, контроль в административной деятельности, – все это можно объединить термином «бережливое производство». Бережливое производство – это (от англ. lean production, lean manufacturing – «стройное производство») – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь.<sup>14</sup> Такая система предполагает вовлечение в процесс увеличения эффективности деятельности бизнеса всех сотрудников и максимальную ориентацию на потребителя и его предпочтения. Основателем концепции бережливого производства считается Тайити Оно - руководитель компании Toyota. Он назвал её Lean Production и впервые внедрил в производство.<sup>15</sup> Данная концепция предполагает решение проблемы многочисленных потерь на производстве и стремится не только уменьшить их, но и полностью устранить. Как известно, существует две категории действий: действия, которые непосредственно вносят вклад в конечное изделие или услугу (т.е. в ценность продукции), и действия, которые требуются для удовлетворения других нужд компании (так называемые «потери»)<sup>16</sup> Бережливое производство ориентировано на предпочтения потребителей, а, следовательно, вкладывает свои ресурсы в создание ценности, стремясь максимально уменьшить сумму потерь, которые никак не связаны с потребителем.

На производстве мы сталкиваемся с многочисленными потерями, связанными с недостатками в системе операционного менеджмента и технического обслуживания. Одним из видов потерь является перепроизводство – ситуация, когда организация выпускает то, что потребуются еще не скоро и в больших количествах. Примером может являться любой ресторан быстрого питания («фаст-фуд»). В таких заведениях часто производят продукты питания раньше, чем их закажут. В тот же момент возникает еще один вид потерь – излишние запасы. Как следствие – некоторые из них так и не заказывают, и продукты портятся. Главная ошибка в данной ситуации – неграмотное распоряжение ресурсами, что приводит к

---

<sup>14</sup> Бережливое производство // [https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое\\_производство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое_производство), ред. от 12.01.18

<sup>15</sup> «Производственная система Тойоты: уходя от массового производства» Тайити Оно. – Москва. – Издательство ИКСИ, 2012.

<sup>16</sup> «Бережливое производство»: из цехов автомобилестроительных компаний в офисы» Иванов К.А. – стр. 70 – Москва. – «Российское предпринимательство», 2009, №12(1)

перепроизводству и потерям. В таком случае следует совершенствовать процесс производства продуктов питания, ускорять эти процессы и максимально ориентироваться на потребителя. Придерживаясь принципа «здесь и сейчас», компания сможет уменьшить свои потери и увеличить эффективность деятельности.

Следующим видом потерь является ожидание, или простои на производстве. Если возникает, например, поломка оборудования, то следующие этапы производства не могут быть совершены, пока неполадки не будут устранены. Компания тратит свое время, которое является наиважнейшим ресурсом. Решением этой проблемы может являться ТРМ. Методика Total Productive Maintenance, - всеобщий уход за оборудованием, - предполагает более бережное отношение к оборудованию, тщательное техническое обслуживание и поддержку. Это помогает уменьшить потери производства от излишней амортизации, позволяя работать в разы эффективнее.

Простои могут быть связаны и с чрезмерной обработкой, которая не требуется для придания конечному продукту необходимых свойств: повторный ввод данных, лишние копии, ненужные отчеты и т.д. Любые формы брака и дальнейшая корректировка увеличивают затраты времени и денежных средств, увеличивая только стоимость, а не ценность для потребителя. Лишние операции отрицательно сказываются на качестве продукции и деятельности компании. Чтобы устранить возможность брака, бережливое производство предлагает инструмент, называемый встроенным качеством.<sup>17</sup> Он предполагает систему организационных, технических и логистических мер, направленных на недопущение изготовления некачественной продукции. Концепция встроенного качества является составной частью TQM (Total Quality Management)<sup>18</sup>. Метод всеобщего управления качеством предполагает непрерывное повышение качества продукции, услуг и организационных процессов предприятия. В соответствии с данными методиками компании ставят на первое место заботу об удовлетворении потребностей клиента, что позволяет улучшать и процесс производства, и управленческие процессы, и конечный результат, максимально устраняя потери.

Также отличным инструментом повышения эффективности является визуальный менеджмент.<sup>19</sup> Он предлагает распределять в производственных цехах всех инструменты, детали и информацию о результативности работы производственной системы так, чтобы они были хорошо видимы, доступны и помогали оценить состояние системы.

---

<sup>17</sup> Встроенное качество // <https://www.wikipro.ru/wiki/vstroennoe-kachestvo/>, 2018

<sup>18</sup> Total Quality Management // <https://www.wikipro.ru/wiki/tqm/>, 2018

<sup>19</sup> Визуальный менеджмент – Азбука бережливого производства // <http://www.leaninfo.ru/2012/03/11/visual-management-lean-alphabet>, 2018

Для устранения простоев и ожидания, перепроизводства и минимизация складских заказов используется методология Just-In-Time – точно вовремя, впервые разработанная в Toyota. Концепция предполагает построение всех операционных процессов таким образом, что нужные детали оказываются всегда в нужное время на месте, производство идет слаженно и структурированно, обеспечивая максимальную продуктивность.

Однако самый важный для современности вид потерь – это неполное использование потенциала сотрудников. При конкретно установленных полномочиях работник организации ограничен в своих действиях и не полностью реализует свои способности. Это приводит к застою в развитии как сотрудника, так и компании в целом. Отчасти это связано с важнейшим психологическим аспектом: как правило, руководители критически относятся к ошибкам, поэтому работник и не стремится пробовать и предлагать что-то новое, опасаясь последствий. Потенциал сотрудника не раскрывается, не принося компании новых идей и увеличения производительности, т.к. отсутствует мотивация. Это является главным недостатком большинства предприятий: возможно, таким образом они упускают что-то грандиозное. А упущенные возможности – это и есть потери.

Данный вид потерь имеет множество предпосылок. С одной стороны, влияет психологический фактор. Сотруднику может не хватать мотивации, свободы действий, сил, времени и умения распоряжаться своими ресурсами. С другой стороны, необходимо уметь правильно обустроить рабочее пространство, повышать эффективность операционных процессов и владеть множеством знаний в своей сфере и аналитическими способностями.

Чтобы устранить психологические барьеры для развития личных профессиональных качеств сотрудника, руководитель может внести инновации в методы мотивации персонала. Это могут быть как денежные вознаграждения, так и нематериальные: удовлетворение базовым потребностям в признании и уважении, доброжелательный климат в отношениях с коллегами, развитие командной работы и предоставление широких возможностей для самореализации и саморазвития. В основном, почвой для взращивания новых идей у сотрудников и является свобода действий и реализация потенциала. К сожалению, большинство работодателей предпочитают придерживаться ограничениям персонала их четко установленными трудовыми обязанностями, но современное общество и компании будут обречены на провал, если не перейдут к более свободным корпоративным отношениям и благоприятной культуре внутри своей организации.

Но и с полной свободой действий и огромными возможностями не все умеют распоряжаться своим потенциалом и своими ресурсами (время, энергия, поддержание мотивации и т.д.). Для этого концепция лин-производства предлагает множество методик и

инструментов. Стоит начать с метода организации рабочего места – 5S<sup>20</sup>, который зиждется 5 пяти основных принципах, или шагах:

1. Сортировка, удаление ненужного.
2. Самоорганизация.
3. Соблюдение чистоты.
4. «Стандартизация» процесса.
5. Совершенствование порядка и дисциплина.

В работе важно как умение пользоваться инструментами/ресурсами/информацией, так и грамотное их расположение и хранение внутри и вне рабочего пространства. Методика предполагает улучшения в организационных и иных процессах, так что нужно анализировать все улучшения и стремиться к преумножению успеха.

К эффективным методикам также относятся и стандартные операционные процедуры (SOP), которые представляют собой упорядоченный и продуманный алгоритм работы каждого сотрудника, каждого отдела и цеха. В современных компаниях такие алгоритмы называют скриптами, и работодатели требуют от сотрудников внимательного их изучения и запоминания. Это помогает точно рассчитывать время и скорость выполнения процедур и анализировать недоработки операционного менеджмента.

Когда руководство выбирает путь преобразования компании в лин-производство, оно должно критически взглянуть на свою существующую бизнес-модель. Развитие означает движение, а значит необходимо пересмотреть стандартные методы работы и сделать первый шаг навстречу модернизации. Ведь структурные изменения и внедрение методов бережливого производства могут стать началом для совершенствования и расширения организации, ее преобразования в один из крупнейших и успешнейших бизнесов, завоевавших доверие и верность потребителей.

---

<sup>20</sup> Энциклопедия производственного менеджера // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/5s-sistema.html>, 2018



### Список использованной литературы:

1. Бережливое производство. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое\\_производство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое_производство)
2. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / Тайити Оно. – ИКСИ, 2012. – оао с.
3. Иванов К.А. «Бережливое производство»: из цехов автомобилестроительных компаний в офисы // «Российское предпринимательство». – 2009. – №12(1)
4. Встроенное качество. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wikipro.ru/wiki/vstroennoe-kachestvo/>
5. Total Quality Management (TQM). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wikipro.ru/wiki/tqm/>
6. Визуальный менеджмент – Азбука бережливого производства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2012/03/11/visual-management-lean-alphabet>
7. Энциклопедия производственного менеджера. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/5s-sistema.html>

© Казачек О.А., 2018

**М.В. Куликов**  
Студент бакалаврской программы «Маркетинг»  
Финансового университета при Правительстве РФ  
E-mail: MishaKul26@mail.ru  
+79151795426

**Коряков Алексей Георгиевич**  
Доктор экономических наук  
Профессор Департамента менеджмента  
Финансового университета при Правительстве РФ  
E-mail: AGKoryakov@fa.ru

### **Некоторые аспекты имплементации методов проектного управления в российских мусороперерабатывающих кластерах**

**Аннотация.** В работе представлен анализ процесса имплементации некоторых элементов методологии проектного управления в систему менеджмента отечественных мусороперерабатывающих предприятий. Выявлены особенности развития и осуществлена оценка потенциала мусороперерабатывающих кластеров в России, отмечены сложившиеся на этом рынке тенденции. Уделено внимание стратегическим вопросам развития данной отрасли.  
**Ключевые слова:** утилизация отходов, мусороперерабатывающие кластеры, проект, проектное управление, методы.

**Kulikov M. V.**  
Student of the bachelor program "Marketing"  
Finance University under the Government of the Russian Federation

**Koryakov A. G.**  
Doctor of Economic Sciences  
Professor of the Management Department  
Finance University under the Government of the Russian Federation

### **Some aspects of implementation of methods of the project management in Russian garbage treatment cluster**

**Annotation:** The article deals with the analysis of implementation process of some project management elements in the management system of native garbage treatment companies. The unique aspects of development are revealed and assessment of potential of garbage treatment clusters in

Russia is carried out, the tendencies which have developed in this market are noted. High attention to the strategic development questions in this sphere are given.

**Key Words:** waste utilization, garbage treatment clusters, project, project management, methods.

### **Введение**

Отношения государственно-частного партнерства, связанные с мусоропереработкой и утилизацией твердых отходов в нашей стране, выступают сегодня одними из важнейших механизмов социально-экономического развития территорий. И это понятно, поскольку прежние принципы хозяйствования в данной сфере, характеризующиеся увеличенной антропогенной нагрузкой на окружающую среду, полностью себя исчерпали как с моральной, так и с технико-технологической точек зрения. Присутствие масштабных мусорных захоронений и полигонов вблизи компактного проживания граждан делает их среду обитания некомфортной и заслуженно вызывает негативную реакцию со стороны жителей таких агломераций. Принятые в текущем году органами государственной власти и местного самоуправления решения кардинально меняют стратегический вектор развития данного сектора городской экономики; они призваны создать целые мусороперерабатывающие кластеры, основанные на новых, экологически щадящих технологиях. Такой подход потребует привлечения масштабных инвестиционных ресурсов как из бюджетных, так и из частных источников. В этой связи, реализация стратегических целей развития российских территорий, а также экономически оправданное расходование объемных капитальных вложений в мусороперерабатывающую отрасль невозможно представить без применения методологии управления проектами, программами и портфелями проектов. Под проектом мы понимаем комплекс взаимосвязанных мероприятий (работ), ограниченных во времени, направленных на решение конкретных задач и достижение определённых целей, имеющих количественную, часто стоимостную определенность. Рассмотрим, как этот процесс начинает развиваться в нашей стране при создании мусороперерабатывающих кластеров городской экономики.

## Текущая ситуация в мусороперерабатывающей отрасли

Из года в год в России наблюдается одна и та же негативная тенденция: количество отходов увеличивается. По данным Федеральной службы государственной статистики в 2005 году в РФ зафиксировано образование порядка 3035,5 млн. тонн отходов, а в 2017 году – 6220,6 млн. тонн, что представлено на рис. 1. [1]

Проведённый анализ представленных данных показал, что за 12 лет количество отходов в стране увеличилось на 105 %.

Печальным является и тот факт, что отходов, не вовлечённых во вторичный хозяйственный оборот, также становится всё больше и больше. Вместо того чтобы перерабатывать мусор, предприятия

осуществляют его захоронение на увеличивающихся своей площадью полигонах и нелегальных свалках. На сегодняшний день санкционированные объекты размещения отходов, которых



Рис. 1. Количество произведённых в России отходов. [1]



Рис. 2. Количество мусорных свалок. [2]

насчитывается около 15 тыс. по всей стране, занимают примерно 4 млн. гектаров, при этом такого вида территории увеличиваются ежегодно на 300-400 тыс. гектаров. Вследствие того, что отходов на полигонах и свалках становится слишком много, они постепенно закрываются и образуются новые. Таким образом, число нелегальных свалок в России составляет 14 тыс. (31% от общего числа) и 31 тыс. легальных (69% от общего числа). [2]

Наибольшее количество отходов в нашей стране производится в сфере добычи полезных ископаемых, но только 61% от их общего числа утилизируются. Более подробные данные о процентном соотношении отходов по отраслям представлены на рис. 3. [3]

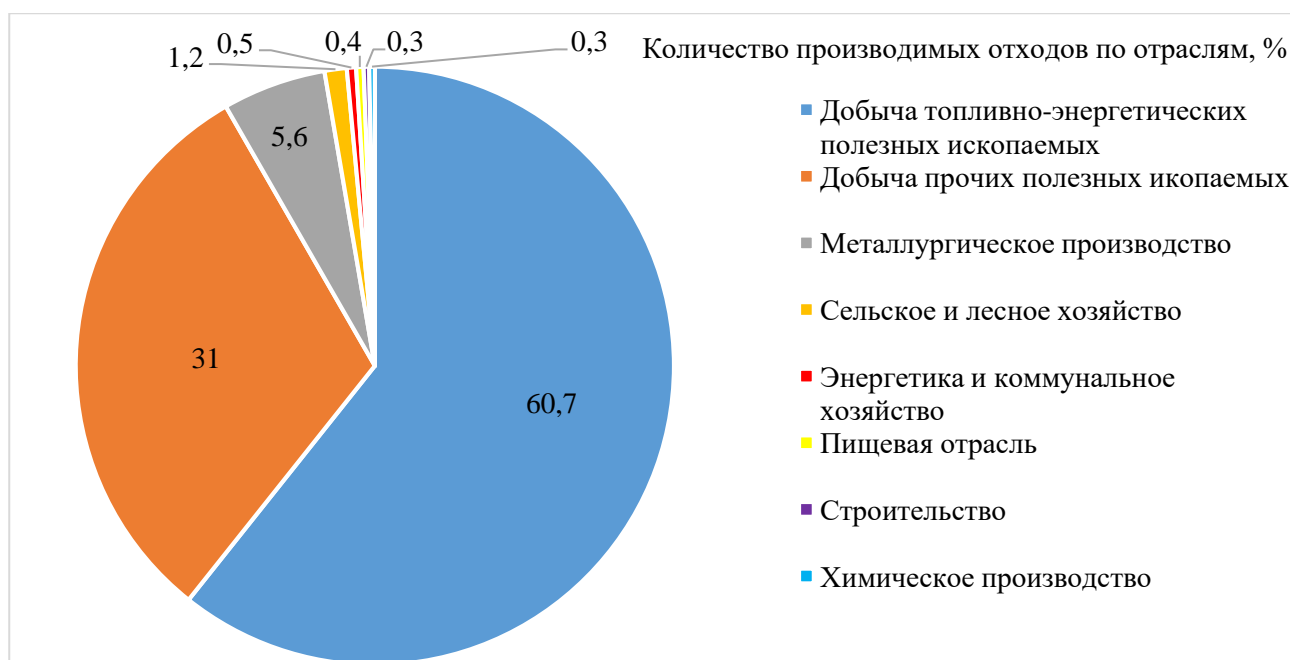


Рис. 1. Соотношение образующихся отходов по отраслям экономики [3]

### Реорганизация мусороперерабатывающего бизнеса на новых технико-экономических принципах

Принципиальным моментом в изменении подходов к организации мусороперерабатывающего бизнеса является смещение акцента с технологий захоронения твердых отходов на полигонах на технологии мусоросжигания и мусоропереработки, образующиеся при этом вторичные энергоресурсы, несмотря на свою низкопотенциальность, вовлекаются в хозяйственный оборот и используются для нужд жилищно-коммунального хозяйства территорий. Переход на новые технологические принципы разумно осуществлять путем приобретения и ввода в эксплуатацию самых современных мусоро- сортирующих, - сжигающих, -перерабатывающих модулей, образующих на единой промышленной площадке целый мусороперерабатывающий комбинат. Наш анализ показал, что подобные сооружения требуют капитальных вложений на уровне 20 млн. долл. США или около 1,4 млрд. рублей, при этом производственная мощность по мусоропереработке составит около 400 тыс. тонн в год. [2] Подобное организационно-техническое решение значительно бы упростило обострившуюся проблему роста площадей мусорных полигонов и нелегальных свалок. Основные финансово-экономические показатели деятельности мусороперерабатывающего комбината представлены в таблице 1.

Таблица 1. Финансово-экономические показатели операционной деятельности мусороперерабатывающего завода.

Показатель	Значение показателя и единицы измерения	Результат за год
------------	---	------------------

Доход от переработки отходов	1 000 руб./т	1 000 руб./т * 400 тыс. т = 400 000 тыс. руб.
Доход от реализации вторсырья	30% от выручки от переработки мусора	0,3 * 400 000 тыс. руб. = 120 000 тыс. руб.
Итоговый доход	—	400 000 тыс. руб. + 120 000 тыс. руб. = 520 000 тыс. руб.
Текущие затраты	500 руб./т	500 руб./т * 400 тыс. т = 200 000 тыс. руб.
Валовая прибыль	500 руб./т	520 000 тыс. руб. – 200 000 тыс. руб. = 320 000 тыс. руб.
Рентабельность	—	100%

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 1, мусороперерабатывающий бизнес в нашей стране становится привлекательным для инвесторов. В этой связи, создание конкурентоспособных современных производств выступает одним из значимых факторов обеспечения устойчивого развития отечественной экономики [5].

Наиболее перспективной моделью для организации инвестирования столь масштабных финансовых ресурсов в проекты создания мусороперерабатывающих кластеров, на наш взгляд, выступает модель государственно-частного партнерства, при этом в ряде случаев она может приобретать форму муниципально-частного партнерства. Примечательно, что в настоящее время у нас в России для этого создана адекватная нормативно-правовая база, включая федеральные законы. Логика применения механизма государственно-частного партнерства на практике подсказывает, что методологической основой для этого будут выступать методы и инструменты проектного управления.

Таблица 2. Инструменты проектного управления, исполняемые в мусороперерабатывающих кластерах.

N	Направление инструментов проектного управления	Стратегия развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года	Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года	Региональная программа по обращению с ТБО до 2013 года в Краснодарском крае
1	Разработка устава проекта	+	+	+
2	Создание ИСР	+	+	–
3	Управление сроками проекта	+	+	–
4	Управление стоимостью проекта	+	–	–
5	Управление качеством проекта	+	–	+

6	Управление человеческими ресурсами проекта	–	–	+
7	Управление коммуникациями проекта	–	+	–
8	Управление рисками проекта	+	–	+
9	Управление закупками проекта	–	+	+
10	Управление заинтересованными сторонами проекта	+	+	–
11	Организационная структура проекта	проектная	функциональная	матричная

Источник: разработано автором .

### **Анализ государственной системы стратегического управления созданием мусороперерабатывающих кластеров на основе методов проектного управления**

25 января 2018 года Правительством Российской Федерации была утверждена «Стратегия развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года». Данная стратегия – это крупномасштабная программа, состоящая из проводимых мероприятий и проектов, где чётко прописаны цель, сроки реализации, механизмы реализации и т. д. Целью стратегии является «создание эффективной отрасли переработки отходов производства и потребления, базирующейся на промышленных производственно-технических комплексах по переработке отходов, обеспечивающей планомерную минимизацию количества отходов, не подлежащих дальнейшей утилизации и обезвреживанию, до «нуля»».

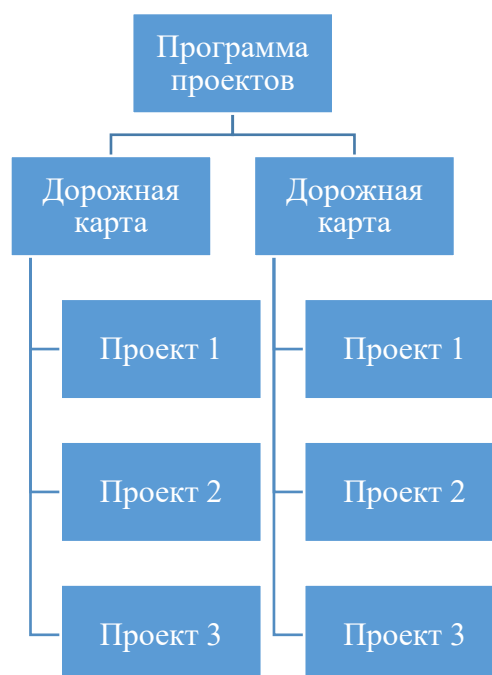


Рис. 4. Структура государственной системы стратегического управления созданием мусороперерабатывающих кластеров

Источник: составлено автором на основе [4].

Анализ документальной базы Стратегии показывает, что ее подготовка, а также запланированная реализация будет осуществляться в соответствии с методологией управления программами и портфелями проектов (см. рис.4). Ее реализация на период до 2030 г. позволит принципиально решить значимую народохозяйственную задачу для нашей страны – улучшение экологической обстановки посредством создания современных мусороперерабатывающих кластеров городской экономики. Движение по этому пути позволит увеличить устойчивость социо-эколого-экономических систем как на макро-, так и на мезо – уровнях [6].

### **Заключение**

Рассмотрев технико-экономические, маркетинговые и организационно-управленческие аспекты решения проблемы утилизации твердых отходов путем создания в нашей стране новых мусороперерабатывающих кластеров городской экономики следует отметить, что данный процесс приобретает масштабное развитие. Методологической базой для его менеджмента выступает инструментарий проектного управления. Практика реализации проектов современной мусоропереработки очевидно демонстрирует эффективность данной методологии и может быть рекомендована к использованию с помощью механизмов государственно-частного партнерства.



### Список использованных источников

1. Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика // Окружающая среда. [Электронный ресурс]: образование, использование, обезвреживание и размещение отходов производства и потребления в Российской Федерации. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/environment/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/environment/) (дата обращения: 24.09.2018).
2. Бизнес-план мусороперерабатывающего завода. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.bi-plan.ru/biznes\\_plan\\_musoropererabatyvajucshego\\_zavoda/](https://www.bi-plan.ru/biznes_plan_musoropererabatyvajucshego_zavoda/) (дата обращения: 25.09.18).
3. Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 N 84-р.
4. Стратегия развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Proekt\\_Strategii\\_PPO\\_predlozheniya.pdf](http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Proekt_Strategii_PPO_predlozheniya.pdf) (дата обращения: 25.09.2018).
5. Коряков А.Г. Конкурентоспособность как фактор экономической динамики промышленных предприятий // Образование. Наука. Научные кадры. 2012. № 5. С. 110-114.
6. Коряков А.Г. Этапы реализации и содержание программы государственной поддержки устойчивого развития предприятий // Бизнес в законе. 2012. № 4. С. 115-117.

УДК 681.5

**А.А. Лагузова, А.С. Молькова**

Студенты факультета «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление»

Научный руководитель: кандидат физико-математических наук, доцент Департамента

менеджмента А.А. Ксенофонтов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: Molkova.n@yandex.ru, nastyalagyzova@mail.ru

8 (977) 936-58-81, 8 (929) 576-96-68

### **Влияние искусственного интеллекта (ИИ) на развитие операционного менеджмента передовых промышленных компаний до 2025 года**

**Аннотация:** В статье рассмотрены аспекты влияния искусственного интеллекта (ИИ) на деятельность промышленных компаний в области операционного менеджмента. Представлены возможности применения технологий ИИ в бизнесе и экономике в целом. Авторы дают рекомендации по использованию технологий и раскрывают преимущества такого подхода.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, ИИ, операционный менеджмент, воздействие, рынок.

**A.A. Laguzova, A. S. Molkova**

Students of the faculty "Management", profile " Corporate governance»

Scientific adviser: candidate of physical and mathematical Sciences, associate professor of

Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

### **The Impact Of Artificial Intelligence (AI) On The Development Of Operations Management Advanced Industrial Companies Through 2025**

**Abstract:** The article describes some aspects of the impact of artificial intelligence (AI) on the activities of industrial companies in the field of operational management. The possibilities of using AI technologies in business and the economy as a whole are presented. The authors give recommendations on the use of technologies and reveal the advantages of such approach.

**Key words:** artificial intelligence, AI, operational management, impact, market.

На сегодняшний день, большинству российских рынков присущи показатели стагнации или даже спада результативности. Для усиления конкурентоспособности многие собственники компаний расширяют знания своих управленческих команд в области операционного менеджмента с целью производства продукции оказания услуг с минимально возможными затратами, максимально быстро и с должным качеством.

Сегодня множество компаний прибегают к внедрению технологии Lean Six Sigma в производственных отраслях, проектов по анализу и оптимизации бизнес-процессов в банковской и страховой сфере. [2] В действительности многие собственники и их высший менеджмент признали необходимость повышения операционной эффективности за счет внедрения новых технологий операционного менеджмента.

Некоторые прогрессивные российские компании включили в менеджмент операционной деятельности технологии цифровой трансформации организации. Для усиления результативности используемого подхода, были внедрены новые бизнес-процессы с минимальным участием людей в качестве рядовых исполнителей. Технология Искусственного Интеллекта – одно из наиболее заметных проявлений внедрения нового в существующие бизнес-процессы. В результате, операционный менеджмент в состоянии снизить затраты на персонал, создать масштабируемые бизнес-модели, которые позволяют охватить множество различных рынков, в том числе международные.

Что есть Искусственный Интеллект, известный как ИИ? В широком смысле, ИИ - это собирательный термин, обозначающий компьютерные системы, способные воспринимать окружающую среду, думать, обучаться и действовать в соответствии со своим восприятием действительности.

На настоящий момент, ИИ включает в себя: цифровые помощники, чат-боты и машинное обучение.

- Автоматизированный интеллект: автоматизация ручных, когнитивных и рутинных задач.
- Вспомогательный интеллект: создан для помощи людям в выполнении задач более быстро и качественно.
- Дополненный интеллект: выполняет роль помощника в принятии лучших решений.
- Автономный интеллект: автоматизация процессов принятия решений (без участия человека). [5]

После долгих лет неудачных разработок искусственный интеллект (ИИ), наконец, начинает приносить реальные выгоды компаниям. По мере того, как люди и машины начинают сотрудничать более тесно, а инновации ИИ выходят из исследовательской

лаборатории и становятся мейнстримом, возможности по трансформации бизнес-процессов в операционном менеджменте ошеломляют.

По оценкам PwC, использование в операционной деятельности ИИ может принести до \$15,7 трлн в мировую экономику к 2025 году, что больше, чем текущая прибыль от производства в Китае и Индии совместно. То есть, мировое хозяйство сможет получить 6,6 триллиона долларов США от повышения производительности и 9,1 триллиона долларов от уменьшения побочного потребления.

В то время, как некоторые рынки, сектора и отдельные предприятия более развиты, чем другие, Искусственный Интеллект все еще находится на ранней стадии своего развития. Это означает, что, с макроэкономической точки зрения, у развивающихся рынков имеются обширные возможности для получения преимущества перед развитыми странами.

Экономическое воздействие ИИ определяется следующими факторами:

1. Повышение производительности за счёт автоматизации бизнес-процессов (включая использование роботов и автономных транспортных средств).

2. Прирост производительности предприятия за счёт применения технологий ИИ к существующие рабочей силе (помощь и расширенная аналитика).

3. Увеличение потребительского спроса как результат выведения на рынок персонализированных и/или более высококачественных продуктов и услуг с использованием искусственного интеллекта.

Таким образом, в ближайшей перспективе наибольший потенциальный экономический эффект от Искусственного Интеллекта будет связан с повышением производительности в области операционной деятельности предприятий. Это включает в себя автоматизацию рутинных задач, расширение возможностей сотрудников и перенаправление рабочей силы на процессы с наиболее высокой ценностью для компаний. Капиталоемкие сектора, такие как обрабатывающая промышленность и транспорт, получают наибольший прирост производительности от ИИ ввиду подверженности автоматизации значительного количества операционных процессов в данных областях.

Однако воздействие на производительность может быть губительным для предприятий, которые не могут адаптироваться к существующей конкуренции. Это приведёт к потере значительной части доли на рынке.

Сегодня розничные торговцы используют роботов со встроенным ИИ для управления складами, в том числе для контроля и заказа необходимой продукции, если её запасы иссякают. Коммунальные службы используют ИИ для прогнозирования спроса на электроэнергию. Автопроизводители используют технологию в беспилотных автомобилях. [7]

Стандартные шаги для определения стратегии поведения ИИ включают в себя выявление потенциальных действий путём проигрывания сценария сбоев в отрасли, определения стратегической позиции, выбора основных инициатив и действий ИИ. Первые два шага сосредоточены на понимании возможных путей развития внешней среды, вторые два - охватывают необходимые действия компаний.

Важным шагом является соответствие решений ИИ и наличие необходимых ресурсов для решения поставленной задачи. Передовые отрасли, такие как автомобилестроение, полупроводниковая промышленность и промышленное производство, могут использовать Искусственный Интеллект для открытия совершенно новых способов производства продукции (лучше, дешевле и быстрее). [4]

В ближайшие 15 лет наибольшее влияние искусственного интеллекта будет направлено на четыре важнейших сектора экономики: здравоохранение, автомобилестроение, финансовый сектор и энергетику. Очерчивая области с наибольшим потенциалом и связанные с ним временные рамки, мы можем наблюдать границы изменений в будущем и дальнейший потенциал роста компаний.

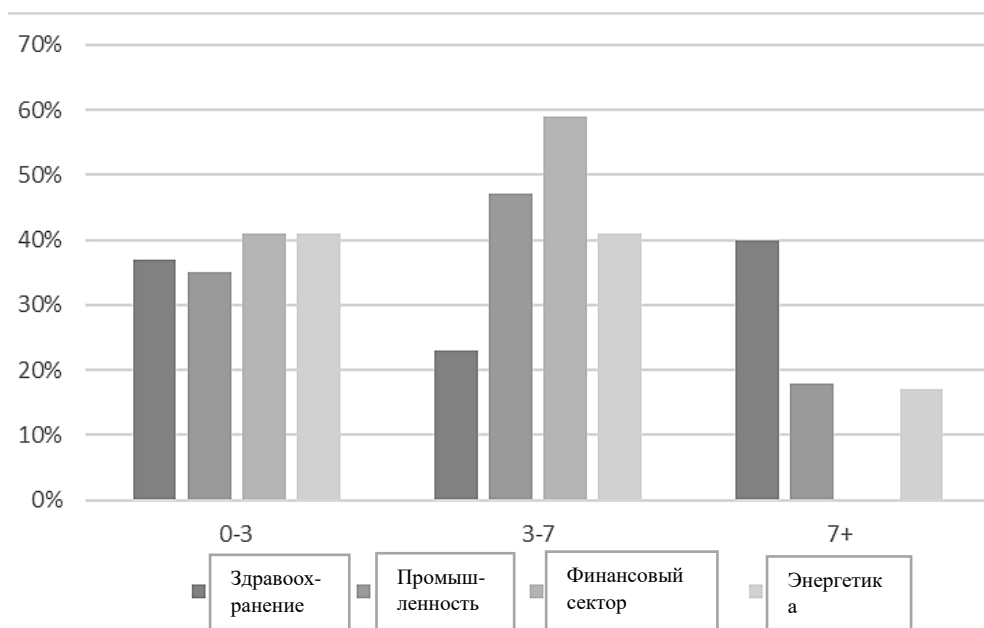


Диаграмма 1. Потенциальное влияние ИИ на различные сектора экономики [6]

Подводя итог, Искусственный Интеллект может стать конструктивной силой, которая поможет людям достигнуть большего и решить многие проблемы современности. [1] Менеджмент компаний должен определить, как ИИ может повлиять на деятельность той или иной организации, обратить внимание на потенциальные сценарии, а затем строить свой подход вокруг полученных результатов. [4]

Так или иначе, компании уже готовы к внедрению новой технологии. Ольга Ускова, президент группы компаний Cognitive Technologies объясняет: "Существующие сегодня

промышленные системы с элементами ИИ главным образом позволяют заменить те виды деятельности человека, которые включают в себя четко детерминированные, повторяющиеся процессы с небольшим объемом случайностей, например конвейерную сборку, биржевые операции, регламентированные бюрократические процедуры, частичное управление воздушными, морскими и наземными транспортными средствами, ряд задач аграрного сектора и т. д.". [3] Она приводит данные аналитиков консалтинговой компании McKinsey, которые считают, что ИИ может автоматизировать 45% деятельности людей. [8] Можно сказать, что использование технологий ИИ, безусловно, приведет к удешевлению сервисных операций, избавлению от рутины, существенно оптимизирует и интенсифицирует бизнес-процедуры.

#### **Список использованной литературы:**

1. Клау Т., Прусаков С., Данильченко О. Ускорение инновационного развития. Уверенность в реализации возможностей искусственного интеллекта // PwC.ru [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pdf/artificial-intelligence-realizations-rus.pdf> (Дата доступа: 30.09.2018)
2. Коптелов А.К. ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ // <http://koptelov.info/> [Электронный ресурс] [http://koptelov.info/publikatsii/operations\\_management/](http://koptelov.info/publikatsii/operations_management/) (Дата доступа: 30.09.2018)
3. Рагимова С. Искусственный интеллект в менеджменте // HR в фокусе внимания [Электронный ресурс] URL: <http://hrm.ru/iskustvennyjj-intellekt-v-menedzhmente> (Дата доступа: 30.09.2018)
4. Wouter Baan, Joshua Chang, Christopher Thomas. How advanced industrial companies should approach artificial-intelligence strategy // McKinsey&Company, November 2017 [Электронный ресурс] URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-advanced-industrial-companies-should-approach-artificial-intelligence-strategy> (Дата доступа: 07.09.2018)
5. Celine Herweijer, Dominic Waughray. Fourth Industrial Revolution for the Earth Harnessing Artificial Intelligence for the Earth, January 2018 [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/assets/ai-for-the-earth-jan-2018.pdf> (Дата доступа: 15.09.2018)
6. Dr. Anand S. Rao and Gerard Verweij. Sizing the prize. What's the real value of AI for your business and how can you capitalise?, 2017, PwC [Electronic resource] URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf> (Дата доступа: 17.09.2018)

7. W. Brian Arthur. Where is technology taking the economy? // McKinsey&Company, October 2017 [Электронный ресурс] URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/where-is-technology-taking-the-economy> (Дата доступа: 27.09.2018)

8. Michael Chui, James Manyika, and Mehdi Miremadi. What AI can and can't do (yet) for your business // McKinsey&Company, January 2018 [Электронный ресурс] URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business> (Дата доступа: 29.09.2018)

**Т.С. Миронова**

Студент Факультета «Менеджмент»

Финансового университета при Правительстве РФ

**Мухин К.Ю.**

Преподаватель Департамента «Менеджмент»

Финансового университета при Правительстве РФ

### **Успешное управление проектами в эпоху цифровой экономики**

**Аннотация:** статья посвящена актуальной проблеме успешного управления проектами в эпоху цифровой экономики, где важное место занимает эффективная система коммуникаций и взаимодействия руководителя проекта и специалистов. Цель - исследование сущности и методов управления проектами, их преимуществ и недостатков. Выявление ключевых элементов, без которых невозможно успешное проведение проекта. Гипотеза исследования состоит в том, что на сегодняшний день гибкие методологии - это незаменимая часть в управлении портфелем проектов, но вовсе не гарантия успеха. Особое внимание уделяется лидерству и роли руководителя проекта. Проведены первичные исследования, по результатам которых даны авторские рекомендации по выбору стиля руководства с целью повышения эффективности деятельности персонала в проекте.

**Ключевые слова:** agile, проектный менеджмент, методы управления проектами, человеческий фактор, лидерство, типы взаимодействия

### **Successful project management in the digital economy**

**Abstract:** the article is devoted to the actual problem of successful project management in the era of the digital economy, where an effective system of communication and interaction of the project Manager and specialists occupies an important place. The aim is to study the nature and methods of project management, their advantages and disadvantages. Identify the key elements, which are indispensable for the successful conduct of the project. The hypothesis of the study is that today flexible methodologies are an indispensable part in the management of the project portfolio, but not a guarantee of success. Special attention is paid to leadership and the role of the project Manager. Conducted primary research, the results of which the author gives recommendations on the choice of leadership style with the aim of increasing the effectiveness of personnel in the project.



**Keywords:** agile, project management, project management methods, human factor, leadership, types of interaction

Почему одни проекты проходят успешно, а другие неизменно сталкиваются с трудностями? Что является основным важным критерием в данной сфере: выбор подхода управления или же сильное руководство, лидерство менеджера проекта?

Как мы знаем из теории, существует два основных подхода в управлении проектами: традиционный и гибкий.

Традиционный подход основан, прежде всего, на довольно четком и строгом планировании проекта до начала запуска и уже небольшими вмешательствами после. В этом случае каждая следующая стадия начинается после предыдущей. То есть возврат к более ранним стадиям не предусматривается. Данный подход соотносится с классическим стандартом управления проектами.

Гибкие же методологии, намного меньше зависят от планирования. Этот подход дает возможность работать более эффективно и плодотворно в сфере быстро меняющейся бизнес-среды. Самое основное отличие – это просмотр изменений на каждой фазе проекта. При применении традиционных подходов какие-либо изменения уже на поздних фазах очень нежелательны и почти всегда несут за собой большие затраты. А вот гибкие методологии, как раз наоборот, поощряют изменения на всех стадиях проекта.

В современных реалиях гибкие методологии представляют собой достойную альтернативу традиционным методам управления и достаточно широко применяются в различных сферах. Но действительно ли они являются более конкурентоспособными на рынке 21 века? Могут ли они обеспечить 100% успех проекта?

Конечно, все холдинги управляют портфелем проектов. Это механизм, который используют для передачи стратегии в портфель проектов и реализации, планирования, анализа и переоценки данного портфеля с основной задачей – эффективное и успешное достижение всех целей компании. Портфель проектов включает в себя проекты, финансируемые из одного источника вне зависимости от их целей.

Это факт, что традиционный подход имеет довольно большие затруднения, в тот момент, когда требования к проекту меняются на любой фазе, так как важно давать обратную реакцию на быстро меняющиеся события. Рассмотрим также вариант, который является еще более сложным – когда конечный результат еще не полностью понятен, то есть имеется острая необходимость разрабатывать, не зная до конца, что в итоге получится. В таких кейсах гибкие

методологии все же более предпочтительны. На рис. 1 схематично представлены основные различия между Agile и Waterfall.

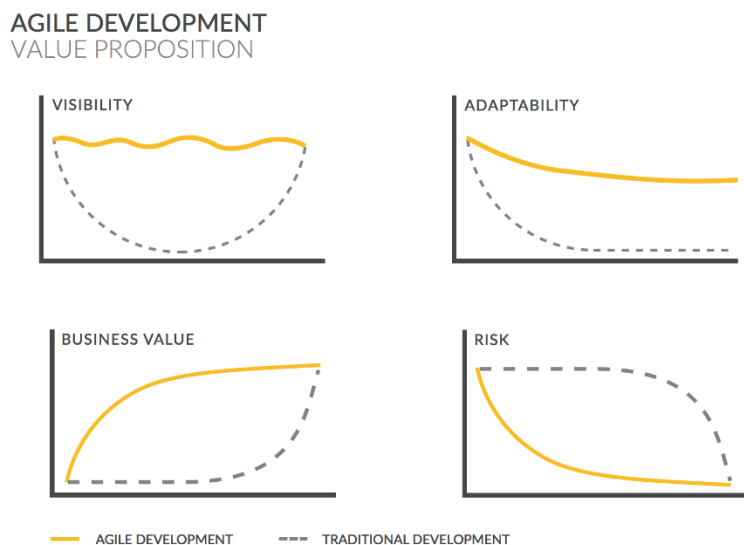


Рисунок 6 Сопоставление Agile и традиционных подходов управления проектами

Доля Agile проектов в общей массе стремительно растёт. Может быть в этом и есть ключ к успеху любого проекта? Для того, чтобы копнуть глубже в эту тему и понять, как все действует на практике, рассмотрим реальную компанию - Имидж-Агенство «Персона».

Данная компания существует на рынке с 1993 года. Сотрудничает со звездами современного медиа бизнеса, работает с крупнейшими международными мероприятиями и телевизионными каналами страны. На сегодняшний день открыто 90 салонов по всей России, в составе команды 1650 опытных специалистов и более 1 млн счастливых клиентов в год. Кроме того, с каждым годом показатели стремительно растут, статистика говорит об успешном функционировании и развитии компании. Фирма не стоит на месте постоянно вносит изменения в работу команды и управление проектами, в целом.

В рамках изучения данной темы было проведено интервью с директором Имидж-Агенства «Персона» - Натальей Сазановой:

« - Бываю ли какие-то трудности на проектах или всегда без неожиданностей?

- Конечно, за красивой картинкой стоит сложная, отточенная работа, требующая быстрой реакции и отдачи каждого участника проекта. Это тот случай, когда в течение всего проекта происходят постоянные изменения, сдвиги во временных рамках, перемены в распределении ответственности. Далек не каждый сможет работать в таком темпе. Здесь важна стрессоустойчивость.

- Как действует команды в таких ситуациях?

- Лишь адаптируясь под постоянно меняющиеся условия работы и требования заказчиков, можно найти наиболее верные пути решений. Мы с коллегами постоянно поддерживаем связь в реальном времени. Для реализации проводимых нами проектов всегда приходится что-то менять, искать новые решения, генерировать свежие идеи.

- То есть Agile можно назвать тем самым ключиком успеха?

- Agile, конечно является верным помощником, без него на нашем рынке нельзя. Но это вовсе не гарантия полного успеха! Важно уметь мотивировать команду, повышать стремление специалистов к эффективной и качественной работе. Главный секрет в этом.»

Из слов директора агентства мы видим, что Agile, по сути, не является некой инновацией, это скорее жизненная необходимость, ведь в противном случае ты просто не выживаешь на рынке. Главное - грамотно и корректно использовать методы во всех процессах. Но в эпоху цифровой экономики человеческий фактор продолжает играть важнейшую роль в обеспечении эффективности и прибыльности проектов, повышении конкурентоспособности фирм.

Базой концепции управления персоналом в проектах является возрастающая роль личности менеджера проекта, его умения в правильной мотивации, знания в формировании команды и направлении в соответствии с целями, которые обозначены для проектной команды.

От того, как менеджер проекта коммуницирует со специалистами и как эти люди общаются между собой, сильно зависят конечные итоги работы команды на проекте. Команду обязательно нужно сплотить для того, чтобы она могла работать как единый механизм, а не как отдельные элементы. На проектах могут возникнуть всевозможные конфликты и недоразумения, и они должны быстро и эффективно решаться.

В рамках данного исследования в компании «Персона» была собрана фокус-группа стилистов. Участвовало 10 респондентов. Дата проведения обсуждения - 05.09.18. Темы касались ведения проектов в агентстве: что является наиболее важным, по мнению специалистов. Участники в процессе грамотно направленной дискуссии выражали собственное мнение по теме обсуждения, стараясь раскрыть ее с индивидуальной точки зрения. В процессе изучения раскрылся достаточно широкий круг мнений, но большинство из них сошлись.

Результаты исследования показали, что 70% опрошенных отметили значимость хорошего лидера на проекте. Специалистами было упомянуто, что лидер обязан разъяснить каждому его роль в реализации проекта, добиться от каждого понимание того, как он выполняет свои задачи, каким он видит свой потенциал, содействуя таким образом развитию членов своей команды. В том случае, когда менеджер сосредотачивается только на задании,

отдача команды часто бывает меньше ее потенциала. Черты, важные для менеджеров проектов, по мнению специалистов:

- способность решать проблемы, ориентация на результат
- энергичность, инициативность, ответственность,
- уверенность в себе;
- перспективность, стратегическое мышление;
- коммуникабельность
- умение вести переговоры.

Также в рамках анализа данной темы автором проведено первичное исследование, анонимный опрос персонала филиала компании ПАО «Ростелеком» в городе Воронеж. Было опрошено 30 респондентов, сроки проведения опроса - 08.09.18-09.09.18 г. Специалистам было предложено ответить на 21 вопрос, касающийся стиля управления их нынешнего руководителя и видения «идеального» руководителя в эпоху цифровой экономики.

Результаты исследования показали, что в 56% случаев в компании преобладает коллегиальный компонент управления (требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе, стремление делегировать полномочия и разделить ответственность) и в 44% - директивный (часто руководитель делает большую ориентацию на собственное мнение и оценки, сильно контролирует подчиненных, держит жесткую дисциплину и большую дистанцию с работниками).

А вот в определении идеального руководства в 94% случаев специалисты отметили важность именно коллегиального компонента управления (демократический стиль руководства). Особый акцент был поставлен на доступность и гласность информации, поощрения, восприимчивость к критическим замечаниям, деликатность в общении. Также выявлено, что, чем моложе сотрудник, тем больше его потребность в развитии творческих способностей. В современных организациях видна тенденция перехода к демократическому стилю руководства.

Однако, из статистики можно сделать вывод о том, чем критичнее условия, в которых работает коллектив, тем больше он надеется на руководителя, который возьмет всю ответственность за принятие важных решений на себя. Очень важно, чтобы менеджер проекта в нужный момент мог проявить жесткость.

Итак, несомненно, в современной среде компании должны постоянно адаптироваться к меняющейся среде (благодаря этому конечный продукт будет более конкурентоспособен). Существенно упростить работу над проектом и научиться им управлять, тем самым повысив эффективность команды, можно при помощи системы гибкого управления проектами Agile.

Но при этом, для успешной реализации проекта в современном мире, нужно помнить об огромном значении влияния руководителя на проект. Руководитель – главный мотиватор в развитии персонала. Для того, чтобы сотрудники выполняли свои обязанности на высоком уровне, руководитель должен, в первую очередь, создать благоприятные условия труда. В этом поможет, например, проведение комплексного стимулирования и мотивации персонала, поощрение инициативных предложений, развитие творческих способностей, правильное использование материально-договорных стимулов, развитие благоприятного климата среди сотрудников. Вовлеченность, лояльность и мотивация персонала к росту производительности труда, качества труда - основной фактор успешной реализации проекта.

#### Библиографический список

1. Анцупов, А.А. Конфликтология / А.А. Анцупов. – М.: Знание, 2012. – 153 с.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. - М.: СИНТЕГ-ГЕО., 2011
3. Курбатов, В.И. Судьба лидера в коллективе / В.И. Курбатов // Социум. – 2016. - №4. – с. 15-21
4. Мишутов, А.В. Коллектив – это ролевые игры / А.В. Мишутов // Психология для всех. – 2016. - №11. – с. 21-23
5. Миронова Т.С. Современный руководитель как мотиватор развития персонала в эпоху цифровой экономики. – 2018.
6. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48
7. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21
8. Резниченко В.Ю. Управление проектом. Учебное пособие. М.: МЭСИ. - 2014.
9. Яковлев, А.А. Управление конфликтами в коллективе / А.А. Яковлев // Управление персоналом. - 2017. - №3. -с. 12-14.
10. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition / Armstrong, M. - 2011. - 457 p.
11. Manfred, FR Leaders, jesters and scammers. Essay on the psychology of leadership / FR Manfred. - К .: The aquamarine book, 2012. - 184 p.

УДК658.511

**Нгуен Ча Ми**

Студентка магистратуры департамента «Менеджмент»

Финансовый университет при Правительстве РФ

г.Москва, Российская Федерация

E-mail:mariwka.nguen@mail.ru

Научный руководитель

Трифонов П.В.

к.э.н., доцент департамента Менеджмент

Финансовый университет при Правительстве РФ

г.Москва, Российская Федерация

**Анализ условий проведения оптимизации бизнес-процессов в современных  
компаниях**

Аннотация: В данной статье представлены трактовки зарубежных и отечественных авторов термина «бизнес-процесс». На основе проведенного анализа предложено авторское понимание термина. В статье проведен анализ условий проведения оптимизаций бизнес-процессов, а так же выявлены основные критерии выбора направления оптимизации и рассмотрены основные этапы совершенствования бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, BPM, оптимизация бизнес-процессов, критерии оптимизации

Nguen Cha Mi

Student of magistracy of Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

Scientific adviser Trifonov P.V.

PhD in Economic sciences, Assoc. Prof. Of Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

## ANALYSIS OF CONDITIONS OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION IN MODERN COMPANIES

**Abstract:** This article presents the interpretations of foreign and domestic authors of the term "business process". Based on the analysis, authors suggest their understanding of the term. The article analyzes the conditions for optimizing business processes, describes the main criteria for choosing the direction of optimization and examines the main stages of improving business processes.

**Keywords:** business processes, BPM, optimization of business processes, optimization criteria

В современной экономически нестабильной среде компаниям необходимо постоянно следить за эффективностью их работы для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности. Корпорациям важно контролировать и совершенствовать свои производственные процессы, чтобы выпускать товары высокого качества, при максимально низких затратах на материалы и рабочую силу, формирующие стоимость готовой продукции. Эти задачи решают специалисты операционного менеджмента. Особую роль в данной области играет управление бизнес-процессами (BPM), под которым принято понимать концепцию процессного управления, которая рассматривает деятельность компании как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов.

Существует множество интерпретаций понятия «бизнес-процесса». Определение термина развивали многие зарубежные и отечественные авторы в своих научных трудах. Сущность бизнес процессов, с недавних пор, так же раскрывается в международных и государственных нормативных документах. Проанализируем различные трактовки бизнес процесса. (Табл.1)

Таблица 1. Понятие «бизнес-процесс» в литературе

Автор	Содержание понятия «Бизнес-процесс»
Деминг Э. <sup>21</sup>	Любые виды деятельности в работе организации.
Хаммер М. <sup>22</sup>	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, а в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя
Винсек И. <sup>23</sup>	Совокупность различных видов деятельности для создания добавленной стоимости для конкретного клиента или рынка

<sup>21</sup> Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.

<sup>22</sup> Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A manifesto for business Revolution. N-Y: Harper Collins, 1993. – 282 p.

<sup>23</sup> Ivan VINCEK – Business processes as business systems // Technical journal 12, 1, 2018. – P. 55

Автор	Содержание понятия «Бизнес-процесс»
Рыбаков М.Ю. <sup>24</sup>	Четкий, письменно зафиксированный алгоритм выполнения некой деятельности, при этом многократно повторяется
ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. <sup>25</sup>	совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата

Источник: таблица составлена автором на основании научной литературы и интернет ресурса

Зарубежные и современные отечественные авторы предложили разнообразные разъяснения термина, выявляя его отличительные свойства. На наш взгляд данные определения не полностью раскрывают сущность термина, поэтому предлагаем свою трактовку.

Бизнес-процесс – это определенная совокупность логически упорядоченных и повторяющихся действий одного человека или группы людей, которые привлекают в ходе своей работы необходимые материальные и виртуальные ресурсы для преобразования их в конечный товар или услугу для удовлетворения потребностей клиента. С течением времени любому бизнес-процессу необходимо обновление для развития бизнес-единицы или компании. Речь идет об оптимизации бизнес-процесса – процедуре разработки и реализации мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов.<sup>26</sup> Задача оптимизации – определить наиболее эффективный путь, который будет помогать достижению целей компании.

В 2005 году глобальная сервисная компания VPTrends Associates впервые провела опрос, как компании организуют свои бизнес-процессы. В 2018 году ассоциация опубликовала отчет, в котором представлена информация по опросу более 180 участников. Исследование было проведено в четвертом квартале 2017 года. В результате многолетнего опыта был выявлен ряд основных причин необходимости оптимизации бизнес-процессов в корпорациях. На рисунке 1 представлены результаты опроса на конец 2017 года – ключевые причины оптимизации бизнес процессов в компаниях, по мнению корреспондентов Северной Америки и Европы. (Рис.1)

<sup>24</sup> Рыбаков М.Ю. Бизнес процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум – Москва; 2016 – С. 11

<sup>25</sup> Госстандарт. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества – Москва Стандартинформ; 2015 – С.3

<sup>26</sup> Almir Djedović, Emir Žunić, Zikrija Avdagić, Almir Karabegović Optimization of business processes by automatic reallocation of resources using the genetic algorithm // XI International Symposium on Telecommunications (BIHTEL) – 2016 – P.105



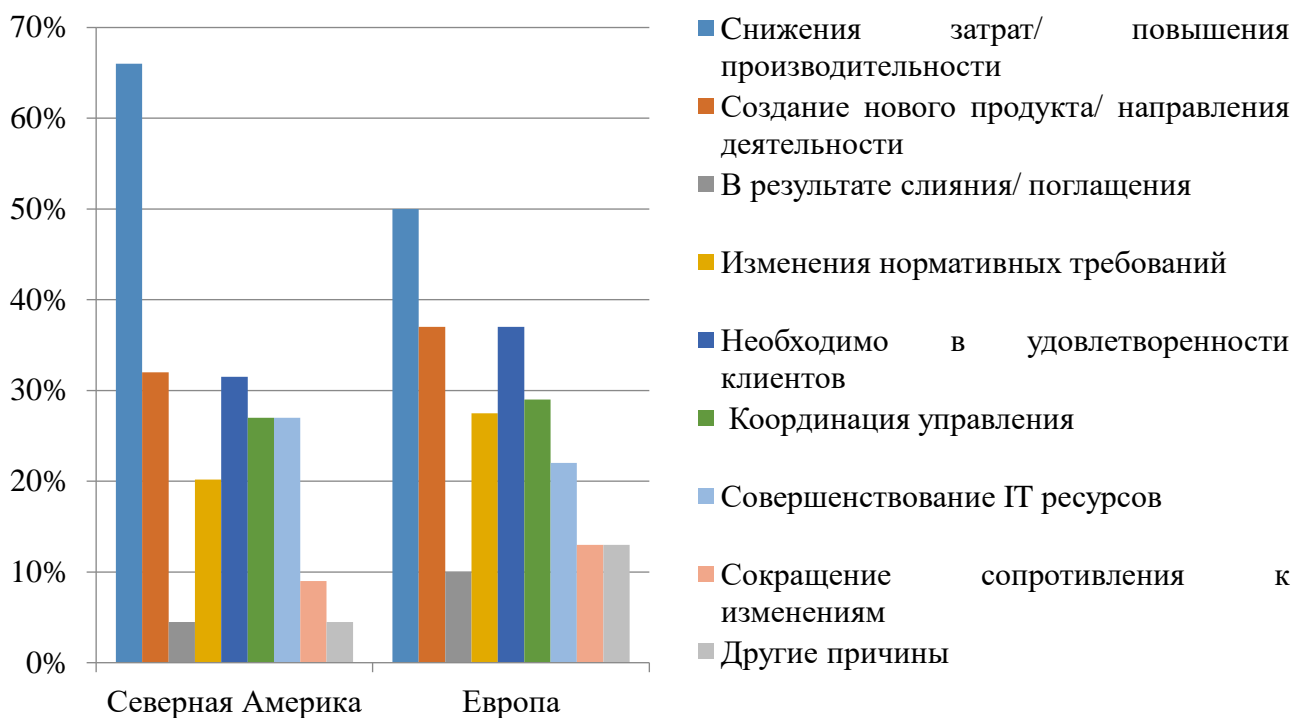


Рисунок 1. Ключевые причины оптимизации бизнес процессов в компаниях  
 Источник: Paul Harmon, The State of Business Process Management 2018 – P.12

По мнению абсолютного большинства опрошенных – от 50% ответов респондентов, главной причиной проведения мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в компаниях является стремление компании к сокращению затрат и повышению производительности. Следующая группа респондентов (30-50%) считает, что проведение обновления бизнес-процессов заключается в необходимости поддержания конкурентоспособности компании путем создания нового продукта и мероприятий по повышению удовлетворенности клиентов. От 20% до 30% опрошенных полагают, что оптимизация бизнес-процессов связана с изменениями в нормативных требованиях, современными IT технологиями и нововведениями в системе управления. Наименее популярными ответами были в результате реорганизации компании, оптимизация бизнес-процессов с целью сокращения сопротивления штата к изменениям и некоторые респонденты предложили свои причины. Следует ответить, что в результате опроса мнения американцев и европейцев практически совпали.

После определения причины совершенствования бизнес-процессов важно определить наиболее приоритетные направления, первостепенная оптимизация которых принесет скорейший и наибольший результат. Чтобы решить эти задачи современные менеджеры предлагают использовать следующие критерии:<sup>27</sup>

<sup>27</sup>Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – С.46

- Важность бизнес-процесса – критерий, который характеризует степень его вложения для достижения стратегических целей корпорации. Для оптимизации деятельности компании первым действием нужно выбрать ключевые бизнес-процессы, так как именно их изменение принесет скорейший результат.
- Проблемность бизнес-процесса – оценка степени разрыва между желаемым и действительным результатами, а также разница между ключевыми показателями, характеризующими конкурентоспособность корпорации ее основных конкурентов на рынке.
- Возможность и стоимость внедрения изменений бизнес-процесса – анализ барьеров, мешающие проведению изменений, целесообразность совершенствования бизнес-процессов и оценка стоимости комплекса мероприятий.

Для определения приоритетного направления сначала составляется матрица сопоставления бизнес-процессов и критические факторы успеха компании. Затем необходимо произвести оценку степени проблемных зон бизнес-процессов и разработать матрицу распределения бизнес-процессов. Важно учесть возможность и стоимость комплекс мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов по ключевым аспектам: финансы, ресурсы, персонал и законодательство. Конечным итогом является сведение всех данных в единую таблицу ранжирования бизнес-процессов в соответствии по трем вышеупомянутым критериям.

По завершению определения направления оптимизации бизнес-процессов необходимо приступить к самому совершенствованию проблемной зоны. Для того, чтобы оптимизация бизнес – процессов привела к желаемому результату необходимо соблюдать четкую последовательность:

1. Выявить проблемные зоны бизнес-процесса.
2. Поставить цели оптимизации.
3. Описать бизнес-процесса как они есть на данный момент.
4. Разработать мероприятия по оптимизации бизнес-процессов.
5. Внедрить комплекс разработанных методов и проконтролировать за их исполнением.
6. Подвести итоги в результате оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, BPM играет особую роль в операционной деятельности современной компании. Управление и развитие организации через призму бизнес-процессов особо актуально в эпоху цифровой экономики. Следует подчеркнуть, что бизнес-процессы представляют собой структурированный, аналитический, межфункциональный набор мероприятий, которые требуют постоянного совершенствования. Задачей оптимизации бизнес-процессов выступает поиск эффективных путей, для достижения желаемого

результата. Для проведения оптимизации бизнес-процессов необходимо пройти ряд этапов. Заключаящим пунктом является сравнение достигнутых результатов, полученные с помощью оптимизации бизнес-процессов, и исходными параметрами.

Список использованной литературы:

1. ГОСТ Р 1.0-92 Государственная система стандартизации Российской Федерации. Основные положения – Госстандарт России, Москва 1994 – С.26
2. Рыбаков М.Ю. Бизнес процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум – Москва; 2016 – С. 392
3. Управление бизнес-процессами предприятия : учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – С. 107
4. Almir Djedović, Emir Žunić, Zikrija Avdagić, Almir Karabegović Optimization of business processes by automatic reallocation of resources using the genetic algorithm // XI International Symposium on Telecommunications (BIHTEL) – 2016 – P.105
5. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A manifesto for business Revolution. N-Y: Harper Collins, 1993. – 282 p.
7. Ivan Vincek – Business processes as business systems // Technical journal 12, 1, 2018. – P. 55
8. Paul Harmon, The State of Business Process Management 2018 – P.34

**М.А. Родина**  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
Г. Москва, Россия  
E-mail: maria.arodina@yandex.ru  
+79037973696  
Научный руководитель: К.Ю. Мухин

### **Подходы к управлению проектами в сфере разработки мобильных приложений**

Аннотация: Представлены основные результаты исследования применения различных методологий проектного управления для проектов в сфере мобильной разработки. Рассмотрены преимущества и недостатки каскадного жизненного цикла проекта, гибких методологий и гибридных методов управления в проектах по созданию мобильных приложений с выделением возможностей использования каждого из вариантов. Также проанализированы предпосылки для выбора модели жизненного цикла проекта и опыт реализации проекта по созданию мобильного приложения в компании «М.Видео» с акцентом на возникшие сложности и причины их появления.

Ключевые слова: проектный менеджмент, agile, waterscrumfall, разработка мобильных приложений, каскадная модель управления проектами, жизненный цикл проектов.

**M.A. Rodina**  
Financial university under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
Scientific adviser: K.Y. Mukhin

### **Project management approaches in the field of mobile application development**

Annotation: The article presents the main results of the use of project management methodologies research for projects in the field of mobile development. Advantages and disadvantages of waterfall project life cycle, agile methodologies and hybrid approaches in projects of mobile applications development are considered with highlighting opportunities for using each of these options. Also preconditions for choosing the model of project life cycle and experience of realization of project for creating mobile application in M.Video are analyzed with accent on encountered difficulties and the causes of their appearance.

Key words: project management, agile, waterscrumfall, mobile app development, waterfall, project life cycle.

В 2017 году электронная торговля стала главным драйвером цифровой экономики РФ. Согласно исследованию Ассоциации компаний интернет-торговли, доля электронной коммерции составила 36%.оборот российского интернет-ритейла превысил отметку в 1 трлн рублей, что на 13% больше, чем результат 2016 года. Значительно выросла доля пользователей мобильного интернета. Особенно заметен рост пользователей интернета со смартфонов. В то же время, доля использования интернета с планшетов начала снижаться (рис. 1)<sup>28</sup>.



Рисунок 7 Использование мобильного интернета в России

Рост числа пользователей дает предпосылки для перехода интернет-магазинов на мобильные платформы iOS и Android. Все больше компаний создают e-commerce мобильные приложения, что улучшает покупательский опыт пользователей мобильного интернета<sup>29</sup>.

Аналитики компании «М.Видео» подсчитали количество запросов пользователей AppStore и Google Play, которые искали мобильное приложение компании в 2017 году, и, учитывая последние тренды в сфере e-commerce, предположили, что компании необходимо иметь приложение для двух наиболее популярных операционных платформ смартфонов: iOS и Android. В результате был инициирован проект по разработке клиентского приложения. Перед проектной командой встал вопрос выбора подхода к управлению проектом.

Одна из основных проблем управления проектами кроется в неоднозначности выбора метода для ведения проекта. В каждой отрасли есть предпочтительные методы и практики, которые могут быть использованы в течение жизненного цикла проекта для создания

<sup>28</sup> Рынок интернет-торговли в России. Результаты 1 полугодия 2017 [Электронный ресурс] - <http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2017/09/АКИТ.-Результаты-1Н2017.pdf>

<sup>29</sup> Родина М.А. Использование элементов SMM интернет-магазинами // «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, 9 марта – 17 апреля 2017 года. Под ред. Варвус С.А. / ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» - М.: Финуниверситет, 2017. Том IV. – с. 68-72

необходимого результата. Мобильная разработка, как специфический вид программирования, имеющий ряд особенностей при сравнении с программированием десктопных программ, требует особого внимания к выбору методологии со стороны проектного менеджера и офиса управления проектами. Приложение – технически сложный продукт, который часто требует интеграции с другими it-системами. Так, приложение может получать информацию о наличии товаров из ERP-системы, данные клиентов – из CRM, отправлять запросы другим сервисам. Основным вызовом, с которым сталкиваются проектные команды в сфере мобильной разработки, является необходимость частого внесения изменений и постоянного обновления приложений на основе обратной связи от стейкхолдеров.

Профессионалы проектного управления на данный момент разделяют методы ведения проектов на три варианта в зависимости от выбранного жизненного цикла: классическая водопадная модель управления проектами, «гибкие» (agile) методологии и фреймворки, сочетание каскадных и гибких методов в управлении проектами<sup>30</sup>.

Для правильного выбора методологии для проекта по созданию мобильного приложения необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждого метода.

Каскадная или водопадная модель управления проектами считается подходящей для проектов, реализуемых в любых сферах. Впервые предложенная Винстоном Уолкером Ройсом, модель предполагает последовательное прохождение процесса, разбитого на стадии, при этом переход к каждой следующей фазе возможен только после окончания и принятия заказчиком предыдущего этапа. В оригинальной работе Уолкера «Managing the development of large software systems» описаны 6 стадий создания продукта, которые в 1985 году Департамент защиты США закрепил в стандартах работы с разработчиками программного обеспечения<sup>31</sup>: сбор требований, анализ, дизайн, кодирование, тестирование, внедрение и поддержка.

Преимуществами данного подхода являются понятная и простая структура процесса разработки, регулярная и формализованная отчетность, стабильность структуры задач и определение стоимости и сроков реализации проекта на начальном этапе. В случае если разработка бэкенда приложения затрагивает несколько систем, водопадная модель упрощает контроль за смежными разработками, что помогает соблюдать сроки проекта.

Но данный метод имеет и недостатки. Так, водопадному процессу не хватает гибкости, что затрудняет внесение изменений в случае изменения потребностей клиентов или обстоятельств реализации проекта. Традиционный подход является инерционным – увеличение затрат и сроков на ранних этапах возможно, тогда как оптимизация затрат,

---

<sup>30</sup> Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21

<sup>31</sup> ТОП-4 методологии управления проектами [Электронный ресурс] - <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami>

изменение функционала продукта до получения результатов практически невозможно. Для данной модели характерен повышенный риск в случае необходимости интеграции продукта с другими информационными системами из-за отдельного тестирования компонентов.

Использование традиционной модели часто не приводит компании к желаемым результатам. По итогам анализа результатов проектов, реализуемых по водопадной модели, были сделаны следующие выводы<sup>32</sup>:

- 1) 80% проектов реализуется с превышением срока и/или бюджета, при этом заказчик часто остается неудовлетворенным полученным в результате продуктом
- 2) Только 10-20% систем достигают своих критериев успешности
- 3) 4 из 5 факторов провала проектов связаны со сложностью адаптации проектов к изменениям внешней среды

Таким образом, водопадная модель лучше всего подходит для проектов, результат которых ясен с самого начала: есть четкая концепция продукта, требования не меняются в ходе выполнения проекта. В инновационных проектах, реализуемых в условиях неопределенности, определить содержание и спланировать реализацию до разработки обычно не получается. [Следуя гибким путем]. Каскадное управление необходимо, если затрагивается несколько it-систем, чтобы контролировать зависимости работ и возникающие в связи с этим риски. Это лучший выбор, если функциональность приложения определена на старте проекта и есть четкое понимание дизайна пользовательского интерфейса, сценариев использования и контентного наполнения. В других случаях лучше выбирать модели жизненного цикла проекта, которые будет возможно адаптировать под меняющиеся требования стейкхолдеров и условия рыночной среды.

Гибкие методологии разработки, в отличие от модели waterfall, ориентированы на способность проектов к адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды, потребностям потребителей, а также к внесению изменений во время реализации проекта. По словам Джо Чена, технологического директора Sourcebits, agile-разработка в большей степени подходит мобильной разработке. Agile обеспечивает разработчиков непрерывной обратной связью от пользователей. Клиенты Sourcebits видят изменения каждые 2-3 недели и не ждут для этого окончания проекта. Гибкая разработка подразумевает получение обратной связи на каждом этапе реализации проекта, что позволяет достичь желаемых результатов<sup>33</sup>.

Основные преимущества гибкой разработки: простой дизайн системы, возможность выпуска релизов за короткие промежутки времени, тесное сотрудничество проектной

---

<sup>32</sup> Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11. – с. 33-48.

<sup>33</sup> Гибкая методология для мобильной разработки [Электронный ресурс] - <https://habr.com/post/345896/>

команды с заказчиком и между собой, разработка через тестирование, что повышает качество кода, принятие изменений и использование их как преимуществ. Agile-разработка помогает команде проекта постоянно выпускать новые версии приложения с соответствующим уровнем качества, вносить изменения, которые улучшают взаимодействия пользователя с приложением, и поддерживают обновления системы с требуемой частотой<sup>34</sup>.

При этом agile-методы сильно отличаются друг от друга. Гибкое управление проектами включает в себя как точечные инструменты, позволяющие ускорить техническую реализацию требований, визуальные инструменты (Kanban-доска), инструменты планирования (покерное планирование, backlog, планирование итерации), так и отраслевые инструменты, применимые только для одной сферы (в большинстве случаев – для it-решений). Применение отдельных методов сильно отличается от применения agile-фреймворков, которые содержат описание ролей и артефактов, необходимых для успешного ведения проектов и достижения поставленных целей.

Несмотря на разнообразие agile-подходов, в России явно видно доминирование Scrum и его гибридов с Kanban и XP<sup>35</sup>. Доля Scrum близка к 50% среди компаний, которые работают по agile, и к 45% среди компаний, которые только начинают внедрять гибкое управление проектами. На втором месте находятся собственные комбинации методологий и фреймворков компаний. Примерно одинаковой популярностью пользуются Kanban и Scrumban. И только некоторые компании, уже работающие по agile, используют исключительно XP.

Каждая гибкая методология включает в себя набор it-практик и процессов проектного управления. Scrum объединяет концепцию непрерывного совершенствования и концепцию реализации продукта с минимальным функционалом, что позволяет не ждать окончания всех работ, а оперативно удовлетворять требования заказчика во время каждой итерации<sup>36</sup>. Kanban – метод улучшения процессов, используемых гибкими командами. Практики Kanban включают в себя визуализацию процесса, ограничение числа задач в работе, управление потоком, внедрение петли обратной связи<sup>37</sup>. Scrumban – гибкая методология управления, объединяющая лучшее из Scrum и Kanban. Она содержит предписывающий характер Scrum и принцип постоянного улучшения процессов Kanban, благодаря чему команда проекта может

---

<sup>34</sup> Ganesh Prasad P. Agile Development Methodology and Testing for Mobile Applications – A Survey / Ganesh Prasad P., R. Hamsini, Smitha G.R. // International Journal of New Technology and Research (IJNTR). – 2016. - № 2(9). – с. 98-101

<sup>35</sup> Отчет об исследовании Agile в России 2017 [Электронный ресурс] - <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey17.pdf>

<sup>36</sup> С. 10-11 Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

<sup>37</sup> С. 364-365 Стеллман, Эндрю Постигаая Agile. Ценности, принципы, методологии / Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин; пер. с англ. С. Пасерба. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.



перманентно совершенствовать свою работу<sup>38</sup>. XP является подходом, объединяющим 13 практик: парное программирование, разработка через тестирование, unit-тестирование, покерное планирование, коллективное владение кодом, непрерывная интеграция и т.д.<sup>39</sup> Зачастую технические практики XP объединяют с ценностями и моделью управления Scrum.

Рассмотрев недостатки agile-методов, можно выявить главные проблемы agile: много времени уходит на встречи, подход требует организационных изменений, отсутствует исчерпывающая документация, что может привести к затягиванию переговорного процесса, необходима вовлеченность каждого члена команды, сложно реалистично оценить сроки и бюджет проекта на старте. Agile-методологии подходят для проектов, которые реализуются в условиях большой неопределенности и предполагают возможность внесения изменений.

Для проектных менеджеров, которые хотят сочетать преимущества agile и waterfall, выходом становятся гибридные методологии, такие как Water-Scrum-Fall<sup>40</sup>. Данный подход является адаптацией гибких методологий в негибких организациях, позволяет достичь необходимого уровня изменчивости проектов. Чаще всего он предполагает сбор требований и проектирование системы по модели каскадного управления, разработка ПО и unit-тестирование идет итеративно в течение нескольких спринтов, интеграционное тестирование и завершение проекта или его фазы происходит как при водопадном жизненном цикле. Такая комбинация не является единственной. Scrum-процессы могут внедряться в процесс дизайна продукта, как и интеграционное тестирование элементов может проводиться в рамках итераций. Такой метод используется в проектах, длительность которых превышает 6 месяцев, при этом бюджетирование проекта разбито по месячным итерациям для контроля стоимости и снижения вероятности возникновения рисков превышения бюджета. Требования к организации работы команды (размещение команды в одном месте, занятость в работах только над одним проектом), которые пришли из гибких методологий, сохраняются, что может стать сложностью для организации и потребовать определенных изменений в структуре персонала.

К сожалению, данный метод, как будет видно из опыта «М.Видео», не позволяет избежать недостатков и достичь всех преимуществ каскадной и гибкой моделей. Внесение изменений в функциональность продукта по-прежнему сложно, так как требования описываются в начале проекта, и только аналитика, разработка и тестирование проходят

---

38 Лунева А.А. Scrumban: на стыке Scrum и Kanban // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Выпуск 8. Том 4.

39 Родина М.А. Экстремальное программирование: проблемы при внедрении // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Выпуск 8. Том 4. Приоритетные направления проектного менеджмента в цифровой экономике – М.: СВИВТ, 2018. – с. 36-46

40 Water-Scrum-Fall: Is It a Myth or Reality? [Электронный ресурс] - <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/water-scrum-fall-myth-reality>

итерационно, что позволяет ускорить процесс выполнения проекта. Agile-коучи отмечают, что waterscrumfall может стать переходным звеном от водопадных к гибким методологиям, но существует вероятность, что подход останется негибким. Основные симптомы негативного сценария: проект разбит на двухнедельные циклы, но пользователь получает рабочую версию продукта значительно реже, есть избыток требований к продукту, в процессе релиза создается инкремент продукта, при этом бэклог продукта не меняется<sup>41</sup>.

На основе проведенного анализа было сделано предположение, что agile лучше подходит для разработки мобильного приложения компании «М.Видео». Выбор был сделан на основе следующих критериев: неопределенность требований, невозможность оценки точного содержания и сроков проекта на старте, наличие кросс-системных доработок, необходимость получения обратной связи от пользователей и частой демонстрации продукта топ-менеджменту, вовлечение заказчика и представителей бизнес-подразделений компании для получения экспертного мнения по наполнению приложения контентом

Так как компания начала движение в сторону agile всего несколько лет назад<sup>42</sup>, и опыт использования гибких методологий можно описать как экспериментальное внедрение некоторых принципов, за основу управления проектом изначально был взят метод Scrum. При согласовании данного подхода к проекту с заинтересованными сторонами проекта менеджером проекта была выявлена амбивалентность позиции между стейкхолдерами. Из-за высокого уровня заинтересованности всех уровней управления в данном проекте требовались некоторые артефакты каскадной модели управления проектами. После согласования user flow для MVP был проведен опрос (рис. 2), на основе которого окончательной методологией управления проектом стал waterscrumfall.

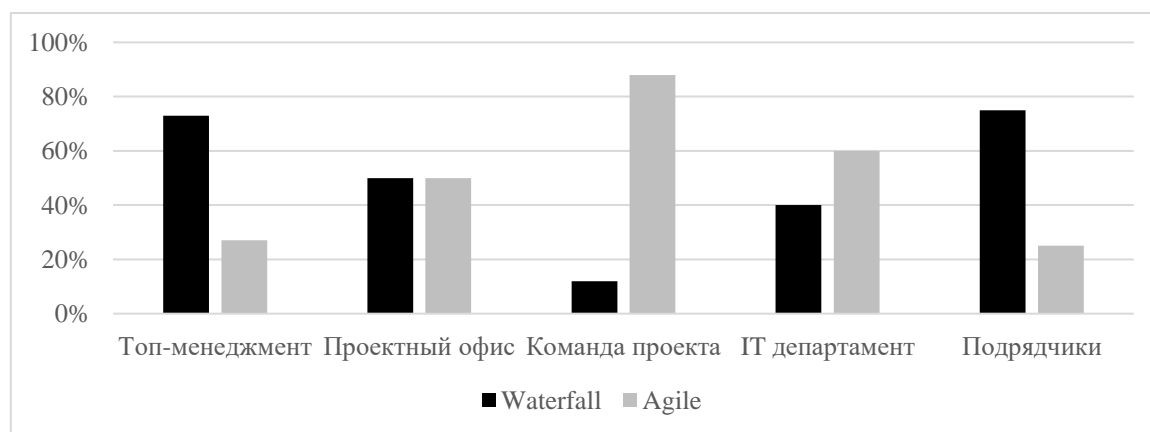


Рисунок 2 Выбор метода управления проектом

<sup>41</sup> WaterScrumFall Foundation [Электронный ресурс] - <http://www.waterscrumfall.org>

<sup>42</sup> Как внедрить Agile в крупной компании: опыт М.Видео и Альфа-страхования [Электронный ресурс] - <https://rb.ru/story/corp-agile/>

Несмотря на желание команды и проектного менеджера оставаться в рамках agile (7 из 8 человек команды) для максимального сокращения time to delivery, проектный офис и топ-менеджмент компании (включая директоров подразделений и президента компании) не полностью разделяли данную позицию, предпочитая, соответственно, сочетание методологий и следование классическим методам управления для внедрения понятной системы контроля. Таким образом, согласование требований к приложению требовало не только одобрения заказчика и владельца продукта, но и согласования с менеджментом компании. IT-департамент, с которого началось движение «М.Видео» к business agility, в большей степени предпочел гибкий подход к разработке приложения. Решающую роль в процессе определения метода сыграло мнение представителей подрядчиков, которые занимаются разработкой и поддержкой ключевых информационных систем компании, интеграция с которыми требовалась для возможности реализации функционала, связанного с оформлением и оплатой заказа. В противном случае, планирование доработок в ключевых системах могло идти вразрез с разработкой продукта проекта, а процесс заключения договоров с подрядчиками мог сильно осложниться.

Результат первого этапа проекта - выпуск MVP для сотрудников компании. Требования включали в себя реализацию самого простого user flow, до первого релиза изменений не предполагалось, и команда успешно выпустила релиз в марте 2018 года. Предполагалось, что через серию спринтов в конце июля выйдет релиз на клиентов. Аналитика, разработка и тестирование шли параллельно в течение одного спринта (с небольшим запозданием тестирования), а требования к функциональности определялись в течение регулярных встреч со стейкхолдерами. Позже процесс согласования требований значительно замедлился из-за нескольких факторов: смена владельца продукта и заказчика проекта, вовлеченность заинтересованных сторон в другие проекты и процессы не позволяла оперативно согласовывать изменения, что стало причиной сдвига сроков завершения проекта.

Негибкость процесса внесения изменений замедлила разработку приложения, объем требований от бизнес-пользователей, информационной безопасности и топ-менеджмента стал расти, а приоритизация требований стала сложным процессом, требующим подключения множества сотрудников. Технические сложности, обнаруженные в ходе реализации, также повлияли на изменение сроков релиза мобильного приложения.

По результатам исследования, можно сделать несколько выводов:

- 1) При понятных функциях приложения, его дизайна и вовлечении нескольких систем правильно использовать waterfall для минимизации рисков, связанных со сдвигом сроков доработок в смежных системах, построения системы контроля проекта и поддержания нужного уровня информированности стейкхолдеров о ходе проекта

- 2) В случае неопределенности требований и путей их реализации, необходимости постоянного внесения изменений в содержание продукта и получения обратной связи от пользователей, хорошим решением станут гибкие методологии
- 3) Если организационная культура не является достаточно зрелой с точки зрения business agility, выходом становится ведение проекта в рамках waterscrumfall, при этом нужно отслеживать негативные тенденции в ходе управления проектом и адекватно реагировать на появляющиеся симптомы, которые сделают невозможным переход к agile в дальнейшем

В ходе проекта был выявлен ряд проблем проектного управления в компании. Плюрализм мнений заинтересованных сторон, недостаток опыта ведения проектов по гибким методологиям, незрелость проектного управления и сомнительный уровень качества завершенных проектов значительно осложняет как определение наиболее подходящего жизненного цикла проекта, так и техническую реализацию.

Таким образом, при выборе методологии для управления проектом в сфере мобильной разработки следует адекватно оценивать уровень неопределенности во время инициации и планирования проекта, степень заинтересованности лиц, способных принимать решения, уровень зрелости проектного управления в компании и проникновение гибких методов в проектное управление. Для совершенствования процесса выбора жизненного цикла и уменьшения неверных управленческих решений необходимо создать модель многофакторного анализа для оценки степени соответствия существующих моделей управления проектами к условиям реализации отдельно взятого проекта, что поможет в будущем избежать ошибок при инициации и планировании проектов.

#### Список использованной литературы:

1. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.
2. Стеллман, Эндрю Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин; пер. с англ. С. Пасерба. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 448 с.
3. Лунева А.А. Scrumban: на стыке Scrum и Kanban // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Выпуск 8. Том 4. Приоритетные направления проектного менеджмента в цифровой экономике – М.: СВИВТ, 2018. – с. 25-35.

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. 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
6. Мухин К.Ю. Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?! // Экономические науки. – 2018. – № 159. – с. 17-21.
7. Родина М.А. Экстремальное программирование: проблемы при внедрении // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Выпуск 8. Том 4. Приоритетные направления проектного менеджмента в цифровой экономике – М.: СВИВТ, 2018. – с. 36-46.
8. Родина М.А. Использование элементов SMM интернет-магазинами // «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, 9 марта – 17 апреля 2017 года. Под ред. Варвус С.А. / ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» - М.: Финуниверситет, 2017. Том IV. – с. 68-72.
9. Ganesh Prasad P. Agile Development Methodology and Testing for Mobile Applications – A Survey / Ganesh Prasad P., R. Hamsini, Smitha G.R. // International Journal of New Technology and Research (IJNTR). – 2016. - № 2(9). – с. 98-101.
10. Гибкая методология для мобильной разработки [Электронный ресурс] - <https://habr.com/post/345896/>
11. Как внедрить Agile в крупной компании: опыт М.Видео и Альфа-страхования [Электронный ресурс] - <https://rb.ru/story/corp-agile/>
12. Отчет об исследовании Agile в России 2017 [Электронный ресурс] - <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey17.pdf>
13. Рынок интернет-торговли в России. Результаты 1 полугодия 2017 [Электронный ресурс] - <http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2017/09/АКИТ.-Результаты-1Н2017.pdf>
14. ТОП-4 методологии управления проектами [Электронный ресурс] - <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami/>
15. Agile или Waterfall – какой вариант соответствует вашему бизнесу? [Электронный ресурс] - <https://worksection.com/blog/waterfall-vs-agile.html>
16. Water-Scrum-Fall: Is It a Myth or Reality? [Электронный ресурс] - <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/water-scrum-fall-myth-reality>
17. WaterScrumFall Foundation [Электронный ресурс] - <http://www.waterscrumfall.org>

**Е.П. Рычкова**

студентка факультета менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [catherineva98@gmail.com](mailto:catherineva98@gmail.com)

+7(977)868-56-80

Научный руководитель:

**Трифонов Иван Владимирович**

д.т.н., доцент,

профессор департамента менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [asd91169@mail.ru](mailto:asd91169@mail.ru)

+7(963)652-24-77

### **Сущность и элементы мотивации в проектном менеджменте**

**Аннотация:** В статье рассматривается влияние мотивации в проекте на производительность труда при реализации проектов. Проанализирована взаимосвязь между историческими теориями мотивации и современными моделями. Выявлены ключевые показатели оценки успешности проектной группы (команды). Приведена классификация моделей мотивации в проектном менеджменте.

**Ключевые слова:** мотивация, проектная команда, мотивационные теории, проектный менеджмент.

**Rychkova Ekaterina Pavlovna**

Student of Faculty of management

The Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: [catherineva98@gmail.com](mailto:catherineva98@gmail.com)

+7(977)868-56-80

Research supervisor: **Trifonov Ivan Vladimirovich**

Doctor of technical sciences, associate professor,

Professor of Management Department

## THE ESSENCE AND THE ELEMENTS OF MOTIVATION IN PROJECT MANAGEMENT

**Abstract:** The work examines the impact of motivation on labor productivity. The interrelation between historical theories of motivation and modern models is traced. Key indicators of the success of the project team are identified. The classification of models of motivation in project management is given.

**Keywords:** motivation, project team, motivational theories, project management.

Деятельность любой организации можно условно разделить на две модели: процессную и проектную. К первой модели относится обычная деятельность организации с многократными ее повторениями. Она представляет собой, прежде всего основную составляющую организации со своей структурой, планом и целями. К проектной же деятельности относится выполнение не рядовой задачи, имеющей свои ограничения, например, временные и обладающие уникальным продуктом (услугой) [1].

Проекты это основная область деятельности проектного менеджмента в любой организации. Особенности данного менеджмента являются стремление к определенной цели, строгие ограничения, прежде всего в финансах и времени и проектная команда в качестве основной движущей силы. Являясь функциональной частью общего менеджмента, стоит выделять его основные функции: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль. При успешном исполнении всех перечисленных функций проектный менеджер должен получить слаженную работу команды и качественно выполненную работу. Здесь стоит привести пример. Компании необходимо реализовать проект, она принимают на работу опытного в данной области проектного менеджера и он набирает профессиональную команду проекта. Далее начинается процесс инициации и процесс реализации. Для команды это не первый проект, и благодаря опыту и навыкам, они успешно его закрывают, записывая очередной проект к себе в портфолио. И всё вроде хорошо, но желание работы группы снижается, а с ним и качество выполнения тоже. Высококвалифицированный менеджер тоже начинается сдаваться. Вся причина подобного «расстройства» команды кроется в отсутствие важного звена любой проектной деятельности - мотивации.

Если рассматривать влияние мотивации в проекте на производительность труда при реализации проектов, то можно наблюдать классическую проблему в проекте - подбор проектного менеджера без сверхмотивации на выполнение работы. Именно он должен не только организовать процесс и контролировать работу команды, но и суметь разработать такую систему мотивации, которая поможет работникам с особым энтузиазмом и желанием подходить к выполнению своих обязанностей. Данная система должна содержать подходы и методы, адаптированные под современные условия и особенности компании. В этом и заключается актуальность выбранной темы для этой статьи.

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что универсальные системы мотивации менее эффективны в современном проектном менеджменте, и необходима разработка и классификация новых принципов и методов мотивации. Но начинать построение системы мотивации надо с целеполагания (определить сущность мотивации, цели и элементы системы мотивации).

Рассматривая взаимосвязь между историческими теориями мотивации и современными моделями можно отметить, что основоположник научного менеджмента Ф.У. Тейлор писал: "Невозможно на протяжении долгого времени заставлять рабочего работать усерднее, чем средний рабочий в его окружении, если не гарантировать ему значительной и постоянной прибавки в оплате". Он считал, что работниками, прежде всего, движет желание удовлетворить свои материальные потребности, и для их качественной работы необходимы денежные поощрения. Основоположник школы человеческих отношений Э. Мэйо считал, что основным фактором высокой производительности являются отношения между сотрудниками. Благодаря Хоторнским экспериментам, проведенным с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн электрик» было установлено, что как бы не изменялись условия труда, работники в большей степени мотивируются удовлетворением социальных потребностей, и для них важным является корпоративная культура. Позднее такие ученые как А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд и Ф.Герцбергер также изучали факторы, которые мотивируют сотрудников. Главным они выделяли удовлетворение потребностей. Такие теории мотивации принято относить к содержательным теориям. Последним этапом эволюции теории мотивации принято считать разработку М. Врумом, Д. Мак-Грегором, П. Гудмэном, А. Портером и Э. Лоулером процессуальных теорий мотивации.

Согласно этим теориям, человек мотивируется не столько удовлетворением потребностей, сколько восприятием его способностей другими и способом использования этих способностей в труде. Мотивация в проектном менеджменте предполагает создание среды, которая соответствует целям проекта и оказывает влияние на ценности участников.



Таковыми ценностями являются: карьерный рост, благоприятные условия труда, слаженный коллектив, психологический климат в команде проекта и т.д.

Появление различных моделей мотивации проектной команды связано, в первую очередь с разработкой теории мотивации сотрудников [2].

В своем развитии теория мотивации прошла несколько этапов. Сегодня не существует какой-то единой системы оценки производительности проектной команды. Также не существует единой модели, которая была бы универсальной. Следует отметить, что авторы различных мотивационных моделей выделяли свои ключевые показатели успешности проектной группы (команды), в которых интегрированы различные факторы и методы воздействия на проектную команду [3 - 6].

В таблице 1 приведена классификация мотивационных моделей и выделены их элементы, опирающиеся на ключевые показатели оценки успешности проектной группы (команды) – это индивидуальный подход, использование системы KPI, социальная поддержка, ценности компании и система поощрений и наказаний.

Таблица 3. Классификация и анализ элементов мотивационных моделей

Название модели	Различные элементы мотивационных моделей				
	Индивидуальный подход	Система KPI	Социальная поддержка	Ценности компании	Система поощрений и наказаний
1. Индивидуальная	+	-	+	+	±
2. Диагностическая	+	-	-	±	+
3. Организационная	-	+	±	+	±

В качестве современной и успешной модели мотивации компании-гиганта можно привести компанию Google. Она протяжении нескольких лет возглавляет рейтинг самых лучших компаний для трудоустройства. Это звание абсолютно оправданно, ведь даже девиз этой компании: «Google – это в первую очередь люди».

Значительные средства компания выделяет на дизайн и отделку своих офисов, только для того чтобы работники чувствовали себя более уверенно и непринужденно: в каждом офисе присутствуют растения, создающие уют. Каждому сотруднику предоставляется пятая часть рабочего времени, мотивируя их на реализацию собственных проектов. Компания вдохновляет своих сотрудников, например, в киевском офисе компании в теплую погоду все совещания проходят на крыше здания, под открытым небом [7].

**Выводы:** В статье на основе проведенного анализа различных элементов мотивационных моделей отмечено, что различные модели стимулирования современных команд проектов недостаточно эффективны. Установлено, что в современных условиях для повышения производительности и качества реализации проектных работ необходимо

совершенствовать индивидуальный подход к каждому члену проектной группы (команды), развивая индивидуальную мотивационную модель.

#### **Список использованной литературы:**

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (6 издание). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://profobr27.ru/upload/medialibrary/nd2/pmbok.pdf>.
2. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала // М.: ГроссМедиа. – 2005. – 344с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт ; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 832 с.
5. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
6. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство: монография / Э.Х. Шейн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
7. Мотивация персонала или как это делает Google. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.plan-your-time.com/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/>.

**И. Ю. Стеблюк**

Магистрант факультета менеджмента

Магистерская программа «операционный менеджмент»

Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: [i89265373978@yandex.ru](mailto:i89265373978@yandex.ru)

+79265373978

**Научный руководитель**

**Трифонов П.В.**

к. э. н., доцент департамента Менеджмент

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

### **Операционные цифровые преобразования на рынке B2C**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности влияния современных технологий на различные рынки: трансформация бизнес-модели компаний и аспекты, на которые необходимо уделять внимание для того, чтобы удержаться на быстрорастущем и изменяющемся рынке.

**Ключевые слова:** современные технологии, e-commerce, цифровое преобразование, операционный менеджмент

**I. Y. Steblyuk**

Master degree student

Financial University under the Government of the Russian Federation

Email: [i89265373978@yandex.ru](mailto:i89265373978@yandex.ru)

+79265373978

**Scientific adviser**

**Trifonov P.V.**

PhD in Economic sciences, Assoc. Prof. Of Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

### **OPERATIONAL DIGITAL CHANGES IN MARKET B2C**

**Abstract.** The article describes influence of modern technology on a variety of markets. How companies transform their business-models, what do they need to do to keep on growing and changing markets.

**Key words:** modern technologies, e-commerce, digitalization, operational management

Цифровая реорганизация стремительно изменяет современный мир бизнеса. В современном мире цифровое преобразование стало обычным явлением для многих компаний, однако большая часть предприятий до сих пор не используют преимущества данных преобразований. Быстрорастущим компаниям необходимо использовать цифровые технологии в бизнес-процессах, перераспределяя свои ресурсы на реализацию цифровых технологий. Переход на электронные каналы взаимодействия с клиентами позитивно влияет на деловую активность компании во внешней и внутренней средах, позволяя увеличить выручку компании и сократить издержки.

Цифровая революция изменяет условия ведения бизнеса в 21 веке. При решении о внедрении преобразований перед компаниями стоит выбор: модернизировать уже существующие бизнес-процессы или внедрять новые. Большинство компаний модернизируют бизнес-процессы согласно новым условиям внешней среды, но все же сущность модернизации зависит от конкретной отрасли. Например, в сфере здравоохранения важной составляющей является big data, а в сфере производства - автоматизация производства. Большинство таких преобразований осуществляется с целью ускорения процессов, направленных на удовлетворение потребностей потребителей компании.

С развитием технологии в современном мире власть потребителя увеличивается. Инновационные стартапы оказывают большое влияние на конкурентную среду, предлагая продукты, направленные на удовлетворение потребностей потребителя, гарантируя при этом высокий уровень сервиса работы с ними. Многие крупные компании успешно конкурируют со стартапами благодаря эффективным системам управления издержками, рисками и качественной операционной стратегии. Успешными примерами являются компании Apple, Uber и Airbnb: данным компаниям удалось проникнуть на уже устоявшиеся рынки, заняв свою нишу. Поскольку изменения в современном мире происходят очень быстро, компаниям необходимо уделять особое внимание цифровым технологиям. В противном случае, стабильность компаний может быть под угрозой.

Наибольшее влияние цифровые технологии оказывают на следующие бизнес-процессы:

1. Изменение каналов продаж и взаимодействия с клиентами;
2. Использование инновационных подходов и пересмотр конкурентных стратегий;
3. Новые цепочки создания ценности.

Раньше большинство компаний работали через посредников, сейчас же тенденция такова, что компании исключают третьих лиц при взаимодействии с клиентами. Из-за угрозы появления инновационных стартапов на устоявшихся рынках предприятия полностью

пересматривают конкурентные стратегии, внедряя предпринимательские и инновационные подходы работы с внешней средой. Новые платежные системы, омниканальность, ERP системы влияют на цепочку создания ценности для потребителя. В Таблице 1 (см. Табл. 1) представлены компании, оказавшие сильнейшее воздействие на развитие рынков, используя при этом цифровые технологии.

**Таблица 4. Цифровые преобразования в различных сферах**

<b>Изменение каналов продаж и взаимодействие с клиентами</b>	<b>Amazon</b>	<b>Booking</b>	<b>Netflix</b>
	Интернет-магазин, который предлагает большой выбор товаров для потребителей, осуществляет персонализацию и быструю доставку. Благодаря данному сервису потребители могут заказать все, что угодно, не выходя из дома.	Интернет агентство, которое соединяет напрямую путешественников с перевозчиками и отелями, не используя услуги третьих лиц при взаимодействии с клиентами.	Аренда фильмов онлайн. Благодаря данному сервису многим видео прокатчикам пришлось закрыть свои предприятия, поскольку просмотр фильмов стал доступен в он-лайн сервисе.
<b>Инновационные подходы и пересмотр конкурентных стратегий</b>	<b>Beeline</b>	<b>Instagram</b>	<b>Apple</b>
	Цифровое телевидение. Многим компаниям, представляющие услуги ТВ, пришлось уйти с рынка.	Из-за появления цифровых фотографий и развития социальных сетей, многие компании, например, компания Kodak, не смогла в дальнейшем конкурировать на рынке с появившимися новыми игроками.	Производство смартфонов повлекло за собой смену парадигмы. Многие стали использовать планшеты, телефоны взамен компьютеров.
<b>Новые цепочки создания ценности</b>	<b>Yandex. Навигатор</b>	<b>ZARA</b>	<b>Tinkoff банк</b>
	Контроль дорожного трафика, основанный на данных с мобильных устройств.	Появление новых коллекций одежды, основанных на анализе баз данных и требований потребителя. Замена коллекций в магазине происходит за очень короткий период времени.	Online банк, который снизил спрос на банкоматы и наличность.

Исходя из примеров, приведённых в таблице, можно сделать вывод, что ни одна отрасль не является передовой в использовании цифровых технологий, однако в каждой

присутствуют сильные игроки, успешно их использующие. Как только один из игроков начинает использовать цифровые технологии, изменениям подвергается вся индустрия.

Цифровые технологии в современном мире являются важнейшим инструментом, которым успешно пользуются множество компаний из различных областей бизнеса. Всё больше компаний начинают использовать цифровые технологии, что привело к изменениям бизнес-процессов во многих отраслях. Компании, активно внедряющие данные изменения, получают дополнительные конкурентные преимущества, например, cross-selling, привлечение новых лояльных клиентов и их удержание. Компаниям необходимо следить за изменениями, происходящими в различных отраслях, чтобы избежать негативного опыта таких компаний, как, например, Kodak или Blackberry. Как только в отрасли появляется новая тенденция, компаниям необходимо оценить уровень изменений и возможный эффект при внедрении в деятельность компании.

В настоящий момент наблюдается быстрый рост цифровой бизнес-среды в различных секторах экономики (в среднем, 15% в год). Исходя из этого, компаниям необходимо отслеживать потенциально возможные пути развития и перспективы роста в смежных отраслях экономики, в которых они функционируют.

#### **Список использованной литературы:**

1. **Бланк С., Дорф Б.** Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2017.
2. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса//Управленческие науки в современном мире. СПб., 2016. Т. 1. С. 61–73.
3. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. 2015. No 2. С. 58–71.
4. **Лисичкина Ю.С.** Управление бизнес-процессами современной организации// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. - No8. – С.86-91.

УДК 336

**А. А. Абакарова**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Финансово-экономический факультет

Студентка группа КФ2-2

г. Москва, Российская Федерация

Email: abakarova29@mail.ru

Научный руководитель:

доцент Департамента общественных финансов Долина О. Н.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Управление инвестициями в ЖКХ: современные тренды развития государственно-частного партнерства**

Аннотация: Глобальные вызовы и инфраструктурные дефициты актуализируют проблему финансирования важнейших отраслей национальной экономики, какой и является жилищно-коммунальная сфера. В этой связи государственно-частное партнерство является наиболее эффективным инструментом в реализации структурных реформ национальной экономики. Поскольку его социальная эффективность и высокий потенциал нивелирования предпринимательских рисков доказаны зарубежной и российской практикой использования в различных отраслях.

Ключевые слова: Государственно-частное партнерство, жилищно-коммунальная сфера, механизмы ГЧП.

**Abakarova A. A.**

Financial University under the Government of the Russian Federation

Faculty of Finance and Economics

Group KF2-2

Moskva, Russian Federation

[abakarova29@mail.ru](mailto:abakarova29@mail.ru)

Supervisor: Dolina O. N.

Associate Professor, Department of Public Finance

Financial University under the Government of the Russian Federation Email

**MANAGEMENT OF INVESTMENTS IN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES:**

## MODERN TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE STATE-PRIVATE PARTNERSHIP

### Annotation

Global challenges and infrastructure deficits actualize the problem of financing the most important sectors of the national economy, which is the housing and communal sector. In this regard, public-private partnership is the most effective tool in implementing structural reforms of the national economy. Because its social effectiveness and high potential for leveling business risks are proved by foreign and Russian practice of use in various sectors.

### Keyword:

Public-private partnership, housing and communal services, PPP mechanisms.

### Введение

В течение длительного периода времени жилищно-коммунальная инфраструктура не являлась сферой интересов для частнопредпринимательского сектора, что и обусловило отсутствие конкуренции на рынках ЖКХ и низкое качество оказываемых услуг. Инвестиционные вложения в эту сферу экономики были крайне ограничены и осуществлялись либо за счет бюджетных средств федеральных и региональных целевых программ, либо за счет тарифной выручки. Применение в сфере ЖКХ механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) предоставляет возможность использовать для реконструкции и развития объектов жилищно-коммунальной инфраструктуры смешанное финансирование (бюджетные источники и кредитные ресурсы), что, в свою очередь, позволяет существенно улучшить обеспечение населения жизненно необходимыми услугами, создает условия комфортного проживания и, в конечном счете, способствует социальной стабильности общества. Поэтому взаимодействие государственных органов власти и бизнеса в форме ГЧП является актуальным.

Цель работы заключается в изучении особенностей финансирования и уровня развития государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ в различных регионах России.

Такая постановка цели предусматривает решение следующих задач:

- провести анализ зарубежного опыта использования механизма ГЧП в различных сферах экономики, включая ЖКХ;
- выявить основные модели ГЧП в жилищно-коммунальной сфере России;
- проанализировать статистические данные по механизмам соглашения в различных отраслях жилищно-коммунальной сферы России.

Предметом исследования является механизм соглашения между государственными структурами и частным бизнесом, используемый для развития сферы услуг в системе ЖКХ.

Информационная среда исследования формировалась на основании Федеральных законов РФ, Постановлений Правительства РФ, научных публикаций в отечественных



изданиях и других материалов, в которых рассматривались вопросы ГЧП в жилищно-коммунальной сфере.

### **Особенности и тенденции развития государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ**

Для преодоления последствий кризисного периода и обеспечения темпов роста экономики России не ниже среднемировых необходимо в течение ближайших 5-7 лет обеспечить рост инвестиций в транспортную, энергетическую, социальную и коммунальную инфраструктуру на 6-10% в год. Причем значительную роль в части привлечения инвестиций может сыграть использование механизмов государственно-частного партнерства, которое в мировой практике обозначается термином Public-Private Partnership (PPP). При реализации таких механизмов взаимоотношения между государством и бизнесом являются благоприятными для обоих участников. Государство в лице региональных органов власти (или органов местного самоуправления) получает дополнительные возможности решения специфических задач, связанных с развитием инфраструктуры региональной экономики и предотвращением социальной напряженности, а у бизнеса возникают благоприятные возможности хозяйствования на объектах, являющихся собственностью муниципалитета, и гарантии получения прибыли.

Анализируя зарубежный опыт применения ГЧП можно отметить, что приоритетные отрасли для привлечения инвестиций зависят от уровня социально-экономического развития страны. Для стран «Большой семерки» (США, Великобритания, Германия, Италия, Канада, Франция, Япония) характерны следующие особенности: развитая рыночная экономика, высокий уровень производительности труда и ВВП на душу населения, а также средняя продолжительность жизни более 80 лет. Государственно-частное партнерство наиболее широко применяется в здравоохранении (около 30% от общего числа проектов), образовании (более 20% от общего числа проектов), а в строительстве и реконструкции автодорог (менее 15% от общего числа проектов), что продиктовано политикой государства<sup>43</sup>.

Напротив, в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, к которым относится и Россия, здравоохранение и медицинское обслуживание не являются приоритетными. Жилищно-коммунальная сфера и транспортная инфраструктура выходят на лидирующее место по приоритетности использования инвестиций из-за более низкого уровня экономического развития<sup>44</sup>. Вместе с тем, в России в отличие от других стран, где различные

---

<sup>43</sup> Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства/ М.С. Айрапетян – М.: Юрист, 2009 – с.35-42

<sup>44</sup> Пьянова К.В., Косвинцев Н.Н. Государственно-частное партнерство: преимущества и недостатки для государства и бизнеса/ К.В. Пьянова // Вестник Пермского университета. – 2010 - №4 – 12-19.

формы взаимоотношений государства и частного сектора развиваются десятилетиями, механизм ГЧП получил официальный статус после принятия Постановление Правительства РФ от 28.07.2008 № 573 «О внесении изменений в Постановления Правительства Российской Федерации от 23 июля 2004 г. N 371 и от 30 июля 2004 г. № 398»<sup>45</sup>. Практическая же реализация этого механизма была начата в 2009 году после создания некоммерческого партнерства «Центр развития государственно-частного партнерства», деятельность которого была направлена на преодоление отставания России от других стран в данной области и реализацию на практике лучших мировых моделей организации ГЧП.

Новый импульс развития данное партнерство получило после принятия Федерального закона от 13.07.2015 № 224 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ<sup>46</sup>, в котором были сформулированы правовые условия «для привлечения инвестиций в экономику Российской Федерации и повышения качества товаров, работ, услуг, организация обеспечения которыми потребителей относится к вопросам ведения органов государственной власти, органов местного самоуправления». Согласно данным Национального центра развития государственно-частного партнерства в России во всех отраслях экономики было реализовано в 2016 году почти 2200, а в 2017 – 2550 инфраструктурных проектов (Рис.1), из которых 2200 проектов выполнялись в форме концессионного соглашения, а остальные - по арендной модели и приватизационно-инвестиционной схеме.

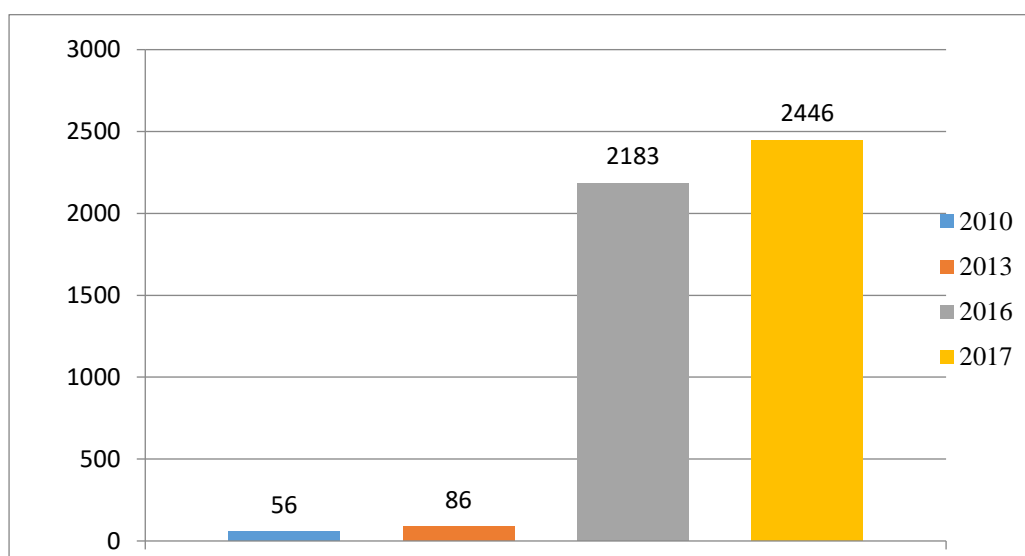


Рис. 1

Количество проектов в России, реализуемых на принципах ГЧП

<sup>45</sup> [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_78862/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_78862/)

<sup>46</sup> <http://base.garant.ru/71129190/#friends>

Как следует из рис. 1, количество инфраструктурных проектов в целом с 2010 года увеличилось практически в 45 раз. При этом проекты коммунальной отрасли являлись доминирующими (Рис 2).

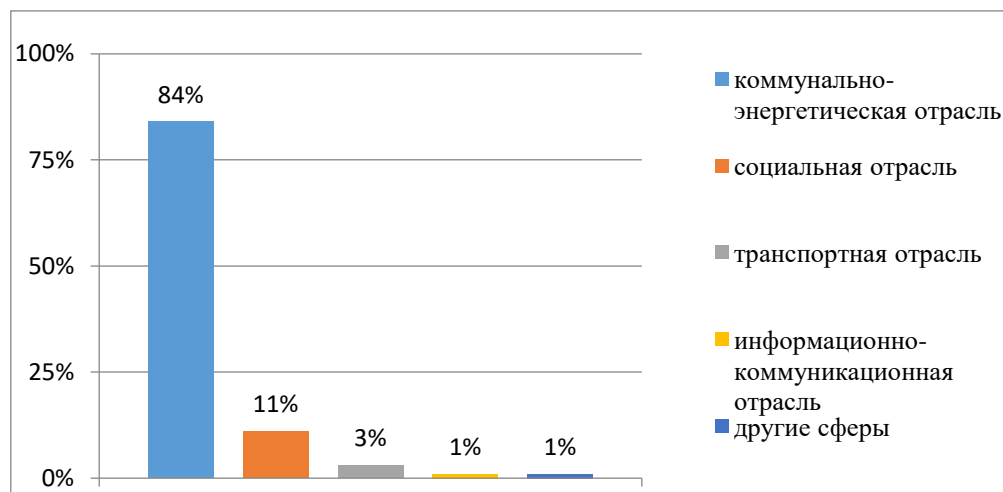


Рис. 2 Доля инфраструктурных проектов, реализуемых на принципах ГЧП, по отраслям

Объясняется это следующим. Во-первых, неудовлетворительное состояние местных электрических сетей, систем водо-теплоснабжения и водоотведения предприятий, специализирующихся на переработке твердых бытовых отходов вызвало необходимость значительного увеличения инвестиций для их модернизации за счет внедрения инновационных разработок.

Во-вторых, Президент Российской Федерации дал поручение осуществлять функционирование объектов жилищно-коммунальной инфраструктуры, находящихся в собственности региональных органов государственной власти, на условиях ГЧП, т.к. управление их муниципальными унитарными предприятиями (МУП) было признано неэффективным.<sup>47</sup> И в-третьих, состояние коммунальной отрасли в значительной степени влияет на качество и показатели жизни населения страны.

При этом статистические данные о заключенных соглашениях по разным отраслевым группам жилищно-коммунальной сферы и в различных регионах свидетельствуют о значительной неоднородности реализации механизма ГЧП в России.

В коммунальной сфере наибольшее количество проектов, реализованных в 2016-2017 году, приходится на объекты теплоснабжения (456), далее идут объекты водоснабжения и водоотведения (348), объекты переработки и утилизации ТКО (25), объекты

<sup>47</sup> См. пп. «а» п. 2 Перечня поручений Президента РФ от 9 августа 2015 г. № Пр-1608

электроснабжения (15) объекты, включающие две или более отраслевые группы (13), и объекты освещения городских и сельских поселений (2).<sup>48</sup>

Территориально выполнение этих проектов осуществлялось также неравномерно. В Центральном федеральном округе было реализовано 104 проекта, в Северо-Западном федеральном округе – 106, в Уральском федеральном округе – 55, в Дальневосточном федеральном округе – 57, в Северо-Кавказском федеральном округе – 7, в Южном федеральном округе – 40, в Приволжском федеральном округе – 294, в Сибирском федеральном округе – 196 проектов.

Таким образом, российская практика использования механизма ГЧП показывает значительную региональную дифференциацию в количестве реализовываемых проектов при сохранении единого тренда направленности инвестиций в проектах ГЧП именно в сферу ЖКХ и использования такого инструмента, как концессионные соглашения во всех без исключения регионах России.

### **Заключение**

Проведенные исследования позволили установить, что в сфере жилищно-коммунального хозяйства, как в наиболее представительном сегменте рынков с низкой конкуренцией, институт ГЧП позволяет использовать частнопредпринимательскую инициативу, запуская тем самым механизмы конкуренции и инфраструктурной модернизации.

Наиболее приоритетными сферами привлечения инвестиций с использованием инструментов ГЧП в отечественной экономике являются отрасли ЖКХ, что кардинально отличает российскую модель его реализации от стран с развитой экономикой.

Взаимовыгодное сотрудничество государственных структур и частных инвесторов в жилищно-коммунальной сфере позволяет за счет смешанного финансирования вводить в эксплуатацию современное оборудование и системы управления, внедрять инновационные технологии, осуществлять информационное сопровождение предоставляемых коммунальных услуг. То есть, совершенствование механизмов ГЧП, с одной стороны, делает жилищно-коммунальный комплекс привлекательным и прибыльным для бизнес-структур, а с другой стороны, позволяет решать важнейшую для государства задачу – повышение качества жизни населения.

### **Список использованной литературы:**

---

<sup>48</sup> Источник: Национальный центр государственно-частного партнерства

1. Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнёрства/ М.С. Айрапетян – М.: Юрист, 2009 – С. 35-42.
2. Бельчихина Е.В., Специфика взаимоотношений между государством и частным бизнесом// ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2009. № 3 – С. 3-14.
3. Борщевский, Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. А. Борщевский. — М.: Юрайт, 2015. — 344 с.
4. Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2016-2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов» / Ассоциация «Центр развития ГЧП». М.: Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016. – 32 с.
5. Пьянова К.В., Косвинцев Н.Н. Государственно-частное партнёрство: преимущества и недостатки для государства и бизнеса/ К.В. Пьянова // Вестник Пермского университета. – 2010 - №4 – С. 12-19.

УДК 338.2.

**А. Н. Исмагилов**  
студент Факультета финансовых рынков,  
Финансовый университет при Правительстве РФ

Научный руководитель:  
Ермакова Марина Николаевна  
кандидат экономических наук, доцент,  
Финансовый университет при Правительстве РФ

### **Оценка состояния управления инвестициями в химической промышленности**

*Аннотация.* Статья посвящена инвестиционной политике ведущих химических предприятий страны, анализу тенденций, которые прослеживаются в управлении инвестициями, в пользу вложений в уставные капиталы дочерних и зависимых компаний. Это позволяет компаниям не тратить большие ресурсы на строительство новых производств, а сделать финансовое вложение в необходимую компанию, создав некую интегрированную структуру, и наладить экономичное, эффективное и более дешевое производство.

*Ключевые слова:* химическая промышленность, инвестиции в дочерние компании, конкурентные преимущества

Ismagilov A.N.,  
the student of The Faculty of financial markets,  
The Financial University under the Government of the Russian Federation  
Scientific adviser:  
Ermakova M.N.,  
PhD in economics, associate professor,  
The Financial University under the Government of the Russian Federation

### ASSESSMENT OF INVESTMENT MANAGEMENT IN CHEMICAL INDUSTRY

*Abstract.* The article is devoted to the investment policy of the leading chemical enterprises of the country, the analysis of trends that can be traced in the investment management in favour of subsidiaries and affiliates investments. It allows companies not to spend large resources on the

construction of new production facilities but to make a financial investment in the necessary company creating an integrated structure, and to establish an economical, efficient, and cheap production.

**Keywords:** chemical industry, investments in subsidiaries, competitive advantages

Химическая промышленность представляет собой одну из отраслей тяжелой промышленности и включает в себя производство продукции, получаемой из углеводородного, минерального и другого сырья путем его химической переработки. Химическая промышленность является одной из ведущих отраслей российской экономики и по стоимости основных фондов уступает лишь машиностроению, металлургии и топливно-энергетическому комплексу.

Под управлением реальными инвестициями в традиционном смысле понимают вложения в основной капитал, т.е. строительство новых заводов, цехов, приобретение нового современного прогрессивного оборудования и т. п. Однако сегодня все большее значение приобретают инвестиции другого характера: инвестиции в другие компании через покупку их акций и участие в их капиталах. Такая тенденция прослеживается среди крупных российских химических предприятий [1].

Ярким доказательством проявления подобной тенденции являются данные финансовой отчетности ПАО «СИБУР» - крупнейшей нефтехимической компании России. Только за период с 2015 года по 2017 год финансовые вложения данной компании выросли на 75%, при этом в 2016 году по сравнению с 2015 рост составил почти 50%, а в 2017 г. – 20%. Компания ведет целенаправленную инвестиционную по расширению своего влияния в химической промышленности нашей страны. ПАО СИБУР имеет 41 дочернее предприятие, а также 4 зависимых общества с долей уставного капитала в них 50%. Стоит отметить, что дочерние предприятия расположены не только в Сибири, но и в европейской части России. Прирост финансовых вложений был достигнут именно за счет увеличения инвестирования в дочерние предприятия. В целом это соответствует стратегическому плану развития компании, по которому основной целью компании является сохранение долгосрочного и выгодного доступа к сырью. В годовом отчете 2017 года СИБУР отмечает, что компания значительно расширила свое производство и транспортную инфраструктуру, в значительной мере, за счет развития дочерних предприятий. Компания и дальше намерена непрерывно укреплять свои лидирующие позиции на внутреннем нефтехимическом рынке и использовать возможности расширения мирового присутствия на наших ключевых экспортных рынках, прежде всего в Китае, Турции и Европе. Используя свои преимущества низкокзатратного производителя и расширяя производственные мощности, СИБУР располагает хорошими возможностями для достижения этих целей [2].

Аналогичная ситуация с инвестициями и у другой российской химической компании – ПАО «ФосАгро». Компания является один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений, крупнейшим мировым производителем высокосортного фосфорного сырья и вторым в мире (без учета Китая) производителем аммофоса и диаммоний фосфата [Fertecon, IMC, USGS 2011], ведущим в Европе и единственным в России производителем кормового монокальций фосфата (МСР), а также единственным в России производителем нефелинового концентрата. И этот крупный игрок химической отрасли России в последние годы стал активнее инвестировать в акции других более мелких химических компаний, а именно за последние два года произошло увеличение финансовых вложений компании на 30%. Компания имеет 16 дочерних предприятий, а также 5 зависимых компаний. В стратегии развития компании также в качестве приоритетной цели указано расширение производственных мощностей, а также повышение степени обеспеченности собственным сырьем [3].

Одной из крупнейших нефтехимических компаний Европы по производству синтетических каучуков и пластиков в РФ является ПАО «Нижнекамскнефтехим». «Нижнекамскнефтехим» входит в группу компаний «ТАИФ», производит более 120 наименований продукции в четырех основных категориях: мономеры, пластики, синтетические каучуки и прочие продукты. Продукция компании поставляется на экспорт в 54 страны мира, при этом доля экспорта составляет примерно половину от общего объема произведенной продукции. Акции предприятия включены в первый (высший) котировальный список российской фондовой биржи ММВБ, а также торгуются на Мюнхенской фондовой бирже [4].

Из годовых финансовых отчетов ПАО «Нижнекамскнефтехим» за 2014-2016 гг. видно, что компания своей стратегической целью ставит укрепление позиций на внешнем и внутреннем рынке в качестве производителя широкой линейки синтетических каучуков. В связи с этим компания в качестве путей реализации определяет расширение ассортимента и объемов производства основных видов продукции, а также увеличение объемов продаж, выручки и прибыли предприятия. Компания имеет комплексную стратегическую программу развития до 2020 года. В рамках этой стратегии ставятся следующие задачи [5]:

1. Проекты по наращиванию мощностей производства пластиков.
2. Проекты по производству синтетических каучуков.
3. Модернизация, а также расширение действующих производств по выпуску нефтехимических продуктов.

Компания публично заявляет о желании инвестировать в развитие предприятия средства через строительство производств и открытия новых цехов. Ежегодный рост основных средств



предприятия свидетельствует о том, что компания действительно нацелена на расширение производства: в среднем основные средства увеличивались за 2014-2016 годы на 14%. Масштабным планом компании, подтверждающим серьезность ее намерений, является строительство нового олефинового комплекса и интегрированными в него производствами пластиков. Эту цель компания поставила еще в 2014 году и планировала реализовать ее до 2017, а быть может, и 2016 года. Однако срок постоянно откладывается и сегодня осторожно называется 2021 год. Для достижения этой цели планировалось отказаться от выплаты дивидендов, для того чтобы направить их на строительство комплекса [5]. В настоящее время на сайте компании указано только лишь то, что «Нижекамскнефтехим» подписало необходимые лицензионные соглашения, а разработка проекта находится на стадии завершения.

Других реализуемых проектов по модернизации и расширению производства компания не имеет, хотя и заявляет о своих намерениях модернизировать производство и расширять линейку продукции. В 2015 году компания продемонстрировала последние результаты реализации стратегии развития, в частности, стартовали две автоматизированные линии по укладке брикетов каучука, было смонтировано 116 единиц основного технологического оборудования (реакторы, насосное оборудование, холодильные установки). При этом в отчетах компании можно увидеть увеличение финансовых вложений. Это также и во всех предыдущих случаях связано с инвестированием в дочерние предприятия.

В этой части ПАО «Нижекамскнефтехим» предпринимает определенные усилия для создания вертикально интегрированной компании посредством приобретения предприятий, которые поддерживали ее деятельность. Так, одним из дочерних предприятий является АО «Полимализ», специализирующийся на строительных и различных изоляционных материалах. Компания производит необходимые для ПАО «Нижекамскнефтехим» материалы, которые используются в производстве. Еще одним дочерним предприятием является АО «Станция очистки воды – Нижекамскнефтехим». Вода является одним из важнейших компонентов химического производства, поэтому контроль над таким предприятием дает компании большие преимущества в части экономии затрат и оптимизации процессов производства. Несмотря на то, что ООО «Татнефть-Нижекамскнефтехим-Ойл» (Нижекамский завод синтетических масел) не дочернее предприятие по отношению к ПАО «Нижекамскнефтехим» (доля 26%), но его влияние на это общество достаточно велико. ООО «Татнефть-Нижекамскнефтехим-Ойл» было создано ПАО «Нижекамскнефтехим» совместно с одной из крупнейших нефтяных компаний России ПАО «Татнефть» (доля 74%). Завод стал первым и единственным в России предприятием по производству широкого спектра синтетических масел на полиальфаолефиновой основе по новейшей уникальной

технологии, разработанной Институтом проблем химической физики РАН. Благодаря этому удалось обеспечить экономически выгодное производство, значительно улучшив свои финансовые результаты.

С 2014 по 2016 год прослеживается положительная динамика выручки: в среднем она увеличивалась почти на 9%. Вместе с тем, несмотря на рост выручки в 2016 году произошло снижение валовой прибыли, а также очень серьезное снижение прибыли от продаж почти на 18% [4]. Представляется, что существует несколько причин появления подобной ситуации, среди которых нельзя не отметить оснащенность производства уже морально и физически устаревшими основными средствами, степень изношенности которых составляет почти 50%. Следствием этого, безусловно, является снижение эффективности основных средств. Показатель фондоотдачи уменьшился в 2016 году по сравнению с 2014 годом с 1,48 рублей до 1,38 рублей.

Тем не менее, представляется, что ПАО «Нижекамскнефтехим» имеет большой потенциал для дальнейшего роста и развития компании. Предприятие обладает необходимыми ресурсами для реализации своих проектов: в течение 2014-2016 гг. происходило значительное увеличение активов, в особенности основных средств. Получение прибыли, а также увеличение амортизационного фонда способствует реализации планов по модернизации производства и строительству новых цехов и заводов. Предприятие способно стать российским лидером химической промышленности тем более, что ее продукция уже сегодня востребована не только в России, но и во многих странах мира. Однако, чтобы не потерять этих позиций, производство должно постоянно модернизироваться, продукция улучшаться. Особенно это касается инвестиций в современные технологии, таких как производство альфа-олефинов, бутадиен-стирольных каучуков, поскольку относительно низкое текущее потребление этой продукции в России обеспечивает потенциал для дальнейшего роста.

*Вывод.* Для того, чтобы сохранить конкурентную позицию на российском и зарубежных рынках, предприятиям приходится искать новые инвестиционные решения. Среди наиболее востребованных на сегодняшний день, на наш взгляд, является вполне очевидная тенденция химических предприятий увеличивать свое присутствие на рынке, наращивать производство и стратегически развиваться не за счет строительства новых сооружений, а за счет приобретения акций других компаний [6]. Это более быстрый способ добиться желаемого результата, менее ресурсоемкий и, представляется, что менее рискованный, поскольку возведение новых объектов требует больших усилий по проектированию, строительству и вводу в эксплуатацию зданий и сооружений.

Список использованных источников:

1. Ермакова М.Н. Оценка инновационного потенциала российских компаний по данным их публичной отчетности. - В сборнике «Инновационное развитие российской экономики. Материалы X Международной научно-практической конференции: в 5 томах. 2017. С. 250-253.
2. 2016 Годовой отчет / ПАО «СИБУР». – Москва, 2017. – 115 с.
3. 2016 Годовой отчет / ПАО «ФосАгро». – Москва, 2017. – 197 с.
4. 2016 Годовой отчет / ПАО «Нижнекамскнефтехим». – Нижнекамск, 2016. – 68 с.
5. 2015 Годовой отчет / ПАО «Нижнекамскнефтехим». – Нижнекамск, 2015. – 106 с.
6. Исмагилов А.Н. Оценка стратегии развития ПАО «Нижнекамскнефтехим». – В сборнике научных трудов студентов и аспирантов «Реформирование учета и права в современной России». – М.: КНОРУС, 2018, с.165-169

**Е.А. Красильникова, А.Д. Паршин**  
студенты 3 курса факультета “Менеджмент”,  
профиль подготовки “Финансовый менеджмент”  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: [katekrass08@gmail.com](mailto:katekrass08@gmail.com)  
[adparshin@bk.ru](mailto:adparshin@bk.ru)  
+7 915 0321708  
+7 916 8401858

### **Проблемы привлечения прямых иностранных инвестиций в экономику России**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются проблемы привлечения прямых иностранных инвестиций в российскую экономику на современном этапе развития. Выявлены причины неблагоприятного состояния инвестиционного климата. Проведен анализ динамики притока иностранных инвестиций в РФ. Предложены пути решения проблем инвестиционного характера.

**Ключевые слова:** инвестиции, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), инвестиционный климат в России

**E.A. Krasilnikova**  
**A.D. Parshin**  
students 3 courses of faculty "Management",  
preparation profile "Financial management"  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: [katekrass08@gmail.com](mailto:katekrass08@gmail.com)  
[adparshin@bk.ru](mailto:adparshin@bk.ru)  
+7 915 0321708  
+7 916 8401858

### **Problems of attraction foreign direct investment to the Russian economy.**

**Abstract:** This article discusses the problem of attracting foreign direct investment to the Russian economy at the present stage of development. The causes of the unfavorable state of the investment climate were identified. The analysis of the dynamics of foreign investment in the Russian Federation was held. The ways of solving problems of the lack of investment are suggested.

**Keywords:** investments, foreign direct investment, investment climate in Russia

Многие десятилетия и до настоящего времени Россия сталкивается с проблемой привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику. Именно поэтому к важнейшим стратегическим задачам развития российской экономики относится привлечение иностранного капитала. Иностранные инвестиции являются важным и неотъемлемым фактором экономического роста, источником дополнительных капитальных вложений в производство товаров и услуг на национальном уровне, которые сопровождаются передачей технологий и современных методов менеджмента, меняющих структуру и динамику развития экономики в условиях глобализации. В этой связи для государственной экономической политики РФ одной из приоритетных задач является создание благоприятного климата для увеличения притока иностранных инвесторов. По объемам привлекаемого зарубежного капитала Россия проигрывает конкуренцию многим государствам, причиной этому стала потеря ощутимого количества реальных иностранных инвесторов, около 80% тех, кто желали вложить средства в российские предприятия, были вынуждены отказаться от этого. Роль инвестиций, как фактора экономического развития возрастает, этим объясняется актуальность данной статьи.

Для лучшего понимания положения России на международном рынке инвестиции, стоит определить заранее проблемы привлечения иностранного капитала, решение которых является важной задачей государства.

Приход прямых иностранных инвестиций в российскую экономику резко упал в 2014 году из-за ухудшения инвестиционного климата, сообщил Банк России. В 2014 году зарубежные инвестиции сократился до 22 млрд. долларов США, что явилось рекордно низким уровнем с 2006 года. ПИИ в Россию в 2015 году упали до 6,853 млрд. долларов США. Динамика иностранных инвестиций отражает увеличение рисков, с которыми сталкиваются инвесторы, ведущие бизнес на территории РФ. Безусловно, подобные высокие инвестиционные риски неблагоприятно влияют на инвестиционный климат в стране, способствуют снижению кредитного рейтинга. Это сдерживает привлечение значительных капиталовложений из-за границы.

Таблица 1- Прямые иностранные инвестиции в экономику РФ (млрд долл. США)

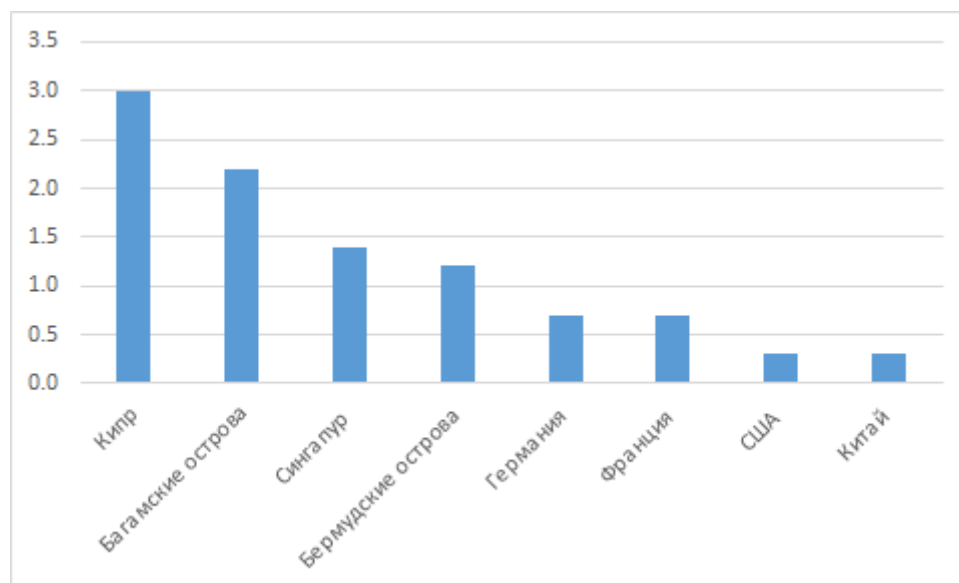
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Банки	9,887	6,678	5,164	5,081	7,786	9,158	4,394	589	1,608
Иные инвесторы	64,896	29,906	38,004	50,003	42,801	60,061	17,637	6,264	31,369
ИТОГО	74,783	36,583	43,168	55,084	50,588	69,219	22,031	6,853	32,476

Источник: Федеральная служба государственной статистики (Росстат), Россия в цифрах 2017.

По данным ЦБ, чистый приток прямых иностранных инвестиций в Россию в 2017 году снизился на 14,2% – с 32,5 до 27,9 млрд. долларов США (см. Таблица 1). Хотя по итогам 2016 года был зафиксирован рост ПИИ в 4,7 раза. Также отмечается уменьшение в прошлом году:

- притока иностранных инвестиций в новые акции – с 18,5 до 9,7 млрд. долларов (почти в 2 раза);
- реинвестирования доходов – до 15,8 млрд. долларов (- 8,2%).

Диаграмма 1- Основной приток средств в РФ (в млрд. долларов)



Источник: Федеральная служба государственной статистики (Росстат), Россия в цифрах 2017.

В целом, в 2017г. наблюдался значительный приток иностранных инвестиций в Россию из оффшорных юрисдикций [1].

Консалтинговая фирма А.Т. Kearney ежегодно публикует рейтинг Foreign Direct Investment Confidence Index 25 стран, привлекательных для инвесторов, который представляет собой перспективный анализ влияния на приток ПИИ экономических, политических и регуляторных изменений, происходящих в странах мира. Еще в 2013 году РФ занимала 11 место в рейтинге FDI Confidence Index, но с 2014 года она понизила свои позиции и больше не входит в 25 стран, соответствующим необходимым критериям (см Таблица 2).

Таблица 2- Рейтинг стран в «Индекс доверия прямых иностранных инвестиций, АТ Kearney® (FDI Confidence Index)»

Название страны	2013	2014	2015	2016	2017	2018
США	1	1	1	1	1	1
Канада	4	3	4	3	5	2

Германия	7	6	5	4	2	3
Великобритания	8	4	3	5	4	4
Китай	2	2	2	2	3	5
Япония	13	19	7	6	6	6
Франция	12	10	8	8	7	7
Австралия	6	8	10	7	9	8
Швейцария	18	14	14	11	12	9
Россия	11	-	-	-	-	-

Источник: <https://www.atkearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index/full-report>

Неутешительные инвестиционные показатели, их отрицательная тенденция, также международные отношения, сложившихся в настоящее время, появились в результате трех основных факторов:

- условия кредитования.

К примеру, стремительный подъем ставок в 2015 г. не позволил большему числу секторов экономики заинтересовывать капиталовложения, так как их рентабельность даже без учета рисков не превышала безрисковую депозитную ставку. Эффективность проектов обрабатывающей индустрии находилась на среднем уровне депозитных ставок и не покрывала среднюю ставку по кредитам.

- защита интересов инвесторов.

На инвестиционном климате негативно сказываются не только лишь непосредственные ограничения работы зарубежных компаний, отражающиеся в законодательстве, но и нечёткость и тем более непостоянность законодательства принимающей стороны, так как данная нестабильность лишает инвестора способности предсказывать развитие событий, что сокращает эффективность инвестиций. [2]

- возвратность и прибыльность инвестиций.

Присутствует существенное расхождение между объемами зарубежных вложений в разных секторах экономики, обусловливаемое платежеспособным спросом внутреннего и внешнего рынков продукции данных областей. Заинтересованность зарубежных игроков к определенным секторам российской экономики (к примеру, к электроэнергетике) тормозит наблюдающееся государственное регулирование цен на их продукцию.

- значительные риски

В понимании иностранных инвесторов в России крайне много политических и экономических рисков, неопределенностей, увеличивающих стоимость инвестиционных ресурсов.

Перейдем к важным и специфическим вопросам.

Затрагивая проблему коррупции, нужно выделить, по какой причине страны, в которых прослеживается большая степень коррупции, будут оставаться в меньшей степени

заманчивыми для инвесторов, чем государства, в которых вся деятельность проводится публично, лишенная «дополнительных коррупционных налогов».

Одно из обстоятельств, разъясняющих подобные действия инвесторов, состоит в том, что фактическое существование коррупции имеет запретительный эффект, подобный результату повышенного (сверх оптимума, определяемого «кривой Лаффера») налогообложения. Лишь повышенное сверх «оптимума Лаффера» налогообложение содержит прямой и очевидный, а Индекс восприятия коррупции – прямой, но скрытый и запретительный эффект.

Однако в российских реалиях вести бизнес без втягивания в коррупционную систему почти невозможно, особенно это явление заметно для крупных компаний.

Примером может служить компания ИКЕА, которая начала свою деятельность в России в 2000 году, а получила свою первую чистую прибыль в 2006 году. Со стороны властей выдвигались различные требования, поэтому компания откладывала открытие еще нескольких магазинов. Во время одного из интервью, основатель ИКЕА Ингавр Кампрад рассказал, что с помощью подкупа компания смогла бы изменить свое тяжелое положение на российском рынке, однако она не стала этого делать принципиально.

Это означает, нашей стране необходимы дополнительные и радикальные изменения в сфере борьбы с коррупцией, иначе «дополнительный коррупционный налог» так и будет помехой на пути к развитию экономики страны.

Возможность рейдерского захвата компаний является еще одним страхом перед иностранными инвесторами. Рейдерство подрывает авторитет России на международной арене, мешает развитию инновационной политики, таким образом снижая приток иностранных инвестиций в 3-4 раза.

Экономические проблемы, а также препятствия для иностранных инвесторов часто связывают с санкциями США и ЕС против России.

К примеру, обострение геополитической ситуации в 2014 году привело к тому, что государства начали воздерживаться от ввоза российской нефти и газа, переключаясь на другие источники данных ресурсов. Это отрицательно отразилось на инвестиционной привлекательности вышеуказанных сфер промышленности, так как доход данных областей находится в большой зависимости от стоимости на нефть.

В дополнение, санкции являются причиной того, что инвесторы отзывают свои вклады в облигации российских компаний, что негативно сказывается на курсе рубля по отношению к доллару и евро.

Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство в своем обзоре отмечает: «Введение санкций за покупку российского госдолга может сократить базу инвесторов и, соответственно,



увеличить среднюю стоимость заимствований для государства. Предполагая, что географическое распределение возможных держателей примерно соответствует распределению текущих держателей, мы оцениваем потенциал падения объемов спроса в 8-10% относительно уровня начала 2018 года».

Внедрение последних санкций 6 апреля 2018 года быстро ослабило рубль. Согласно данным рейтингового агентства Fitch, после заявления США о новых ограничениях, российская денежная единица утратила в стоимости 12% в течение недели. Затем, ослабление курса повлияет на инфляцию. По словам первого зампреда ЦБ Ксении Юдаевой, это произойдет, если коэффициент переноса останется на низком уровне.

Получается, многие параметры взаимосвязаны и в комплексе это сказывается в негативном ключе на уровне качества жизни россиян.

Несмотря на неблагоприятный инвестиционный климат в России, у страны сохраняются шансы на развитие инвестиционного сообщества.

Во-первых, постепенно создаются механизмы открытых инноваций в госкорпорациях. Госкорпорации начинают создавать инструменты взаимодействия со стартапами – корпоративные акселераторы, венчурные фонды.

Во-вторых, переход от сырьевой направленности к инновационному высоко технологическому развитию. Освоение блокчейн-индустрии и ICO, рост инвестиций на ранних стадиях и активная синдикация сделок. Согласно данным ICO Watchlist, 35% проектов, вышедших на ICO в 2017 году, имели российские корни. Например, одним из самых громких и крупных ICO – закрытое размещение токенов Telegram. Российские инвесторы, отношение к которым в мире было и остается настороженным, смогли занять лидирующие позиции в новой, перспективной отрасли блокчейн-технологий.

Также не стоит забывать о следующих факторах, которые играют положительную роль в привлечении иностранных инвестиций в Россию: наличие запасов природных ресурсов; квалифицированные кадры, способные к быстрому восприятию новейших технологий в производстве и управлении; относительная дешевизна квалифицированной рабочей силы; огромный внутренний рынок; процесс приватизации

Выход из кризиса зависит от решения проблем инвестиционного характера. Первостепенная задача для госуправленцев – создать благоприятные условия для развития бизнеса и привлечения инвестиций, в том числе, в технологический сектор экономики.

Для этого в России выстраивается инновационная экосистема: акселераторы, бизнес-инкубаторы, технопарки, стартап-центры. С этого года активно начал инвестировать Венчурный фонд Самарской области, ежегодно проходит больше 100 мероприятий для

стартапов. Проект развития экосистемы StartupSamara принят в Министерстве экономического развития РФ как лучшая практика для масштабирования в другие регионы.

С 7-9 сентября в Самаре прошел Международный саммит, объединивший более 200 участников: частных инвесторов (из 22 стран мира), представителей венчурных фондов, крупных корпораций, институтов развития и органов власти из России, Европы и США. Такие мероприятия способствуют налаживанию сотрудничества и приносят больше инвестиций в российские стартапы.

Для борьбы с коррупцией необходимо, чтобы появилась политическая воля у высших должностных лиц государства. Когда коррупция будет рассматриваться не как основа для власти, а угроза, тогда в судах и правоохранительных органах коррупция будет ограничена.

Необходимо создание эффективного экономического законодательства. Необходимы конкретные прозрачные правовые гарантии права собственности. Имеет важное значение контроль лоббистской активности. Ужесточены любые нормы уголовного законодательства в области мошенничества, присвоения чужой имущества и т.д.

Также целесообразно выделить, что следует расширить гл. 22 УК РФ новыми составами правонарушений, ужесточить ответственность в части действующих составов правонарушения в отношении корпоративных споров, в том числе, за препятствование законной предпринимательской деятельности; получение либо реализация собственности, фактически добытого незаконным методом; принуждение к совершению определенных операции или к отказу от её совершения; противозаконное приобретение и передача данных, составляющих коммерческую, налоговую или же банковскую тайну; злоупотребления при эмиссии ценных бумаг.

Подводя итог, необходимо отметить, что инвестиции являются сложным многоступенчатым механизмом, который способен увеличить экономический потенциал страны. Именно поэтому, успех в привлечение иностранного капитала во многом зависит от совокупности мер решения проблем в целом.

### **Список литературы:**

- [1] Федеральная служба государственной статистики (Росстат), Россия в цифрах 2017
- [2] Скрипникова Г.В., Постановова М.С. Прямые иностранные инвестиции в России: тенденции и проблемы их привлечения // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. Том 7 №4
- [3] ТАСС. ЦБ: приток инвестиций в РФ может снизиться из-за санкций, но компенсироваться торговлей. <https://tass.ru/ekonomika/5141804>
- [4] Forbes. В ожидании санкций. Как американцы могут обрушить рубль. <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/353045-v-ozhidanii-sankciy-kak-amerikancy-mogut-obrushit-rubl>
- [5] Secremag. Рейдеры всея Руси: Самые громкие дела о захвате собственности. <https://secretmag.ru/cases/stories/rejdery.htm>
- [6] Лиухто Кари. Российские внешние инвестиции: влияние санкции на объем внешних прямых иностранных инвестиции из России. Университет Турку, Финляндия. 2015.
- [7] Конопляник А., Жигулина Е. Взятки и инвесторы // Журнал “Профиль”. 2017.
- [8] Рейдерство как социально-экономический и политический феномен современной России. Отчет о качественном социологическом исследовании. 2018.

УДК: 330.322

**А.А. Лагузова, А.С. Молькова**

Студенты факультета «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление»

Научный руководитель: кандидат физико-математических наук, доцент Департамента

менеджмента А.А. Ксенофонтов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: Molkova.n@yandex.ru, nastyalaguzova@mail.ru

8 (977) 936-58-81, 8 (929) 576-96-68

### **Перспективы внедрения iot в России: инвестиции и ожидания**

**Аннотация:** В статье рассматриваются тенденции развития IoT в современных российских условиях. Особое внимание уделяется влиянию Интернета вещей на отечественный рынок. Авторами представлены перспективы инвестиционных вложений в технологию и рассмотрены ожидаемые результаты от них. Продемонстрированы конкретные примеры внедрения Интернета вещей. Выявлена актуальность и важность существующего технологического тренда IoT.

**Ключевые слова:** Интернет вещей, IoT, технология, инвестиции.

**A.A. Laguzova, A. S. Molkova**

Students of the faculty "Management", profile "Corporate governance»

Scientific adviser: candidate of physical and mathematical Sciences, associate professor of

Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

### **PROSPECTS FOR THE INTRODUCTION OF IOT IN RUSSIA: INVESTMENTS AND EXPECTATIONS**

**Abstract:** The article deals with the trends in the development of It in modern Russian conditions. Particular attention is paid to the impact of the Internet of things on the domestic market. The authors present the prospects of investment in technology and consider the expected results from them. Specific examples of the Internet of things implementation are demonstrated. The relevance and importance of the existing technological trend of IoT is revealed.

**Key words:** Internet of things, IoT, technology, investments.

В настоящее время мы все чаще слышим о создании умных городов, автомобилей, фабрик и многих других умных объектов, призванных упростить жизнь граждан. Большинство устройств, не только мобильные телефоны и планшеты, уже давно подключены к сети Интернет – в них изначально устанавливаются определенные микросхемы и незаметные модули, но тем не менее, микроволновые печи, холодильники, элементы одежды начинают появляться повсеместно только сейчас [2].

Технологии, особенно Internet of Things (IoT), предлагают ряд возможностей для того, как множество компаний могут двигаться вперед. IoT способно повысить эффективность и производительность бизнес-процессов в три этапа: во-первых, путем сбора данных с датчиков для повышения устойчивости контроля и безопасности систем; затем посредством включения, когда приборы и встроенные модули используют эти данные для активного управления ресурсами и, наконец, оптимизация, когда все заинтересованные стороны могут принимать обоснованные решения об использовании резервов. На этих трех этапах IoT предлагает некоторые индикаторы того, как корпорации могут не только выжить, но и процветать в этой новой конкурентной среде [6].

Интернет вещей - это набор технологий и связанных с ними бизнес-процессов, которые внедряют устройства всех типов с возможностью передавать информацию об их статусе другим системам, создавая возможность оценивать и воздействовать на этот новый источник информации. Помимо этого, развитие IoT – это не только увеличение проникновения «подключенных» устройств, но и создание технологической экосистемы – набора технологических решений для сбора, передачи, агрегации данных и платформы, позволяющей обработать данные и использовать их для реализации «умных» решений.

Вскоре ожидается, что интернет вещей изменит то, как компании, правительства и потребители взаимодействуют друг с другом. Крупные компании и небольшие стартапы собираются потратить почти 5 триллионов долларов на IoT в течение следующих пяти лет. Ожидается, что 22,5 миллиарда устройств IoT будут подключены по всему миру к 2021 году по сравнению с 6,6 миллиарда в 2016 году. А также, что инвестиции в IoT в период с 2016 по 2021 год будут составлять 4,8 триллиона долларов. В то же время к 2021 году стоимость мирового интернет-рынка вещей составит 7,1 триллиона долларов [3].

Каковы преимущества интернет-технологий вещей для России? При проведении опроса аналитики PwC показали, что большинство руководителей инвестиций в IoT ожидают снижения затрат среди промышленных компаний, а также улучшения качества обслуживания клиентов в финансовых услугах, технологиях и потребительских товарах. В то же время, руководители финансовых компаний имеют большие ожидания в области снижения рисков, например, развития умного страхования и увеличения доходов за счет инвестиций в IoT.



Рисунок 8. Результаты опроса об ожидаемых выгодах от инвестиций в IoT-технологии

Сегодня в России есть несколько примеров внедрения Интернета вещей, в основном в сфере электроэнергетики и транспорта.

В первой рассматриваемой области Интернет вещей может привести к существенным изменениям, трансформировав традиционную электромеханическую энергосистему в цифровую. Новые технологии особенно актуальны для России, где исторически сложилась масштабная централизованная система электроснабжения, которая составляет более 2,5 млн км линий электропередач, около 500 тыс. подстанций, 700 электростанций мощностью более 5 МВт. Однако на сегодняшний день проникновение "Интернета вещей" в российскую энергетику находится на начальном уровне [1].

Тем не менее, в России существует целый ряд успешных примеров внедрения интеллектуальных сетевых технологий, например, в регионах присутствия ПАО "Россети", Татарстане и ряде других областей. Большая часть нового оборудования (трансформаторы, выключатели) уже имеет системы дистанционной диагностики.

В транспорт Интернет вещей проник гораздо глубже. Наибольшее развитие IoT получил в автомобильном транспорте за счет распространения смартфонов, которые водители берут с собой в дорогу, и доля которых приближается к 50% мобильных устройств в России. Благодаря им работает система мониторинга заторов на дорогах на картах Яндекс, Google и др.

Вокруг смартфонов в машину - всю экосистему программных решений (например, Яндекс Такси, Такси и т. д.). Эти решения полностью изменили рынок такси в крупных

городах. Такие услуги уже не ограничиваются сферой такси и проникают в сферу логистики: подобно Trucker path в России появились стартапы GoCargo и iCanDrive, которые основаны на использовании IoT. Сегодня наиболее распространенные и спрашиваемые умные технологические решения проявляются в возможности мониторинга маршрута, инфраструктуры и общественного транспорта, получения уведомлений о трафике и загруженности дорог, тем самым оптимизируя пути своего передвижения [4].

Более продвинутые интеллектуальные системы мониторинга транспорта внедряются путем установки систем дистанционного мониторинга движения на базе ГЛОНАСС / GPS и систем контроля расхода топлива в транспортных средствах.

Также Интернет вещей используется государством для организации транспортной системы в России. На базе IoT была построена система погрузки грузовых автомобилей весом 12 тонн или более на платонических дорогах, в которой к концу 2016 года было зарегистрировано около 700 тысяч автомобилей.

Многие считают, что русский интернет вещей – это лишь отдаленная перспектива, реализуемая однажды в будущем, однако, как отметил Сергей Plugotarenko, директор Российской ассоциации электронных коммуникаций (raec), выступая со своим докладом, "сегодня речь идет о настоящем."

Подводя итог, Интернет предлагает ряд преимуществ организациям, позволяя им контролировать свои общие бизнес-процессы, улучшать качество обслуживания клиентов, экономить время и деньги, повышать производительность сотрудников, интегрировать и адаптировать бизнес-модели, а также принимать более эффективные бизнес-решения и получать больше доходов.

IoT призывает компании пересмотреть, как они подходят к своим компаниям, отраслям и рынкам, и дает им инструменты для улучшения своих бизнес-стратегий [5].

Интернет вещей, вероятно, является наиболее значимым из всех технологических тенденций, которые мы видим. Это приведет к самым большим изменениям вместе с самыми большими возможностями в течение следующих пяти лет. Intel поняла это, поэтому она открыла лабораторию зажигания Intel IoT lab в Москве в 2015 году.

#### **Список использованной литературы:**

1. Будущие пути развития IoT в России // habr.ru [Электронный ресурс] URL: <https://habr.com/company/friifond/blog/393721/> (Дата доступа: 30.09.2018)
2. Дельные инвестиции в IoT-стартапы достигнут почти двух миллиардов долларов // IoT.ru [Электронный ресурс] <https://iot.ru/promyshlennost/investitsii-v-iot-startapy-v-2016-godu-dostignut-pochti-dvukh-milliardov-dollarov> (Дата доступа: 30.09.2018)

3. За 5 лет инвестиции в IoT составят почти \$5 трлн [Электронный ресурс] URL: <https://hightech.fm/2017/07/28/internet-of-things> (Дата доступа: 30.09.2018)
4. «Интернет вещей» получает все большее развитие в мире // PwC, Март 2017 [Электронный ресурс] URL: [https://www.pwc.ru/ru/communications/assets/the-internet-of-things/PwC\\_Internet-of-Things\\_Rus.pdf](https://www.pwc.ru/ru/communications/assets/the-internet-of-things/PwC_Internet-of-Things_Rus.pdf) (Дата доступа: 07.09.2018)
5. «Перспективы развития интернета вещей в России»: исследование PwC, Март 2017 [Электронный ресурс] URL: <https://iot.ru/monitoring/-perspektivu-razvitiya-interneta-veshchey-v-rossii-issledovanie-pwc-ai-for-the-earth-jan-2018.pdf> (Дата доступа: 15.09.2018)
6. The power is on: How IoT technology is driving energy innovation, 2017, Delloite [Electronic resource] URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/internet-of-things/iot-in-electric-power-industry.html> (Дата доступа: 17.09.2018)



УДК 336

**Ю.С.Пипия**

Студент 2-го курса факультета «Государственное управление и финансовый контроль»

Научный руководитель: к.т.н., доцент, Долина О.Н.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [79773950792@mail.ru](mailto:79773950792@mail.ru)

+79773950792

**Использование многофакторной модели для оценки инвестиционной привлекательности организаций реального сектора**

**Аннотация:** в работе приводится многофакторная модель для оценки инвестиционной привлекательности предприятий, обосновывается возможность ее использования в реальном секторе современной экономики.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, математическая модель оценки инвестиционной привлекательности, факторы инвестиционной привлекательности.

Y. S. Pupiya

Student of the 2nd year of the Faculty "State Administration and financial control"

Scientific Director: Ph.D, associate Professor, O.N.Dolina

Financial University under the Government of the Russian Federation

MOSCOW, Russian Federation

E-mail: [79773950792@mail.ru](mailto:79773950792@mail.ru)

+79773950792

**METHOD OF ESTIMATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES OF INDUSTRIAL PRODUCTION (ON THE EXAMPLE OF ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF MARI EL)**

**Annotation:** In this paper the multi-factor model of estimation of investment attractiveness of enterprises, problem and prospects of its use in modern economy of regions of the Russian Federation is considered.

**Keywords:** Investment attractiveness, mathematical model of estimation of investment attractiveness, factors of investment attractiveness.

В настоящее время для наметившегося экономического роста в России, в связи с увеличением в ВВП доли продукции промышленного производства, возникает острая необходимость привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов для постоянно растущих масштабов производства. Ключевым элементом в данной проблеме является процесс оценки инвестиционной привлекательности предприятий, возможных рисков и потерь от капиталовложений.

Известные в настоящее время модели и методы оценки инвестиционной привлекательности организаций, занимающихся производственной деятельностью, имеют несколько слабых мест:

1. Модели используют ограниченное число факторов для анализа, вследствие чего оценку не всегда можно считать объективной;
2. В модели нередко включают для анализа избыточное число факторов, из-за чего процесс оценки замедляется и затрудняется выбор наиболее приоритетных;
3. Используемые модели не учитывают интересов и приоритетов инвестора.

Наиболее оптимальной является такая экспертиза инвестиционной привлекательности, которая предполагает возможность интегральной оценки специально сформированного набора критериев в соответствии с предпочтениями и требованиями лица, планирующего осуществить инвестиции.

Многие экономисты-практики на протяжении XX века занимались изучением интегральной оценки инвестиционной привлекательности. Данное научное направление представляется актуальным и в наши дни, поскольку инвестиционная привлекательность во многом определяет дальнейшую траекторию развития организации с ее собственной позиции, и что, немаловажно, помогает распознать «симпатию» инвестора по отношению к предприятию промышленного производства.

Основная цель данного исследования – практическая апробация многофакторной модели для проведения оценки инвестиционной привлекательности организаций реального сектора (на примере предприятия промышленности республики Марий Эл).

Как уже было отмечено, большинство существующих моделей используют многофакторные структуры для оценки привлекательности инвестиций. По этой причине актуальным является вопрос о весовом значении каждого из факторов в интегральной оценке инвестиционной привлекательности. Для расчета удельного веса коэффициента среди многих других параметров принято использовать правило Фишберна [4], которое заключается в том, что для набора из  $K$  показателей, с постоянно уменьшающейся значимостью рейтинга от  $R_k$  до  $R_1$ , удельное весовое значение коэффициента с порядковым  $i$ -ым номером задается математической моделью:

$$R_1 = \frac{2(K-i+1)}{(K+1)K} \quad (1)$$

Модель имеет ряд ограничений. Во-первых, сумма уровней значимости коэффициентов не может быть больше 1. Во-вторых, при отсутствии системы предпочтений ( $R_1=R_2=\dots=R_k$ ) все значения, их весовые эквиваленты, принимаются как равные, следовательно, оценка обещает быть максимально объективной [4], так как отсутствует субъективное утяжеления или облегчение интегрального показателя.

На основе представленной формулы распределения рангов показателей можно составить перечень требований, которым должна отвечать математическая модель, используемая для оценки инвестиционной привлекательности организаций реального сектора:

- Использование линейной модели, в которой влияние факторов определяет весовым соотношением коэффициентов;
- Показатели, характеризуемые количественными величинами, носят относительный характер, так как сформированы на основе сопоставления имеющихся данных с ранжированным списком (базовым, нормативным, по группе предприятий);
- Качественные параметры подвержены оценке в количественных показателях (балльная система);
- Присутствует корректирующий коэффициент, который отображает соотношение факторов внешней и внутренней среды организации;
- Инвестор осуществляет поэтапную оценку и выбор объекта инвестирования.

Рассматривать оценку инвестиционной привлекательности предлагается на 2-х уровнях. На первом уровне происходит формирование интегрального показателя  $S$ , основными частями которого являются инвестиционный потенциал предприятия  $Y_{IP}$  и инвестиционный риск операции  $Y_{IR}$ . Под инвестиционным риском принято понимать вероятность наступления дефолтного состояния у объекта инвестирования. Расчет данного показателя проводится с использованием инструментов дисперсии, среднеквадратичного отклонения и математического ожидания. Инвестиционный потенциал, в свою очередь, определяется, как возможность предприятия использовать все имеющиеся у него ресурсы таким образом, чтобы отвечать интересам инвестора и его дебиторским обязательствам в отношении организации.

Обобщенно формулу можно представить в следующем виде:

$$R = Y_{IP} + Y_{IR} \quad (2)$$

Второй и третий уровни оценки предполагают расслоение показателей инвестиционного потенциала и инвестиционного риска на составные части по сумме факторов, влияющих на них. Структура факторов представлена в таблице 1.

Таблица 5 - Развернутая структура факторов инвестиционной привлекательности организации

Инвестиционный потенциал предприятия	Инвестиционный риск предприятия
1. Фондовые показатели предприятия	1. Торговые риски предприятия
2. Трудовые показатели предприятия	2. Риски, связанные с производством
3. Маркетинговые и финансовые результаты деятельности	3. Имиджевые риски
	4. Инвестиционный климат региона и другие факторы, приоритетные для инвестора

Подробная оценка инвестиционной привлекательности на втором уровне приводит к следующему изменению математической модели оценки (из формулы 2) [2]:

$$R = F_{IP} \sum_{k=1}^{Q_{IP}} (F_{2k} \sum_{j=1}^{T_{IP}} (f_{2j} \sum_{i=1}^{H_{IP}} (f_{3ji} x_{3ji}))) + F_{IR} \sum_{k=1}^{Q_{IR}} (D_{2k} \sum_{j=1}^{T_{IR}} (d_{2j} \sum_{i=1}^{H_{IR}} (d_{3ji} y_{3ji}))), \quad (3)$$

где :  $F_{IP}$ ,  $F_{IR}$  – коэффициенты инвестиционного потенциала и инвестиционного риска на первом уровне оценки;  $F_{2k}$ ,  $D_{2k}$  – частные составляющие коэффициенты показателя инвестиционного потенциала и инвестиционного риска, соответственно;  $f_{nji}$ ,  $d_{nji}$  при наличии  $n$  уровней – удельные весовые коэффициенты для инвестиционного потенциала и инвестиционного риска на рассматриваемом  $n$ -ом уровне;  $Q_{IP}$ ,  $Q_{IR}$  – количество отдельных факторов модели для проведения оценки второго уровня;  $T_{IP}$ ,  $T_{IR}$  – количество промежуточных (частей отдельных) факторов формирования показателя инвестиционного потенциала и инвестиционного риска;  $H_{IP}$ ,  $H_{IR}$  – частные составляющие промежуточных факторов инвестиционной привлекательности и инвестиционного риска.

В случае наличия у инвестора предпочтений к значениям определенных факторов риска и потенциала инвестирования все исследуемые показатели приводятся к стандартному виду. При условии определения параметра  $x_{3ji}$  – коэффициента третьего уровня, формула примет следующий вид:

$$x_{3ji} = \frac{z_i}{z_{i\max}} \quad (4), \text{ или } x_{3ji} = \frac{z_{\min}}{z_i} \quad (5)$$

Где  $z_i$  – значение фактора в отдельно взятой организации,  $z_{i\max}$  – базовое наибольшее значение данного фактора по группе организаций или в отрасли,  $z_{i\min}$  – базовое наименьшее значение фактора в отрасли или группе организаций.

Формулы (4-5) помогают в расчете показателя, прямо влияющего на формирование инвестиционной привлекательности, например, объем дебиторской задолженности. Однако, существуют частные показатели, которые оказывают обратное действие на коэффициент

инвестиционной привлекательности, например – объем кредиторской задолженности. Тогда искомый коэффициент 3-го уровня следует искать по формуле:

$$x_{3ji} = 1 - \frac{z_i}{z_{i\max}} \quad (5) \text{ или } x_{3ji} = 1 - \frac{z_{\min}}{z_i} \quad (6), \text{ условные обозначения сохранены}$$

Для оценки привлекательности с точки зрения инвестиций порой бывает мало наличия максимального значения базового коэффициента для частной оценки на каком-либо уровне. В таком случае используется оценка коэффициента с промежутком  $[z_{i\min}; z_{i\max}]$  по следующим формулам:

$$x_{3ji} = \frac{z_i - z_{i\min}}{z_{i\max} - z_{i\min}} \quad (7), \quad x_{3ji} = 1 - \frac{z_i - z_{i\min}}{z_{i\max} - z_{i\min}} \quad (8, \text{ для обратного влияния}),$$

где  $z_i$  – значение фактора в отдельно взятой организации,  $z_{i\max}$  – базовое наибольшее значение данного фактора по группе организаций или в отрасли,  $z_{i\min}$  – базовое наименьшее значение фактора в отрасли или группе организаций.

Исследуемая математическая модель оценки обладает рядом особенностей. Во-первых, значения для параметров  $R$ ,  $Y_{IR}$ ,  $Y_{IP}$  расположены в пределах интервала  $[0;1]$  обратнопропорциональны некоторым частным факторам в их составе. Во-вторых, по итогам исследования модели можно выделить три основные группы коэффициентов в данной модели: первая группа – коэффициенты Фишберна, вторая – равные по значению коэффициенты, третья группа представлена значения «по умолчанию», то есть значениями, приоритетными для инвестора.

В частных случаях для повышения объективности оценки инвестиционной привлекательности используется поправочный коэффициент  $V$ . Его роль заключается в обозначение множества факторов, которые были учтены при проведении оценки. Если формулой используются все факторы или большинство, то значения  $V$  приближаются к 1; если оценка проведена по двум или трем показателям и перечня, большего 20,  $V$  будет стремиться к нулю.

Для апробации модели в реальном секторе рассмотрим для сравнения АО «Контакт» и АО «Красногорский КАФ». Обе организации представляют металлоперерабатывающие и металлопроизводящие единицы, расположенные на территории относительно слаборазвитого в инвестиционном отношении региона – республике Марий Эл. Проведем сравнение привлекательности с точки зрения инвестиций на первом уровне, определив следующие главные показатели [3]:

- Коэффициент автономии – степень независимости организации от кредиторов (стоимость собственного капитала/стоимость активов);

- Коэффициент текущей ликвидности – оценка платежеспособности в краткосрочном периоде (стоимость оборотных активов/стоимость краткосрочных обязательств);
- Рентабельность собственного капитала (в %) – доходность капитала по отношению к акционерам (стоимостное выражение чистой прибыли/стоимость собственного капитала)

На основе данных справочно-информационного модуля «Спарк-ИНТЕРФАКС» составим таблицу финансовых показателей для сравниваемых субъектов экономической деятельности (таблица 2) [6,7]:

Таблица 6 - Финансовые показатели деятельности компаний АО "Контакт" и АО "Красногорский КАФ"

Финансовый результат (или) показатель	АО «Контакт», тыс. руб.	АО «Красногорский КАФ», тыс. руб.
Собственный капитал	1223838,00	2512419,00
Активы	2029763,00	3793835,00
Оборотные активы	1460320,00	2864100,00
Краткосрочные обязательства	455802,00	1279090,00
Чистая прибыль	313881,00	251918,00
Коэффициент автономии	0,60	0,66
Коэффициент текущей ликвидности	3,20	2,24
Рентабельность собственного капитала	26%	7%

Далее для удобства примем один из показателей – смежным, чтобы учесть его влияние для инвестиционного потенциала и инвестиционного риска в разном весовом соотношении. Таким показателем выберем коэффициент текущей ликвидности, так логично прослеживается его влияние на факторы потенциала и риска в инвестиционных операциях. Вес коэффициента ( $R_1$ ) определим в соотношении 1:1 с размером в 0,5 (в соответствии с формулой (1), где  $K=3$ ,  $i=1$ ). Затем с учетом формул (2-3) итоговое значение интегрального показателя инвестиционной привлекательности определяется по расчету из выражений:

$$R_{\text{контакт}} = (0,26 * 0,5) + (3,2 * 0,5) = 0,5 * (0,26 + 3,2) = 1,73$$

$$R_{\text{красногор}} = (0,07 * 0,5) + (2,24 * 0,5) = 0,5 * (0,07 + 2,24) = 1,155$$

Из расчетов следует сделать вывод о том, что более инвестиционно привлекательным является АО «Контакт» по сравнению с АО «Красногорский КАФ».

Для удобства принято считать: на инвестиционный потенциал влияет показатель рентабельности, на инвестиционный риск – коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии – уравнивающий коэффициент приоритета.

Пусть, условием заданы значения рентабельности капитала по отраслям в 2017 году: 4,3% - для предприятий, производящих продукцию металлургической промышленности (АО «Контакт») и 1,9% - для предприятий автомобильного машиностроения [5] (АО «Красногорский КАФ»). С учетом установления минимального значения коэффициента рентабельности собственного капитала, оценка инвестиционной привлекательности обоих предприятий будет выглядеть следующим образом:

$$R_{\text{контакт}} = \left(\frac{4,3}{26} * 0,5\right) + (3,2 * 0,5) = 1,68$$

$$R_{\text{красногор}} = \left(\frac{1,9}{7} * 0,5\right) + (2,24 * 0,5) = 1,26$$

После расчетов можно сформулировать следующий вывод: инвестиционная привлекательность АО «Контакт» по-прежнему выше, чем у АО «Красногорский КАФ», но присутствует увеличение инвестиционной привлекательности в числом измерении к АО «Красногорский КАФ» на 0,105 пункта. Это свидетельствует о том, что введение дополнительных параметров помогает добиться более объективной оценки привлекательности предприятия для инвестиций.

Вспомним, что в зависимости от соотношения потенциала и риска инвестиции инвесторов принято делить на агрессивных, консервативных и умеренных. Умеренные тип инвестора принимает решение об инвестировании преимущественно при условии равенства значения потенциал и риска. Агрессивный инвестор, желая иметь наименьший уровень риска, склонен осуществлять инвестиции только в случае, когда потенциал больше риска. И, наконец, консервативный тип инвестора осуществляет капиталовложения при теоретическом условии превышения объемом риска объема потенциала.

Определим для анализируемых организаций, какой тип инвестора им соответствует больше всего. Для этого рассчитаем показатели  $Y_{IR}$  и  $Y_{IP}$  для АО «Контакт» и АО «Красногорский КАФ»:

$$Y_{IP\text{-контакт}} = 0,5 * 0,26 = 0,13$$

$$Y_{IR\text{-контакт}} = 0,5 * 3,2 = 1,6$$

$$Y_{IP\text{-красногорск}} = 0,5 * 0,07 = 0,035$$

$$Y_{IR\text{-красногорск}} = 0,5 * 2,24 = 1,12$$

$$Y_{IP\text{-контакт}} < Y_{IR\text{-контакт}}$$

$$Y_{IP\text{-красногорск}} < Y_{IR\text{-красногорск}}$$

По итогам исследования удалось прийти к следующим выводам:

- Модель обладает свойством объективности, что обуславливает ее практическую полезность в экономической среде;

- Модель подвержена влиянию приоритетов инвестора, что косвенно подтверждает его решающее право на распоряжения инвестируемым капиталом;
- На российском инвестиционном рынке преобладают инвесторы консервативного типа.

В целом, многоуровневая оценка инвестиционной привлекательности позволяет добиться более объективного результата за счет поэтапного ранжирования факторов и организаций, подвергаемых анализу.

#### **Список использованной литературы:**

1. Полумисков М.Л. Разработка экономико-математической модели и инструментария оценки инвестиционной привлекательности золотодобывающего предприятия: автореферат диссертации...к.э.н./М.Л.Полумисков – М., 2017 – 24 с.
2. Кувшинов М.С., Калачева А.Г. Управление формированием инвестиционной привлекательности промышленных предприятий /М.С.Калачёва, М.С.Кувшинов/ Вестник ЮУрГУ. – 2017. – №2. – С. 80-88.
3. Калачёва А.Г., Методика отбора и оценки инвестиционно привлекательных промышленных предприятий /А.Г.Калачёва//Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №7. – С.29-44.
4. Фишберн, П., Теория полезности для принятия решений /П.Фишберн. – М.: Наука, 1978 – 352с.
5. Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг». Рейтинг регионов России по качеству жизни. – [http://riarating.ru/regions\\_rankings/20141222/62064192.html](http://riarating.ru/regions_rankings/20141222/62064192.html).
6. Проверка контрагента // СПАРК-ИНТЕРФАКС URL: <http://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 29.09.2018).
7. Центр раскрытия корпоративной информации // ИНТЕРФАКС URL: <https://www.e-disclosure.ru/#> (дата обращения: 29.09.2018).



**А. П. Мочалов, Д. А. Приедите**  
студенты факультета «Государственное управление и  
финансовый контроль» Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail : [grenade695@gmail.com](mailto:grenade695@gmail.com), [priedite99@mail.ru](mailto:priedite99@mail.ru)  
+79057229019, +79167580703

### **Управление рисками инвестиционного проекта А-113 “Центральная кольцевая автомобильная дорога”**

Задача развития транспортной инфраструктуры в России является одной из наиболее приоритетных государственных задач. Для решения данного вопроса реализуется проект А-113. Однако, для успешного выполнения такого масштабного проекта необходима качественная оценка и система управления рисками. В ходе исследования была составлена матрица рисков, выделены наиболее значимые из них, а также пути их снижения, что позволит реализовать проект более эффективно.

**Ключевые слова:** инвестиции, управление рисками, риск-менеджмент, инфраструктура, реальный сектор

**A. P. Mochalov, D. A. Priedite**  
students of the faculty of “Public Administration and Financial Control”  
Financial University under the Government of Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: [grenade695@gmail.com](mailto:grenade695@gmail.com), [priedite99@mail.ru](mailto:priedite99@mail.ru)  
+79057229019, +79167580703

### **RISK MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECT A-113 "CENTRAL RING AUTOMOBILE ROAD"**

The task of developing transport infrastructure in Russia is one of the state tasks. To solve this issue, the A-113 project is being implemented. However, for the successful implementation of such a large-scale project, a qualitative assessment and a risk management system are necessary. In the course of the research, a matrix of risks was compiled, the most significant of them were identified, as well as ways to reduce them, which would allow the project to be implemented more efficiently.

**Keywords:** investment, risk management, infrastructure, real sector

Активное развитие экономики стало одной из предпосылок усиления инвестирования в различные сегменты рынка. В данной статье будет проанализировано инвестирование в реальный сектор, который рассматривается в лице центральной кольцевой автомобильной дороги Московской области А-113.

Актуальность данного вопроса очень велика, так как разгрузка основных трасс путём построения платной и более совершенной дороги необходима для такого мегаполиса как Москва. Ведь большая часть транспортного потока, движущегося по кольцевым магистралям, приходится на МКАД, ММК и МБК (А-108 Московское большое кольцо), которые в связи со своими техническими параметрами не могут использоваться достаточно эффективно (недостаточная ширина проезжей части, большое количество пересечений в одном уровне с автомобильными и железными дорогами, значительная протяженность участков внутри населенных пунктов). Пропускная способность кольцевых автомобильных дорог ММК и МБК практически полностью исчерпана<sup>49</sup>, что приводит к снижению скорости движения, возникновению заторов в часы пик, высокой аварийности и, как следствие, неэффективной работе автомобильного транспорта и ухудшению экологической обстановки.

Построение ЦКАД способствует не только перераспределению транспорта с основных магистралей, но и решает ряд важнейших социально экономических задач<sup>50</sup>:

- Интенсифицировать социальные, хозяйственные, межрегиональные и международные связи, повысить уровень мобильности населения и субъектов рынка;
- Повысить безопасность дорожного движения и качество обслуживания пользователей автомобильной дороги;
- Снизить себестоимость перевозок и уровень транспортных издержек для грузоотправителей;
- Снизить уровень негативного воздействия на окружающую среду за счет разгрузки головных участков радиальных дорог в Московской области;
- Оптимизировать бюджетные расходы на этапе строительства за счет привлечения в проект внебюджетных инвестиций в рамках заключаемых концессионных соглашений;

Подводя итоги по поставленным задачам, можно сделать вывод о том, что Центральная кольцевая автомобильная дорога, разгрузив транспортные артерии МТУ, обеспечит мобильность населения зон повышенной плотности населения и субъектов рынка в периметре ЦКАД, обеспечит эффективный транзитный грузопоток по территории Российской Федерации, а также станет ключевой транспортной артерией для обеспечения непрерывного

<sup>49</sup> Кузьмин Д. В., Багинова В. В. Проблемы транспортной системы Москвы, вызванные автомобилизацией: их причины и пути решения // СПТКР. 2012. №2.

<sup>50</sup> Инвестиционный проект ЦКАД [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://avtodor-invest.com/upload/pdf/WB\\_IP\\_RU.pdf](http://avtodor-invest.com/upload/pdf/WB_IP_RU.pdf)

движения участников транспортно-логистического процесса. Ожидается, что с учетом перераспределения транспортных потоков, формируемых в периметре ЦКАД, прогнозируемая интенсивность движения на участках кольцевой дороги уже в первые годы эксплуатации достигнет более 30 000 авт./сут. Кроме того, предполагается увеличение прогнозного трафика за счет развития прилегающих территорий вокруг.

Также построение ЦКАД предусматривает развитие крупнейших логистических центров на важнейших железнодорожных и автомобильных направлениях. Всего под развитие логистических центров Московской областью зарезервировано 2,5 тыс. га<sup>51</sup>; под развитие производственных и производственно-складских зон, строительство технопарков и бизнес-центров – 4,2 тыс. га.

Макроэкономический эффект (мультипликативные эффекты) от реализации проекта ЦКАД, в том числе в смежных и задействованных отраслях экономики, так или иначе связанных с реализацией проекта ЦКАД, оценивается в приросте ВВП/ВРП до 4–6 трлн руб. (в реальном уровне цен).

Поскольку проект Центральной кольцевой автомобильной дороги А-113 представляет собой обширный инвестиционный проект стоимостью 313,3 млрд. руб., который предусматривает строительство основной системообразующей дороги для сети дорог Российской Федерации, то необходимо рассмотреть его более детально.

Мы считаем, что в проектах такого уровня и масштаба особенно важно управление рисками так как именно они существенно влияют на качество, полноту, своевременность и эффективность реализации. Именно по данной причине необходимо выделить основные риски инвестиционного проекта «Центральная кольцевая автомобильная дорога московской области А-113», затем классифицировать их и сгруппировать, определить факторы, влияющие на данные риски и, в заключение, выделить меры, позволяющие устранить, либо минимизировать риски.

Проанализировав данный инвестиционный проект, мы выделили основные риски и исходя из их значимости рисков и степени влияния, составили матрицу рисков:

Таблица 1

**Анализ рисков проекта, вероятности их наступления, влияния и распределения**

№	Группа	Описание риска	Степень вероятности наступления	Возможные потери	Распределение рисков
1	Коммерческие	Низкая конкурентоспособность проекта	Высокая	Высокие	ГК «Автодор»

<sup>51</sup> Официальный сайт мэра Москвы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mos.ru/mayor/themes/2299/4896050/>

2	Коммерческие	Неоптимальная тарифная политика	Высокая	Высокие	ГК “Автодор”
3	Коммерческие	Риск снижения интенсивности движения ниже ожидаемого уровня	Высокая	Высокие	ГК “Автодор”, частный партнер
4	Финансовые	Риск изменения стоимости инвестиционного проекта	Средняя	Средние	ГК “Автодор”
5	Финансовые	Риск потери платежеспособности подрядчиков	Низкая	Средние	ГК “Автодор”
6	Финансовые	Дефолтный риск облигационных займов	Низкая	Высокие	Единый оператор
7	Финансовые	Риск ликвидности облигационных займов	Низкая	Низкие	ГК “Автодор”
8	Организационно-технические	Риск несоответствия эксплуатационного состояния автомобильной дороги требуемому уровню	Низкая	Высокие	ГК “Автодор”, частный партнер
9	Организационно-технические	Риск несвоевременного исполнения проекта	Средняя	Средние	ГК “Автодор”
10	Организационно-технические	Риски содержания объекта	Средняя	Средние	ГК “Автодор”

Исходя из матрицы рисков, рассмотрим наиболее вероятные риски для ГК “Автодор”, с высокими возможными потерями: риск низкой конкурентоспособности, неоптимальной тарифной политики и снижения интенсивности движения – коммерческие риски.

На данный момент тарифы на платных участках ГК “Автодор” рассчитываются исключительно на основе стоимости обслуживания участка и амортизации<sup>52</sup>. В целях управления риском неоптимальной тарифной политики, мы предлагаем установить следующую методику расчёта тарифа:

$T = P * K_a * K_i * K_p$ , где:

- P - экономически обоснованный размер платы за километр пробега по результатам расчетов в ходе выполнения НИОКР;
- $K_a$  - коэффициент размера акцизов на моторное топливо;
- $K_i$  - коэффициент индекса инфляции;
- $K_p$  - коэффициент цен на ГСМ.

<sup>52</sup> Шебунин Е. И., Сопряков В. В. К вопросу об определении платы за проезд по автомобильным дорогам // Имущественные отношения в РФ. 2016. №7.

С помощью применения данной методики расчета, которая позволит устанавливать динамичную стоимость услуги, можно снизить риск, связанный с тарифной политикой, а также распределить данный риск между ГК “Автодор” и пользователями А-113.

Следующим риском является риск низкой конкурентоспособности, который обусловлен целой совокупностью рисков: соотношением состояния, доступности, скорости потока на бесплатных объездных дорогах (Московское малое кольцо - ММК) и ЦКАД, недостаточной информированностью о преимуществах ЦКАД, а также качеством системы контроля оплаты (единого оператора).

По нашему мнению, для уменьшения риска недостаточной конкурентоспособности необходимо провести работу по информированию и разъяснению пользователям ЦКАД о преимуществах данного проекта, а также о его возможностях. Решение данной задачи было осуществлено в форме таблицы-сравнения двух центральных кольцевых дорог в центральной части России с точки зрения привлекательности для пользователей автомобильных дорог.

Таблица 2

#### Потребительское сравнение конкурирующих проектов ММК и ЦКАД

Обозначения	Показатели	ЦКАД	ММК	Разница ( $\Delta$ )
D	Расстояние, км	200		-
V	Средняя скорость, км/ч	100 <sup>53</sup>	57	43
FC	Расход топлива при скорости V, л/100 км <sup>54</sup>	6	10	4
P	Стоимость проезда по дороге, руб.	460	0	460
T	Время в пути D, ч	2	3,5	1,5
E	Экономия топлива, л (руб)	8 (335,6 <sup>55</sup> )	-	-
Te	Экономия времени, ч	1,5	-	-

Исходя из представленных расчетов, можно сделать вывод о том, что, по сравнению с ММК, движение по ЦКАД позволит сэкономить 1,5 часа, при увеличении затрат всего на 460-335,6 = 125 рублей, что является существенным преимуществом данного проекта для пользователей.

В свою очередь, управление риском снижения интенсивности движения можно осуществлять в первую очередь с помощью установления приемлемого тарифа проезда по ЦКАД, который мог бы быть ориентирован на средний класс. Тарифный план проезда по платной дороге не должен превышать в 2 раза стоимость альтернативного варианта (общественный транспорт), который могут выбрать водители с целью отказа от поездки по МКАД, ММК, МБК из-за

<sup>53</sup> Расчетная скорость движения в соответствии с проектом составляет 140 км/ч, однако была осуществлена корректировка данного показателя, исходя из оптимальной крейсерской скорости

<sup>54</sup> Бахмутов С. В., Селифонов В. В., Ломакин В. В., Карпухин К. Е. Пути решения проблемы загрязнения окружающей среды автомобильным транспортом в мегаполисах // Вестник ХНАДУ. 2017. №42.

<sup>55</sup> Росстат: динамика изменения цен на бензин [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d03/59.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/59.htm)

повышенного трафика. Также немаловажную роль в данном вопросе играет реклама, которую наиболее активно нужно внедрять на самых загруженных трассах Москвы (Ленинский проспект, Ленинградское шоссе, Ярославское шоссе) с 17-22 часов.

Подводя итоги по рассмотренной нами теме управления рисками инвестиционного проекта платной дороги А-113 ЦКАД, стоит сказать о том, что предложенные рекомендации по расчету стоимости проезда, сокращения времени пребывания в пути, экономии топлива могут быть применимы в будущем, так как нам удалось разъяснить смысл построения платных дорог, которые могут быть полезны как легковым автомобилям, так и грузовым. Средства, которые были затрачены на построение, тоже смогут эффективнее расходоваться благодаря предоставленному нами комплексу мер: тарифная политика, а также реклама, которая является ключевым звеном привлечения потребителей. Таким образом, наши разносторонние предложения по управлению рисками могут положительно сказаться не только на экономической стороне вопроса, но и на социальной.

#### Список использованной литературы:

1. Бахмутов С. В., Селифонов В. В., Ломакин В. В., Карпухин К. Е. Пути решения проблемы загрязнения окружающей среды автомобильным транспортом в мегаполисах // Вестник ХНАДУ. 2017. №42.
2. Шебунин Е. И., Сопряков В. В. К вопросу об определении платы за проезд по автомобильным дорогам // Имущественные отношения в РФ. 2016. №7.
3. Кузьмин Д. В., Багинова В. В. Проблемы транспортной системы Москвы, вызванные автомобилизацией: их причины и пути решения // СПТКР. 2012. №2.
4. Инвестиционный проект ЦКАД [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://avtodor-invest.com/upload/pdf/WB\\_IP\\_RU.pdf](http://avtodor-invest.com/upload/pdf/WB_IP_RU.pdf)
5. Официальный сайт мэра Москвы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mos.ru/mayor/themes/2299/4896050/>
6. Росстат: динамика изменения цен на бензин [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d03/59.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/59.htm)

**Д.Г. Збарская**  
студентка 4-го курса Факультета международных экономических отношений,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: z-diana-g@bk.ru  
+79853500989

Научный руководитель: Е.А. Медведева  
ассистент Департамента мировой экономики и мировых финансов  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация

### **Венчурные фонды как фактор развития проектного финансирования**

Аннотация: В данной статье автор рассматривает современное направление проектного финансирования- венчурное инвестирование. Описаны фазы (стадии) денежных вливаний в проектную деятельность стартапов, а так же факторы, влияющие на принятие решений о финансовой поддержке как на начальном уровне, так и после первых вложенных инвестиций в проект. Автор уделяет особое внимание быстрорастущим компаниям «единорогам», которые начали обладать всё большим удельным весом на внутренних и внешних рынках. В статье присутствуют статистические данные по отдельным компаниям и мировые отраслевые данные о венчурном финансировании, так же отмечена основная стратегия многих венчурных фондов – Get Big Fast.

Ключевые слова: венчурный капитал, стартап, проектное финансирование, компании «единороги», бизнес -ангелы.

**D.G. Zbarskaya**  
4-th year student of the World economic relations faculty,  
Finance University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation

#### VENTURE FUNDS AS THE FACTOR OF PROJECT FINANCING DEVELOPMENT

Abstract: In this article the author scrutinizes a modern direction of project financing which is called venture investment. The phases (stages) of cash contributions to the project activity are described. The author pays special attention to the fast-growing unicorn companies, which have

begun to have all the major share in the domestic and foreign markets. The article contains statistical data on individual companies and global industry data on venture financing, as well as the main strategy of many venture funds which is called Get Big Fast.

Key words: venture capital, start-up, project financing, companies «unicorns», business angels.

Одной из форм финансирования инвестиционных проектов путем создания нового предприятия, предназначенного специально для реализации инвестиционного проекта, является венчурное финансирование. Венчурный капитал является одним из источников небанковского финансирования, которое довольно широко распространено на развитых финансовых рынках для малого и среднего бизнеса, а так же для стартап проектов. Венчурные капиталисты выступают в качестве финансовых провайдеров выигрышных, но рискованных бизнес-предложений, не имеющих аналогов на действующем рынке. Продолжительность жизни каждого проекта венчурных фондов обычно составляет около 10 лет. В идеале весь стартовый капитал инвестируется в первые несколько лет, последующие финансовые влияния в проект зависят от экономических показателей и стратегии самого стартапа, поэтому далее инвестирования происходит долями. Весь инвестированный капитал, собранный за время реализации проекта, возвращается за период жизни компании в рамках венчурного финансирования. Следовательно, венчурный капитал не предназначен на долгосрочную перспективу, а цель его заключается в том, чтобы помочь компаниям совершить скачок в росте и продать на пике, получив высокую прибыль в течение срока службы средств. До инвестирования венчурные капиталисты оценивают потенциальную отдачу от инвестиций, команды, продукта после чего следует тщательная проверка перед принятием окончательного инвестиционного решения. На этапе после инвестирования венчурные капиталисты обычно занимают место в совете директоров компании и частично занимаются управлением и предоставлением услуг к их портфельным компаниям.

Венчурное финансирование позволяет привлечь средства для осуществления начальных стадий реализации инвестиционных проектов инновационного характера (разработка и освоение новых видов продукции и технологических процессов), характеризующихся повышенными рисками, но вместе с тем возможностями существенного возрастания стоимости предприятий, созданных в целях реализации данных проектов. В этом отношении венчурное инвестирование отличается от финансирования (путем покупки дополнительной эмиссии акций, паев и др.) существующих предприятий, доли которых могут приобретаться в целях дальнейшей перепродажи.[3]

Поскольку все больше компаний достигают желанного статуса «Единорог», а количество заложенного в них капитала растет непрерывно, остро встает вопрос как предугадать дальнейшее их развитие и вложить финансовые активы более эффективно.



Венчурный предприниматель и владелица Cowboy Ventures Эйлин Ли в своем отчете о уже реализованных и будущих проектах назвала «единорогами» стартап-компании, капитализация которых превысила 1 млрд. долл. за пять лет. Термин пришелся по вкусу инвесторам из Кремниевой долины и вот мы уже имеем более 229 «единорогов» с общей стоимостью 1,3 трлн. долл.[1] Согласно Insider Pro, мессенджеру WhatsApp понадобилось около двух лет, чтобы достичь отметки в \$1 млрд, Uber – примерно 2,2 года, производителю электрокаров Tesla – чуть больше четырех лет. Для сравнения: стандартной компании из списка Fortune 500, чтобы выйти на капитализацию в \$1 млрд, нужно порядка 20 лет. Так как за последние годы резко возросло число компаний с оценочной стоимостью в 10 миллиардов долларов или более, то индустрия придумала название для их описания. Bloomberg Business окрестил эти компании «decacorns» в то время как hectocorn - подходящий термин для такой компании стоимостью более 100 миллиардов долларов. В 2013 году во всех технологических секторах было 38 единорогов, а в 2014 году 68 компаний с использованием интернет сетей по данным американского онлайн издательства Business insider. По данным TechCrunch, по состоянию на март 2018 года насчитывалось 279 единорогов. Крупнейшие единороги включали Ant Financial, Didi Chuxing, Uber, Xiaomi, Airbnb, Palantir и Pinterest. Dropbox - это самый последний decacorn, который превратился в публичную компанию 23 марта 2018 года. К примеру, последний объем финансирования Uber оценивает его примерно в 72 миллиарда долларов, а Didi Chuxing в 56 миллиардов.

Инвесторы и фирмы венчурного капитала принимают стратегию Get Big Fast (GBF) для стартапов. GBF - это стратегия, в которой стартап стремится к высокому росту посредством крупных раундов финансирования и снижения цен, чтобы получить преимущество по доле на рынке и «подвинуть» соперничающих конкурентов как можно быстрее. Быстрое экспоненциальное возвращение через эту стратегию кажется привлекательным для всех вовлеченных сторон. Тем не менее, всегда есть опасения как в ситуации пузыря dot com 2000 года и отсутствие долгосрочной устойчивости в создании ценности компаний, рожденных в эпоху Интернета.[2]

Во многих раундах финансирования компаниям не нужно проходить первичное публичное размещение IPO для получения капитала или более высокой оценки. IPO также подвергаются риску девальвации компании, если общественный рынок считает, что компания стоит меньше своих инвесторов. Несколько недавних примеров этой ситуации: Square, наиболее известные своими мобильными платежами и бизнесом финансовых услуг, а популярная немецкая поисковая система отелей Триваго, цена которой была ниже их первоначальных цен предложения на рынке. Это произошло из-за серьезной переоценки обеих компаний на частном рынке инвесторами и венчурными компаниями. Рынок не согласился с

оценкой обеих компаний и, следовательно, снизил цену каждого запаса от своего первоначального диапазона IPO. Инвесторы и стартапы также не хотят иметь дело с хлопотами публичного выхода из-за повышенных требований.

По данным за 2017 год мировой средний размер сделки вырос на каждом этапе сделки, при этом средний размер сделок с «ангелами» и «семенами» вырос до 1 миллиона долларов с 800 000 долларов США, на ранних этапах сделки вырос до 5 миллионов долларов с 3,7 миллиона долларов, а более поздние сделки - до 10,8 миллионов долларов с 9,5 долларов США млн.

Финансирование семян, как правило, составляет менее 1 млн. долл. США и осуществляется за счет средств начального этапа и может включать в себя также индивидуальных инвесторов. Ангельские инвестиции часто характеризуют как «умные деньги»: ангелы охотнее поддерживают проекты, в которых могут применить собственный опыт. Личная вовлеченность и экспертные знания — принципиальное отличие бизнес-ангелов от других частных инвесторов. Среди активных бизнес-ангелов много предпринимателей, привлекавших внешнее финансирование в собственные проекты.

Фармацевтика и биотехнология продемонстрировали значительный рост инвестиций венчурного капитала в годовом исчислении с 12,2 млрд. долл. США в 2016 году до 16,6 млрд. долл. США в 2017 году.

Инвесторы во всем мире выстроились в очередь для финансирования финтех-компаний в Китае во втором квартале 2018 года. Самая большая сделка была оценена в 14 миллиардов долларов, поднятым компанией Ant Financial, оператором Alipay - крупнейшим в Китае онлайн- платежной платформы. Ожидается финансирование, предоставляемое рядом международных венчурных фирм, чтобы помочь компании с ее расширением за рубежом. Pintec, которая предлагает комплексные решения на основе инновационных технологий, больших данных и блокчейна также собрали 103 миллиона долларов в этом квартале.

Инвестиции венчурных капиталистов в области искусственного интеллекта и машинного обучения удвоились с 6 миллиардов долларов в 2016 году до 12 миллиардов долларов в 2017 году. Глобальное венчурное финансирование венчурного в первый раз сократилось до 13 млрд. долл. США по 3813 сделкам.[4]

Если рассмотреть становой аспект всемирных «единорогов», то мы не увидим ни одну компанию из России или стран СНГ. Китай и Соединенные штаты являются основными «поставщиками» не только лучших стартапов мира, но и показывают, как частное проектное финансирование выводит компанию на мировую арену, распространяя продукт по разным странам и континентам.

В мире цифровых технологий и поколения Z достаточно сложно придумать, разработать и воплотить в жизнь без финансовой поддержки свой собственный «продукт». Таким образом венчурные фонды находят уникальные проекты по всему миру и при помощи своих финансовых вливаний позволяют новым компаниям выйти на рынок с конкурентоспособным проектом. Венчурные фонды, помогая стартапам развиваться, так же начинают принимать активное участие в жизни самой компании, тем самым обрекая изначальных создателей на временную зависимость. Однако, оглядываясь на опыт успешных компаний, можно сделать вывод, что финансирование конкретного проекта, одобренное венчурными капиталистами, практически 100% гарантируют последующую успешность, а следовательно и финансовую отдачу.

Список использованной литературы:

1. Кто такие компании-«единороги» и стоит ли в них вкладывать? [Электронный ресурс]// Онлайн издание «Капитал (центр деловой информации)». — Режим доступа: <https://kapital.kz>
2. Stages of Venture Capital Financing [Электронный ресурс]// MBA knowledge base . — Режим доступа: <https://www.mbaknol.com/business-finance/stages-of-venture-capital-financing/>
3. Венчурное финансирование инвестиционного проекта [Электронный ресурс]// Онлайн студенческая библиотека . — Режим доступа: <https://studbooks.net>
4. Онлайн издательство Dataventures [Электронный ресурс]// . — Режим доступа: <http://www.dataventures.io>

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.2

**А.С. Балковая**

студент факультета «Государственное управление и финансовый контроль»

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: anastasiabalkovaya1997@mail.ru

+79629254419

Научный руководитель:

Ю.Н. Шедько

доктор экономических наук, доц., ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве

Российской Федерации»,

профессор кафедры государственного и муниципального управления

## **Направления совершенствования государственного регулирования цифровой экономики**

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены проблемы государственного регулирования цифровой экономики. Особое внимание уделяется правовому регулированию цифровой экономики. Приведены направления совершенствования законодательного регулирования цифровой экономики в России.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровизация, государственное регулирование, программно-целевое управление, национальная целевая программа, блокчейн, криптовалюта, большие данные.

**A.S.Balkovaya**

student of the faculty " Public administration and financial control»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

e-mail: anastasiabalkovaya1997@mail.ru

+79629254419

Scientific adviser:

Yu.N. Shedko

Doctor of Economics, docent, Professor, Department of State and Municipal Management

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

**Abstract:** this article considers the problems of state regulation of the digital economy. Special attention is paid to the legal regulation of the digital economy. The directions of improvement of legislative regulation of the digital economy in Russia are given.

**Keywords:** digital economy, digitalization, state regulation, program-target management, national target program, blockchain, cryptocurrency, big data.

Цифровизация и цифровые технологии сегодня меняют формы ведения, управления как целых отраслей, регионов, так и целых государств, трансформируя их экономики в инновационные<sup>56</sup>. На сегодняшний день государственное регулирование отношений, связанных с цифровизацией, цифровой экономикой, только формируется не только в России, но и во всем мире. Однако важно отметить, что в ходе сегодняшнего технологического уклада волны, частью которой является процесс цифровизации, «Россия оказалась в эшелоне стран-преследователей<sup>57</sup>»- то есть, в ряде стран, которые перенимают новые технологии и основы управления цифровой экономикой у более экономически развитых стран. С одной стороны, это можно оценить как недостаточную развитость России в сравнении с другими странами, с другой точки зрения – как возможность перенять успешный зарубежный опыт.

Отмечает важность государственного регулирования цифровой экономики и Президент РФ в своем Послании Федеральному Собранию на 2018 год, где цифровизации отводится роль в помощи обновления городской среды, развития инфраструктуры, электроэнергетических систем, образования, взаимодействия с глобальным информационным пространством, построении бизнеса, открытия возможностей «цифрового мира» в целом<sup>58</sup>.

Важнейшим фактором роста экономики являются данные в цифровом виде: почти все отрасли производства, потребления, сферы услуг подвергаются цифровизации. В подобных условиях цифровая экономика становится одним из ключевых направлений, позволяющих усилить позиции России с точки зрения как внутренней, так и внешней политики.

Однако сегодня, как показывает практика, государственное регулирование цифровой экономики в России развито недостаточно эффективно. Так, в частности, место России в

---

<sup>56</sup> Шедько Ю.Н. Региональный человеческий потенциал России в стартапах цифровой экономики Человеческий капитал в формате цифровой экономики / Ю.Н. Шедько, М.Н. Власенко, Л.М.Кунбутаев // Междунар. науч. конф., посвященная 90-летию С.П. Капицы, Москва, 16 февраля 2018 г.: сб. докладов. – М.: Редакционно-издательский дом РосНОУ. – 2018. – С. 215–221

<sup>57</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

<sup>58</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 «Послание Президента Федеральному Собранию»// СПС «КонсультантПлюс»

рейтинге стран по уровню развития электронного правительства ООН нестабильно: Россия упала с 27-го места в 2014 г. до 35-го в 2016 г, а затем, в 2018 году, поднялась на 32-е<sup>59</sup>.

В связи с этим, очень важно наладить государственное регулирование данной сферы.

Сегодня цифровая экономика управляется на основе государственной программы «Цифровая экономика»<sup>60</sup> с переходом на систему проектного управления. Проектное управление, которое изначально берет свою основу у принципов программно-целевого подхода, доказало свою эффективность. Управляется программа как государственным административными структурами – к примеру, президиумом Совета при президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам; президиумо правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (Комиссия); так и коммерческими – за информационную инфраструктуру отвечает «Мегафон» и «Ростелеком», являющийся «центром компетенций» и одним из исполнителей проектов, упоминаемых в паспорте национальной программы. На мой взгляд, проектное управление обеспечивает наибольшую эффективность государственного управления цифровой экономикой.

На сегодняшний день развитие цифровой экономики в Российской Федерации требует адаптации российского законодательства к новому виду правоотношений и их юридическому составу – объектам, субъектам, специфическим правам и т.д.

Что касается нормативного правового регулирования, основными документами являются программно-целевые документы на разных уровнях: так, Указом Президента РФ №203 была принята Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы. Также в рамках данной стратегии российское Правительство утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации», которая, в свою очередь, содержит ряд подпрограмм. На уровне регионов также действуют региональные программы инновационного развития – как краткосрочные, так и средне- и долгосрочные.

Одним из важных вопросов регулирования являются так называемые Big data – «большие данные». В первую очередь, в российском законодательстве до сих пор не определено понятие «больших данных» - его можно рассматривать как инструмент анализа, данные или же как технологию<sup>61</sup>. При этом, сложность определения данного понятия заключается в том, что аналитика ведется во всех научных отраслях на первичном уровне – без учета правил

---

<sup>59</sup> Рейтинг стран мира по уровню развития электронного Правительства // [электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-survey/info>

<sup>60</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р <Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации">/ СПС «КонсультантПлюс»

<sup>61</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

традиционного отраслевого анализа, лишь с целью выработки понимания, каким образом использовать тот или иной объект, как применять: в экономических, правовых и иных исследованиях по тематике часто встречается несвойственная им техническая терминология, аналитические приемы и пр. Этот пример свидетельствует о необходимости достижения четкости, релевантности и однозначности правовых понятий в сфере цифровой экономики.

Вопрос обеспечения безопасности информации и защиты частной жизни стоит наиболее остро при рассмотрении Big data как информационного актива. Важно отметить, что сегодня в российской нормативной базе закреплён ряд правовых режимов для обработки особо ценной информации – к примеру, государственной или коммерческой тайне, инсайдерской информации и т.д. Однако беспрецедентные возможности, которые могут предоставляться современными цифровыми технологиями, меняют принципы использования информации, критерии определения ее ценности, и, соответственно, модели потенциальных угроз нарушения конфиденциальности<sup>62</sup>.

Недостаточная открытость доступа к онлайн-данным, которая создается в целях соблюдения неприкосновенности личной жизни, является основным очевидным барьером для развития технологии Big data, потому что наибольшая полезность больших данных может быть получена только при условии анализа как можно больших массивов информации<sup>63</sup>. Также смысл использования технологии больших данных может свестись к минимуму в случае неграмотного законодательного регулирования формирующихся правоотношений – например, масштабного расширения перечня информации ограниченного доступа<sup>64</sup>.

Важно заметить, что использование больших данных порождает новые риски – такие, как возможность разделения общества на группы по степени доступа к информации, мошенничество с помощью неправомерной таргетированной рекламы и т.п. Необходимо решить вопрос об обеспечении равного и справедливого доступа к данным определенных категорий.

Важным вопросом на сегодняшний день также является проблема регулирования такой технологии, как блокчейн, а также криптовалют.

---

<sup>62</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

<sup>63</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

<sup>64</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

Сегодня большинство государств законодательно не закрепило правоотношения, связанные с обращением криптовалют за исключением, к примеру, Японии. Разрешения требует ряд ключевых юридических сложностей, которые возникают при использовании вышеописанных технологий, в том числе: правовые характеристики виртуальных валют, лицензирование деятельности криптовалютных организаций, налогообложение в данной сфере, обеспечение соблюдения законодательства сфере противодействия легализации доходов, полученных незаконным путем, и финансированию терроризма<sup>65</sup>.

Необходимо также решить вопрос с налогообложением операций, совершенных с помощью криптовалют: сегодня оно осуществляется по стандартным правилам, однако в ряде стран уже возникают проблемы с двойным налогообложением, к примеру, при обмене денег на криптовалюты и при оплате ими услуг, товаров.

Не решен окончательно вопрос и с управлением правоотношений, связанных с использованием искусственного интеллекта. Особенно стоит рассмотреть аспекты ответственности вовлеченных в правоотношения субъектов и правосубъектности в целом<sup>66</sup>. Научный сотрудник Института проблем правового регулирования НИУ ВШЭ Бикбулатова Ю.С. считает, что наиболее практично было бы распределить юридическую ответственность между пользователями устройств, оснащенных технологиями искусственного интеллекта, их производителями и, в некоторых случаях, страховыми компаниями (в частности, в сфере транспорта)<sup>67</sup>.

Резюмируя, мы можем сказать, что наиболее важные вопросы, требующие совершенствования государственного регулирования цифровой экономикой, – это управление информационными рисками и обеспечение кибербезопасности. Государству необходимо создать единую цифровую среду с помощью развития таких доверенных сервисов, как аутентификация и идентификация взаимодействующих субъектов, защита от несанкционированного доступа, верификация полномочий у подписантов документов и др.

Основными проблемами в правовой сфере является отсутствие или же неоднозначность законодательно закреплённого понятийного аппарата в сфере цифровой экономики, проблема правосубъектности, защита персональных данных, проблема степени доступа к тем или иным базам данным Big data. Важно доработать нормативную правовую базу. В целях поддержания

---

<sup>65</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

<sup>66</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

<sup>67</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017



цифровизации важно упорядочить мозаичное информационное правовое регулирование, определить их объектный и субъектный состав, принципы формирования и подходы к правовому регулированию. Важно также укрепление правового понятийного аппарата в информационном законодательстве. Все это необходимо основывать на успешном зарубежном опыте формирования законодательства и прецедентах.

Важно заметить, что, согласно зарубежному опыту, привлечение гражданского общества, а также бизнеса к нормотворчеству и разработке мер государственного регулирования в сфере цифровизации повышает эффективность государственного регулирования в данной сфере.

Предлагается также создание базовой модели правоотношений, которые устанавливаются законодательно с определением базовых прав и обязанностей субъектов. Наиболее известным набором «базовых операций» является вторая часть ГК РФ, где определены права и обязанности самых распространенных типов правоотношений. Субъект, вступая в отношения купли-продажи, заранее знает тот минимум прав и обязанностей, которые у него есть, что повышает доверие участников соответствующих отношений и исключает злоупотребления. Аналогичное регулирование может иметь место применительно к правоотношениям, регламентирующим каждую из составляющих правового статуса участников цифровой экономики<sup>68</sup>.

В качестве предложений стоит добавить стимулирование развития цифровизации и цифровой экономики в ст. 12 Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»<sup>69</sup>; включить показатели развития цифровой экономики в число прогнозных показателей при создании прогнозов СЭР РФ.

#### **Список использованных источников**

1. Сайт Федеральной службы государственной статистики. [электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/> (Дата обращения: 28.09.2018)
2. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 «Послание Президента Федеральному Собранию»// СПС «КонсультантПлюс»
3. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р <Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации">/ СПС «КонсультантПлюс»

---

<sup>68</sup> Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса// Аналитический доклад ВШЭ// 2017

<sup>69</sup> Южаков В.Н. Ефремов А.А. Направления совершенствования правового регулирования в сфере стимулирования развития информационных технологий // Российское право: Образование. Практика. Наука. 2017. №5 (101).

4. Рейтинг стран мира по уровню развития электронного Правительства // [электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-survey/info> (Дата обращения: 28.09.2018)
5. Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдахманова Г.И., Розмирович С.Д., Меркулова Д.Ю., Бикбулатова Ю.С. Цифровая экономика - глобальные тренды и практика российского бизнеса // Аналитический доклад ВШЭ // 2017. [электронный ресурс] URL: [https://imi.hse.ru/pr2017\\_1](https://imi.hse.ru/pr2017_1) (Дата обращения: 28.09.2018)
6. Самостроенко Г.М., Сулима Е.П. Совершенствование государственной поддержки предпринимательства в сфере защиты персональных данных в условиях цифровой экономики // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-gosudarstvennoy-podderzhki-predprinimatelstva-v-sfere-zaschity-personalnyh-dannyh-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 29.09.2018).
7. Южаков В.Н. Ефремов А.А. Направления совершенствования правового регулирования в сфере стимулирования развития информационных технологий // Российское право: Образование. Практика. Наука. 2017. №5 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-sovershenstvovaniya-pravovogo-regulirovaniya-v-sfere-stimulirovaniya-razvitiya-informatsionnyh-tehnologiy> (дата обращения: 29.09.2018).
8. Портал «Совершенствование государственного управления» [электронный ресурс] URL: <http://ar.gov.ru/ru-RU/menu/default/index/23> (Дата обращения: 28.09.2018)
9. Шедько Ю.Н. Региональный человеческий потенциал России в стартапах цифровой экономики Человеческий капитал в формате цифровой экономики / Ю.Н. Шедько, М.Н. Власенко, Л.М.Кунбутаев // Междунар. науч. конф., посвященная 90-летию С.П. Капицы, Москва, 16 февраля 2018 г.: сб. докладов. – М.: Редакционно-издательский дом РосНОУ. – 2018. – С. 215–221

**Е.М. Бухарина**

студентка ГМУ 4-4 факультета «Государственное и муниципальное управление»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [byharinaekaterina@mail.ru](mailto:byharinaekaterina@mail.ru)

89639771778

**Научный руководитель:**

Шедько Юрий Николаевич

д.э.н., доцент, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

### **Развитие государственно-частного партнёрства в сфере образования:**

#### **отечественный и зарубежный опыт**

Аннотации: В данной статье рассмотрен зарубежный и отечественный опыт реализации государственно-частного партнёрства в сфере образования. На основе анализа были выделены те черты, которые, по мнению автора, можно позаимствовать в российскую систему общего образования. Основным предложением выступило реализовать частное управление государственными школами.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, общее образование, образовательная сфера, ГЧП, зарубежный опыт ГЧП.

**Bukharina Ekaterina Maksimovna**

student of GMU 4-4 department of Public and municipal administration

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

**Scientific director:**

Sedico Yuri Nikolaevich

doctor of Economics, docent, Professor of the Department of Public and municipal management

Financial University under the Government of the Russian Federation

**THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN EDUCATION:**

**RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE**

Abstract: this article describes the foreign and domestic experience in the implementation of public-private partnership in the field of education. On the basis of the analysis were identified those features that, in the author's opinion, can be borrowed into the Russian system of General education. The main proposal was to implement private management of public schools.

Keywords: public-private partnership, General education, educational sphere, PPP, foreign experience of PPP.

Социально-экономическое развитие страны оказывает огромное влияние на все аспекты жизнедеятельности граждан, проживающих на территории данного государства. Особое внимание стоит уделить социальной стороне, которая подразумевает под собой здравоохранение, образование, спорт, науку, культуру и пр., что необходимо для совершенствования человека. Каждый гражданин государства – это «клетка живого организма», которая помогает развиваться целому: лучшее качество услуг по здравоохранению обеспечивает продолжительный рост жизни человека, что положительно сказывается на развитии общества в целом; культурное образование не даёт обществу вернуться в первобытный строй; образованный гражданин сможет составить «интеллектуальный» ресурс государства, что может проявиться в обучении более высококвалифицированных кадров или изобретению инноваций, которые продвинут страну на новый уровень.

В условиях развития инновационной экономики и формирования информационного общества, основанного на знаниях, ощутимо возрастает роль сферы образования для социально-экономического развития [4, с.307]. В итоге главным ресурсом общества становятся именно знания, а эффективная работа образовательной сферы увеличивает кадровый потенциал социально-экономического развития страны. Ключевое направление для реализации роста в области образования задаёт такая форма взаимодействия как государственно-частное партнёрство (ГЧП). Данная теория была создана в начале XXI в. в Англии и Голландии профессорами Генри Ецкович и Лойет Лейдесдорф.

В последние годы ГЧП как форма взаимодействия активно развивается, причём положительный опыт в образовании возможно наблюдать как на территории Российской Федерации, так и в зарубежном опыте.

ГЧП в образовательной сфере реализуется за рубежом следующими способами [6, с.213]: выдача образовательных ваучеров от предприятий и стипендии; частное управление государственными школами; материально-техническое обеспечение образовательного процесса; подписание контрактов на предоставление образовательных услуг.

Эффективность вышеперечисленных способов воздействия частного предпринимателя заключается, в первую очередь, в его инвестиционной деятельности, которая оказывает

положительный эффект на распределение бюджетных средств. Во-вторых, своевременное инвестирование частных капиталов и соответствующий контроль за их использованием обеспечивают внедрение инновационных составляющих в образовательный процесс в виде новой материально-технической базы. В-третьих, тесное государственно-частное сотрудничество способно обеспечить полезный обмен опытом между сторонами. И, в-четвёртых, вмешательство стороны частного лица обеспечивает продуктивный образовательный процесс с раннего возраста, в результате чего им гораздо быстрее и легче удаётся воспитать высококвалифицированные кадры, которые в дальнейшем помогут не только качественному развитию организации инвесторов, но и государственному росту в том числе.

Сравнительный анализ отечественного и зарубежного метода реализации ГЧП в сфере образования способствует выявлению потенциальных идей для реализации их в России, что может положительно сказаться на развитии образовательной сферы в государстве. Интересный и эффективный метод реализуется в Германии и Финляндии, которые согласно рейтингу стран с лучшей системой высшего образования входят в двадцатку стран-лидеров, при этом Германия входит в первую тройку предлагаемого рейтинга.

Образование в анализируемых странах строится на дуальной форме, которая заключается в том, что предприятие и образовательная организация заключают договор, по которому студент почти все знания и навыки получает на будущем рабочем месте, при этом лишь 1-2 дня в неделю на базе образовательной организации, получая необходимую информацию в рамках обязательного образования. То есть студент в ходе обучения получает сразу все необходимые практические навыки, вникает в процесс изучаемой деятельности и подстраивается под ту систему, в которой ему предстоит работать. Такая система образования реализуется с помощью наставников, которых организации обязаны иметь в своём штате сотрудников. Для них сформирован специальный учебный курс, после прохождения которого они могут обучать студентов. В свою очередь, контроль за данным видом образования осуществляют «компетентные инстанции», которые выдают и отзывают разрешения на ведение наставнической деятельности по ряду критериев [6, с.213]:

- в Германии
  - личная пригодность;
  - профессиональная пригодность: профессиональные и педагогические знания; экзамен в рамках учебного курса «Обучение наставников на предприятии»;
- в Финляндии:
  - планирование производственного обучения, пробной квалификационной работы и квалификационных экзаменов;
  - работа со студентом и оценка его успеваемости;
  - оценка знаний и умений студента;

- повышение собственной квалификации и компетенции.

Согласно тому же рейтингу стран с лучшей системой высшего образования в десятку лучших входят такие страны Востока как Китай и Южная Корея. Если западные страны развивают систему образования за счёт ГЧП, то страны Азии добились таких высоких результатов только за счёт государственной политики. Все реализуемые денежные ресурсы поступают именно со стороны государства: гранты и стипендии, выплачиваемые лучшим студентам и тем, кто учится за рубежом.

В российской практике применение ГЧП в образовательной сфере необходимо рассматривать как первый опыт таких проектов [4, с.307]. Государство финансирует исследования, стипендии, создаёт условия для привлечения в образовательную сферу частных капиталов, что является наиболее эффективным взаимодействием ГЧП в России. Суть его заключается в том, что частный предприниматель инвестирует в образовательную инфраструктуру, за счёт чего улучшается материальная база образовательных учреждений и обеспечивается система подготовки квалифицированных и высококвалифицированных специалистов, а государство при этом сохраняет контроль за образовательными организациями и оказанием образовательных услуг. Подобного рода взаимоотношения очень важны для создания и улучшения инновационной инфраструктуры страны.

В связи с тем, что страны Азии реализуют политику в области образования только за счёт государства, не привлекая частные инвестиции, сопоставительный анализ отечественного и зарубежного опыта реализации государственно-частного партнёрства проведён на основе черт ГЧП европейских стран и России (см. табл. 1).

Стоит отметить, что проявление ГЧП совпадает в рамках образовательного процесса, который предоставляется ВУЗами и СУЗами, а активное проявление в рамках общего образования почти не осуществляется в Российской Федерации. На основе данных с платформы поддержки инфраструктурных проектов РОСИНФРА было выявлено, что все социальные проекты, связанные с общим образованием, представляют собой создание или ремонт общеобразовательных учреждений, в которых частные лица выступают исключительно инвесторами, а в большинстве случаев проводят подобные мероприятия как акт благотворительности, не получая взамен прибыли.

**Таблица 1. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта реализации государственно-частного партнёрства (ГЧП) в образовательной сфере.**

Отечественный опыт	Зарубежный опыт
<b>Особенности</b>	
1.большую часть образовательного процесса занимает теоретическая составляющая	1.применяется дуальная форма образования, в рамках которой больше внимания уделяется практической составляющей образовательного процесса, нежели теоретической

<p>2.со стороны частного лица проводится инвестиционная деятельность для улучшения материальной базы образовательных учреждений, а со стороны государства осуществляется управление образовательной организацией</p> <p>3.обеспечивается подготовка высококвалифицированных кадров в основном за счёт предоставления равного углублённого знания студентам</p>	<p>2.частное управление государственными школами</p> <p>3.практически самостоятельно «взрачивают» высококвалифицированные кадры, за счёт внедрения студентов в рабочий процесс в начале обучения и на протяжении всего образовательного процесса помогают проникнуться тем, чем они занимаются, чтобы в будущем остаться работать в месте прохождения практики</p>
<b>Общее</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• выплата стипендий для стимулирования образовательного процесса студентов</li> <li>• материально-техническое обеспечение образовательного процесса</li> <li>• практико-ориентированное обучение</li> <li>• производится оказание образовательных услуг не только со стороны образовательных учреждений, но и со стороны частных</li> </ul>	

*Составлено автором работы*

На основе проведённого анализа было выявлено, что отечественные ГЧП отношения проявляются только с инвестиционной точки зрения и частные партнёры не получают взамен «интеллектуальной» выгоды от образовательных учреждений в отличие от иностранного опыта. В зарубежных странах реализуется частное управление государственными школами, что даёт предпринимателям возможность не только своевременно улучшать материально-техническую базу образовательного учреждения, но и принимать участие в процессе обучения молодых кадров ещё с юного возраста. В результате, предлагается позаимствовать подобный опыт, который поспособствует решению сразу нескольких проблем (см. табл. 2).

**Таблица 2. Возможные разрешения ряда проблем в области общего образования с помощью реализации государственно-частного партнёрства.**

<b>Проблема</b>	<b>Разрешение проблемы с помощью ГЧП</b>
Часть населения страны работает не по своей специальности	Воспитание кадров для определённой должности и привлечения на практику, а в дальнейшем на работу ещё с выпускного класса
Кандидаты не подходят под требования организации, в результате чего нет необходимых специалистов	Частные компании могут со школы вводить такие дополнительные предметы, на которых детям будут объяснять тот материал, который в дальнейшем пригодится для работы в конкретной организации (предприятие частного)
Не все могут себе позволить получить высшее образование	Частные предприниматели могут заранее отбирать учеников, которых в дальнейшем профинансируют для обучения в том ВУЗе, в котором дают необходимые знания с условием, что выбранные ученики пойдут работать именно в данную организацию на определённый период (по принципу целевого направления в образование)

Переизбыток специалистов в одной сфере и недостаток в другой	Разделение учеников в старших классах не столько по направленности, сколько по сферам будущих профессий, где их будут готовить не только к выпускным экзаменам, но и помогать заранее привыкнуть к будущей специальности, в результате чего, окончив школу ученик пойдёт получать высшее образование и работать именно в данной сфере, так как уже есть хороший опыт и практические навыки
Зачастую дети не знают по какой специальности им лучше получить высшее образование и в итоге могут загубить свой потенциал (или в дальнейшем просто бросить ВУЗ)	Вмешательство частных предпринимателей со своими предложениями по будущему трудоустройству, полным разъяснением принципов работы именно в их организациях помогут ученикам заранее выбрать направление их дальнейшей деятельности, снизится процент студентов, бросивших ВУЗ и тех, кто менял в течение обучения несколько специальностей

*Составлено автором работы*

В предложенном варианте заимствования зарубежного опыта коммерческие организации будут мотивированы принимать участие в подобном опыте, так как по итогам у них появится возможность получить не просто квалифицированные и высококвалифицированные кадры, но и работников, которые:

- гораздо быстрее смогут познать весь системный процесс работы в их организациях;
- в процессе получения высшего или среднего образования будут получать не просто теоретические знания, а практические, которые сразу смогут реализовывать в работе, что улучшит производительность труда;
- будут с раннего возраста прогрессивно мыслить в направлении улучшения деятельности в их будущей сфере занятости, что поспособствует более быстрому инновационному развитию всего государства в целом.

Таким образом, при совместном создании образовательных организаций каждая из сторон получит выгоду:

- Государство:
  - экономия в расходовании бюджетных средств на развитие образовательной сферы;
  - появляется конкурентный рынок образовательных услуг;
  - получение в дальнейшем лучшие высококвалифицированные кадры;
- Частный предприниматель:
  - получение в дальнейшем лучшие высококвалифицированные кадры;
- Образовательное учреждение:
  - получение инвестиций для развития;
  - возможность обучения и устройства на работу лучших педагогических кадров, которые смогут преподавать на уровне, максимально приближенном к современным запросам потенциальных работодателей.



На сегодняшний день в каждом субъекте РФ разработан план стратегического развития, включающий вопросы, связанные с государственно-частным партнерством. Исследование в области совершенствования процесса взаимодействия государственных органов власти и бизнеса становится весьма интересным, поскольку развитие адекватных партнерских отношений может стать одним из основных путей развития для новой современной России: повышения инновационной активности, развития экономической и социальной инфраструктуры [6, с.211]. Для ускорения процесса развития ГЧП в России стоит позаимствовать зарубежный опыт, так как ГЧП в области образования – это действительно выгодное решение как для государства и коммерческих организаций, так и для образовательных учреждений.

#### **Список использованной литературы:**

1. Веселова Н.Ю., Ероян А.Е., Смычагин Е.О. Государственно-частное партнёрство в образовательной сфере России // Наука и мир. - 2016. - №6 (34). - С. 21-25.
2. Гришин А.И., Мельников М.С., Строганов И.А. Социальное предпринимательство и социальные проекты бизнеса в рамках концепции устойчивого развития // Вестник Академии. – 2015. – №1. – С. 9-15.
3. Карнаухова М.В., Талина И.В., Тимошина Е.А. Политика Китая в области образования на современном этапе // Власть. 2015. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-kitaya-v-oblasti-obrazovaniya-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 14.09.2018).
4. Мельников М.С. Использование государственно-частного партнёрства в образовании // Российское предпринимательство. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-obrazovanii> (дата обращения: 13.09.2018).
5. Москвитина Е.И., Шедько Ю.Н. Кадровое обеспечение инновационного развития российского государства // В сборнике: Фундаментальные и прикладные вопросы эффективного предпринимательства: новые решения, проекты, гипотезы. Материалы V Международного научного конгресса. Под научной редакцией А.В. Шарковой, И.А. Меркулиной. 2017. С. 88-90
6. Тесленко И.В., Долгих М.Н. Государственно-частное партнёрство в системе образования: тренды, проблемы, перспективы // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2-1. – С. 211-215; URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39910> (дата обращения: 13.09.2018).

**В.В.Демченко**  
Студентка 4 курса

факультета «Государственное управление и финансовые контроль»

Финансового университета при Правительстве РФ

Г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [vika-inta@mail.ru](mailto:vika-inta@mail.ru)

8-915-443-88-28

Научный руководитель:

**Ю.Н. Шедько**

д.э.н, доцент, профессор кафедры

государственного и муниципального управления

ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации»

### **Программирование в управлении региональным развитием в Красноярском крае**

Аннотация: в статье выявлены проблемы реализации государственных программ в Красноярском крае. Сделан вывод о том, что в регионе успешно осуществляются меры государственной поддержки инвестиционной деятельности.

Ключевые слова: государственное управление, региональное развитие, инвестиционная политика, регион, проблемы, государственная программа.

**V.V. Demchenko**

student faculty of Public administration and financial control

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: [vika-inta@mail.ru](mailto:vika-inta@mail.ru)

8-915-443-88-28

Scientific adviser:

Shedko Yuri Nikolaevich

doctor of Economics,

associate Professor,

Professor, Department of state and municipal administration

the "Financial University under the Government of the Russian Federation»

### **Programming in the management of regional development in the Krasnoyarsk region**

Abstract: The article reveals the problems of implementation of state programs in the Krasnoyarsk

region. It is concluded that the measures of state support of investment activity are successfully implemented in the region.

Key words: public administration, regional development, investment policy, region, problems, State program.

Проблема государственного управления региональным развитием в современном мире в эпоху глобализации и регионализации считается весьма актуальной<sup>70</sup>. Основной целью экономического развития регионов России является повышение качества жизни населения. Следовательно, процесс регионального развития должен включать в себя такие аспекты, как: увеличение доходов населения, улучшение здоровья граждан и совершенствования уровня образования; создание таких условий, которые способствовали бы росту самоуважения граждан; повышение свободы населения, в том числе и экономической.

Рассмотрим государственное управление региональным развитием в Красноярском крае.

Красноярский край является субъектом Российской Федерации и включен в состав Сибирского федерального округа. Административный центр края - город Красноярск. Он занимает центральное географическое положение в стране, а также на территории края располагается самая северная точка материка Евразия - мыс Челюскина. Красноярский край обладает обширными запасами полезных ископаемых. На его территории сосредоточено около 70% запасов угля страны. В крае имеется около 25 месторождений нефти и газа и одно из крупнейших в мире Горевское месторождение свинца. А также другие полезные ископаемые.

Однако, процветание страны и какого-либо региона зависят не только от его особенностей (географического положения, наличия полезных ископаемых, истории развития и политических традиций), но и от эффективного управления обществом и государством экономикой региона.

Существуют некоторые формы осуществления своих полномочий органами власти. Одной из них является издание нормативно-правовых актов соответствующего уровня (региональных и федеральных), регулирующих экономику регионов. К нормативно-правовым актам, регулирующим экономику регионов, относятся:

- нормативно-правовые акты общего характера;
- нормативно-правовые акты специального характера.

Первая группа включает в себя законы, которые устанавливают принципы и порядок разграничения предметов ведения и полномочий органов государственной власти Российской

---

<sup>70</sup> Шедько, Ю.Н. Особенности управления функционированием и развитием региональных социально-экономических систем в условиях глобализации / Ю.Н. Шедько // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – С. 433–437

Федерации и органов государственной власти субъектов РФ.

Ко второй группе относятся нормативно-правовые акты, которые конкретно направлены на регулирование экономики субъектов РФ, примером может послужить Федеральный закон Российской Федерации от 17.12.99 г. № 211-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации»<sup>71</sup>.

Важную роль в регулировании регионального развития играют Постановления и распоряжения Правительства РФ. Их предназначение заключается в регулировании отношений, отнесенных к ведению РФ, в исполнении и реализации положений Федеральных законов, утверждении федеральных целевых программ (ФЦП) и концепций развития регионов РФ, а также способствуют выравниванию социально-экономического развития между субъектами России.

Государственное управление региональным развитием в значительной степени осуществляется через государственные программы. Так и в Красноярском крае. Государственные программы Красноярского края приведены в таблице.

Таблица 1 Государственные программы Красноярского края, их цели и результаты по их реализации

Государственная программа	Цель	Результаты реализации государственных программ
Государственная программа Красноярского края «Развитие культуры и туризма» на период до 2030 года	Обеспечение условий в культурной сфере, необходимых для формирования духовно-нравственной, творческой, гармонично развитой личности, а также на развитие туризма в Красноярском крае	увеличилась доля населения, участвующего в платных культурно-досуговых мероприятиях; незначительно, но увеличилась доля выпускников профессиональных образовательных учреждений, трудоустроившихся по специальности; значительно увеличилось количество туристов; значительно увеличилась доля объектов культурного наследия; количество зрителей краевых концертов и театров увеличилось; увеличение выставочных проектов; доля музеев, театров и библиотек, имеющих сайт в сети Интернет возросла; однако, среднее число книговыдач сократилось; количество посещений краевых государственных библиотек сократилось; минимальное число социокультурных проектов в сфере

<sup>71</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 17.12.99 г. № 211-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации». ГАРАНТ. [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/57742816/> (Дата обращения: 18.09.2018)

		культуры сократилось; значительно сократилось количество специалистов, которые повышают квалификацию и проходят переподготовку.
Государственная программа Красноярского края «Содействие занятости населения» на период до 2030 года	Обеспечение условий, необходимых для эффективного развития рынка труда, а также содействие демографическому и социально-экономическому развитию края	Коэффициент напряженности на рынке труда увеличился; доля трудоустроенных граждан сократилась; при этом число проверок деятельности центров занятости не изменилось.
Государственная программа Красноярского края «Развитие системы социальной поддержки граждан» на период до 2030 года	Через усиление оказания адресной социальной помощи гражданам обеспечение повышения эффективности мер социальной поддержки, а также повышение качества и доступности государственных услуг в сфере социального обслуживания	Увеличилась доля семей с детьми, получающих социальную поддержку; увеличилась доля инвалидов, которые положительно оценивают отношение населения к проблемам инвалидов; возросла доля доступных для инвалидов объектов социальной сферы, инфраструктуры и др.; увеличилась доля оборудованного для инвалидов подвижного парка автомобильного транспорта; возросла доля граждан, получивших услуги социального обслуживания.
Государственная программа Красноярского края «Развитие инвестиционной, инновационной деятельности, малого и среднего предпринимательства на территории края» на период до 2030 года	Формирование благоприятной среды для стабильного функционирования и развития малого и среднего предпринимательства в крае, роста инновационного потенциала и повышения инвестиционного климата в Красноярском крае	Увеличение объема инвестиций; увеличилась доля наукоемких высокотехнологичных отраслей в ВРП; увеличение количества инновационных товаров, работ и услуг тех участников малого и среднего предпринимательства, которые получили поддержку; рост оборота малых и средний предприятий, занятых в обрабатывающем производстве; повысился уровень исполнения расходов; улучшилось качество проведения Министерством мониторинга деятельности подведомственных учреждений.
Государственная программа Красноярского края «Охрана окружающей среды, воспроизводство природных ресурсов» на период до 2030 года	Создание условий, способствующих охране окружающей среды и обеспечение экологической безопасности населения Красноярского края	Увеличение протяженности береговой линии, защищенной от негативного воздействия вод; увеличилась площадь особо охраняемых территорий; увеличилось количество объектов размещения отходов; увеличилось число комплексов, занимающихся

		обезвреживанием отходов; выросло число площадок временного хранения и накопления отходов; увеличилось число приобретенных и установленных водоочистных и обеззараживающих установок на системах водоснабжения; увеличилось количество городов края, в которых проводятся мероприятия по регулированию выбросов вредных веществ; вырос процент гидротехнических сооружений, подвергшихся капитальному ремонту; сократилась доля территорий охотничьих угодий; увеличилось число населенных пунктов Красноярского края, охваченных наблюдениями за загрязнением экологии.
Государственная программа Красноярского края «Развитие лесного хозяйства» на период до 2030 года	Достижение эффективного использования лесов, обеспечение их охраны, защиты и воспроизводства, а также удовлетворение потребностей общества в ресурсах леса при сохранении экономического и экологического потенциалов края	Сократилась доля лесных пожаров, обнаруженных в течение первых суток; сократилась доля территорий лесного фонда, переданных в пользование; значительно увеличилось количество проведенных мероприятий по оздоровлению погибших и поврежденных лесов.

Источник: таблица составлена автором на основе [5], [6], [7], [8], [9].

Проанализировав некоторые государственные программы, реализуемые в Красноярском крае, мы можем выявить ряд проблем:

- нежелание специалистов проходить переподготовку и повышать квалификацию;
- увеличение напряженности на рынке труда;
- снижение численности занятых;
- непринятие мер по увеличению количества проверок деятельности центров занятости.

Говоря о проблемах Красноярского края, необходимо особо отметить такую, как нехватка перерабатывающих производств, доля которых находилась в упадке в годы рыночных реформ. Однако, в последние годы заметен рост количества таких производств в крае, что говорит об

эффективности государственного влияния на экономику Красноярского края. Данное явление в будущем, безусловно, должно оказать положительное влияние на социально-экономическое положение Красноярского края.

Имеющиеся в крае программы направлены на достижение основных целей и задач региона. Как и в других регионах, целями органов государственной власти Красноярского края являются:

- формирование конкурентоспособной экономики;
- обеспечение востребованности человеческого капитала;
- повышение уровня качества жизни.

Основной задачей на федеральном и региональном уровне можно назвать рациональное использование социально-экономического потенциала региона.

Изучив различные рейтинги, мы выяснили, что Красноярский край занимает:

- 16 место среди регионов РФ по уровню инвестиционной привлекательности (по данным 2016 года);
- 6 место среди регионов РФ по уровню жизни (по данным 2017 года);
- 13 место по уровню социально-экономического положения (по данным 2016 года).

Что касается инвестиционной привлекательности, то в рассматриваемом субъекте Российской Федерации государственная власть активно осуществляет поддержку инвестиционной деятельности, а именно, в регионе были приняты региональные законы и постановления, целью которых является создание благоприятного инвестиционного климата и, как следствие, привлечение инвесторов. Большая роль в развитии территории принадлежит бизнесу<sup>72</sup>. В крае осуществляется государственно-частное партнерство. С целью сохранения уже сложившейся инвестиционной привлекательности Правительством Красноярского края к сотрудничеству привлекаются федеральные институты и разрабатываются, а затем реализуются инструменты стимулирования потенциальных инвесторов. Как следствие, увеличился объем инвестиций, увеличился уровень исполнения расходов и повысилось качество проведения мониторинга подведомственных учреждений.

В регионе разработана и применяется единая система мер государственной поддержки инвестиционной деятельности предприятий. Такая система утверждена нормативно-правовыми актами, регулирующими организационные, правовые и экономические аспекты инвестиционной деятельности на территории края. К тому же, этими нормально-правовыми

---

<sup>72</sup> Шедько, Ю.Н. Корпоративная социальная ответственность на мезо – и микроуровнях / Ю.Н. Шедько, Л.П. Соловьева // Экономика. Налоги. Право. – 2011. – № 6 – 2011. – С. 116–126.

актами определяются способы и формы государственной поддержки, защиты прав и интересов инвесторов. Основным нормативным актом, регулирующим инвестиционную деятельность в Красноярском крае, считается Закон Красноярского края от 30.09.2004 № 12-2278 «О государственной поддержке инвестиционной деятельности в Красноярском крае»<sup>73</sup>.

К мерам государственной поддержки инвестиционной деятельности относятся:

- субсидии на проценты по кредитам и лизинговым платежам;
- бюджетные инвестиции в уставный капитал юридических лиц;
- государственные гарантии;
- инвестиционные налоговые кредиты;
- льготы на налоги<sup>74</sup>.

В Красноярском крае эффективно осуществляется управление инвестиционной деятельностью, существенная бюджетная поддержка инновационной деятельности, сформирована система отбора инновационных проектов.

Можно сделать вывод о том, что региональное управление в Красноярском крае можно считать эффективным.

Список использованной литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 30.11.2006 №1708-р (ред. от 14.12.2011) «Об инвестиционных проектах, реализуемых при государственной поддержке за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ от 25.12.2006. - №52 (ч. III). - Ст.5606.

2. Закон Красноярского края от 30.09.2004 № 12-2278 «О государственной поддержке инвестиционной деятельности в Красноярском крае»

3. Закон Красноярского края от 10.07.2008 № 6-1930 «О Правительстве Красноярского края и иных органах исполнительной власти Красноярского края

4. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 года № 512-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Охрана окружающей среды, воспроизводство природных ресурсов» (с изменениями на 20 февраля 2018 года)»

5. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 года № 505-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие инвестиционной деятельности, малого и среднего предпринимательства» (с изменениями на

---

<sup>73</sup> Закон Красноярского края от 30.09.2004 № 12-2278 «О государственной поддержке инвестиционной деятельности в Красноярском крае». ГАРАНТ. [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/18565892/> (дата обращения: 20.09.2018)

<sup>74</sup> Закон Красноярского края от 30.09.2004 № 12-2278 «О государственной поддержке инвестиционной деятельности в Красноярском крае»



28 ноября 2017 года)»

6. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 года «513-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие лесного хозяйства» (с изменениями на 14 декабря 2017 года)»

7. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 года «№ 507-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие социальной поддержки граждан» (с изменениями на 14 ноября 2017 года)»

8. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 года № 502-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Содействие занятости населения» (с изменениями на 20.06.2017 года)»

9. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 года № 502-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Содействие занятости населения» (с изменениями на 20.06.2017 года)»

10. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг, М.: ИД ГУ ВШЭ, 2016.

11. Орешин В.П., Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление. Учебник. / Орешин В.П., Фетисов Г.Г.-Москва: ИНФРА-М, 2015.

12. Куликова Е.А. Государственное регулирование регионального развития в РФ: цели, задачи и средства реализации. Статья в сборнике трудов конференции. 2017. стр.44-48

13. Инвестиционные рейтинги регионов России/ Эксперт РА. [Электронный ресурс] URL: <https://raexpert.ru/ratings/regions> (дата обращения: 14.04.2018)

14. Рейтинг российских регионов по уровню жизни/ РИА рейтинг. [Электронный ресурс] URL: <http://ves-rf.ru/a/article/u130037/2018/02/14/64489> (дата обращения: 14.04.2018)

15. Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ по итогам 2016 года/ РИА рейтинг. [Электронный ресурс] URL: <http://riarating.ru/regions/20170530/630063754.html> (дата обращения: 14.05.2018)

16. Эскиев М.А., Чажаева Э.М./Государственное регулирование регионального развития в социально-экономической сфере. Молодой ученый №13 (93) июль-1 2015 г.// Эскиев М.А., Чажаева Э.М. 2015.

**В. Д. Калинова**

студент, факультета «Государственное управление и финансовый контроль»

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

E-mail: [viktoriya.kalinova@bk.ru](mailto:viktoriya.kalinova@bk.ru)

+79687432360

### **Проблема «безбилетника» в управлении общественными благами**

Аннотация: статья посвящена комплексному исследованию проблемы безбилетника, которая является одной из системных трудностей рыночной экономики. В статье приведен анализ взглядов исследователей и рассмотрены различные подходы к изучению проблемы безбилетника. Основное содержание исследования составляет анализ трех концепций решения данной проблемы, таких как модель Линдаля, налог Кларка и концепция селективных стимулов.

Ключевые слова: проблема «безбилетника», индивид, рыночная экономика, модель Линдаля, налог Кларка, селективные стимулы, финансирование производства.

### **THE PROBLEM OF "FREE RIDER" IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC GOODS**

Kalinova V. D.

student of the faculty "Public administration and financial control" Financial University under the

Government of the Russian Federation

E-mail: [viktoriya.kalinova@bk.ru](mailto:viktoriya.kalinova@bk.ru)

+79687432360

Abstract: the article is devoted to complex study of the free rider problem, which is one of the systemic problems of the market economy. The article contains analysis of the views of researchers and considered various approaches to the study of the free rider problem. The main content of the research is the analysis of the three concepts of the solution of this problem, such as a model of Lindal', the Clarke tax and the concept of selective incentives.

Key words: the problem "stowaway", individual, market economy, model of Lindal', the Clarke tax, selective incentives, financing production.

В наше время проблема «безбилетника» считается одной из неразрешимых ситуаций в мировом сообществе. С экономической точки зрения данная проблема принадлежит к ряду главных системных трудностей рыночной экономики.

Общественные блага в мировой литературе определяются как блага, которыми пользуются все члены общества, в независимости от своего участия в их оплате. К общественным благам относится, например, дороги, национальная оборона, здравоохранение,

образование, предоставляемые услуги государственными и муниципальными властями и многое другое.

Так, некая часть общества может пользоваться услугами общественного сектора, причем не внося за них плату, все это приводит к увеличению нагрузки на добросовестного налогоплательщика. Отсюда следует возникновение проблемы безбилетника, когда некоторые индивиды, не платя налоги, пользуются и причем бесплатно всеми общественными благами. Индивид, использующий товар или услугу бесплатно, не оплативши их, получил название «зайца» или «безбилетника».

Проблема безбилетника («зайца») известна также как феномен неоплачиваемого присвоения общественных благ. Данная проблема касается не только экономики, а также таких областей, как политика, социология, культура и многих других сфер.

Одним из первых кто начал исследовать и искать решения по устранению проблемы безбилетника был известный американский экономист Мансур Олсон. В своей знаменитой книге «Логика коллективных действий», вышедшей в свет в 1965 году, он развил основы экономической теории общественных благ. Данную книгу по праву можем считать в некотором роде бестселлером.

Так же данная проблема не раз ставала темой для дискуссий в 50-х годах прошлого столетия между П. Самуэльсоном и Р. Масгрейвом. Поиск решения проблемы безбилетника привлек взгляды многих известных ученых. Классическим трудом в данной сфере считаются работы шведского экономиста, создателя микроэкономической модели Э. Линдаля. В своей модели ученый описывает личности, которые договариваются о расходах на получение общественных благ, а также о доле каждого в этих расходах. То есть личность платит за использование общественного блага в соответствии с его предельной полезностью. В свое время огромный вклад внес американский ученый, экономист Дж. М. Кларк, а также важный вклад внесли У. Викри и Т. Гровс, Л. Филлипс, Г. Беккер и М. Сесновица. Благодаря ряду выдающихся экономистов, посвятившем себя данной проблеме, заметна важность темы и поиск механизмов преодоления феномена неоплаченного присвоения общественных благ, как ключевой задачей экономики общественного сектора.

Проблема безбилетника одна из самых трудноразрешимых проблем функционирования рыночной экономики, связанная с производством и предоставлением общественных товаров. Данное явление чаще всего возникает в больших группах потребителей, это связано с труднодоступностью получения информации о положении налогоплательщика. Из этого вытекает проблема эффективности производства коллективных благ. В конце концов возникнет такая ситуация, когда никто не будет платить за общественное благо и в итоге

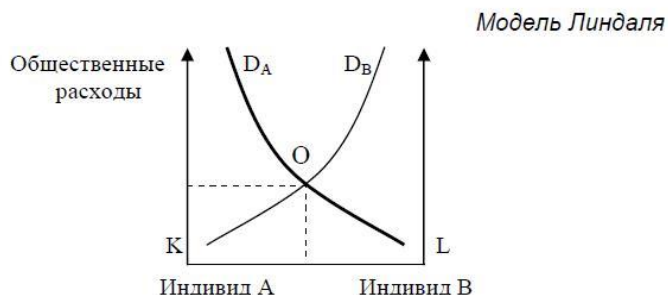
возникнет не возможность предоставления данного блага. Отсюда появляется вопрос: «Как обеспечить производство коллективных благ при наличии безбилетников?».

Ответом на данный вопрос является помощь государства. Государство финансирует производство общественных благ посредством взимания налогов с граждан страны, данную форму можно рассматривать виде метода решения проблемы «зайца». Но это не означает, что при помощи данного метода возможно достичь эффективного производства общественных благ. Так как из-за лица с низкими доходами, произойдет ограничение финансирование производства общественных благ путем снижения налога, так как сокращается объем коллективных благ. В итоге пострадают граждане с высокими доходами, которые будут потреблять коллективные блага в меньшей степени, чем хотели.

Причины возникновения проблемы «безбилетника» чаще всего делится на субъективные и объективные. К субъективным относится непорядочность и сокрытие истинных предпочтений в коллективных благах налогоплательщиков. Объективные причины делятся на связанные с индивидом и с государством, то есть общественные блага – налоги.

В статье рассмотрены три парадигмы решения проблемы «безбилетника» и приведено собственное виденье проблемы автором.

В 1919 году шведским экономистом Э. Линдалем была предложена модель добровольного обмена, в последствии стала называться в честь создателя. Сущность модели Линдаля заключается в том, что личности договариваются о расходах на получение общественных благ, а также о доле каждого в этих расходах. Равновесие по модели добровольного обмена – это, когда цена устанавливается на таких уровнях, что личности предъявляют спрос на одно и то же количество общественного блага и является оптимальным объемом его предоставления. Налоговая цена (цена Линдаля) – это часть от общего размера налогового сбора направленная на финансирование коллективного блага, которую должны внести отдельные индивиды. Рассмотрим графически модель на рис.1.



*Рисунок 9. График модели Линдаля*

На рис. 1 изображено: по оси ординат отложили общую величину общественных расходов, а на оси абсцисс – часть от общей величины величина общественных расходов, которую вносят индивид А и индивид В. На графике изображены кривые спроса на

коллективные блага для индивида А – это  $D_a$ , а для индивида В –  $D_b$ . Как мы можем видеть в

Житель	Строительство моста	Обновление электростанции	Налог Кларка
1	100	0	50
2	150	0	100
3	0	200	0
Всего выгода	250	200	-

т. К индивиду А не несет никаких расходов, а вот индивид В наоборот вносит 100% необходимой суммы. По мере продвижения к т. L часть индивида А растет, а вот часть индивида В начинает уменьшаться до того момента, пока не придет к 0, из этого выходит, что последний пользуется коллективным благом бесплатно. Равновесие по Линдалю будет в т. О, где пересекаются кривые спроса  $D_a$  и  $D_b$ . В т. О полезность от потребления последней единицы коллективного блага будет равной налоговой цене для индивида А и индивида В одновременно. Недостаток модели заключается в том, что, сталкиваясь с определенной налоговой ставкой, индивид выявляет свои истинные предпочтения, но сущность этой проблемы и заключается в том, что потребителю может быть выгодно скрывать свои предпочтения.

Следующая модель, созданная для решения интересующей нас проблемы, называется налог Кларка. Настоящий налог был разработан Дж. М Кларком, У. Викри и Гровсом. В модели налога Кларка говорится о создании искусственной концепции голосования за предложенные проекты, то есть плательщикам задают вопрос: «Сколько он готов заплатить за строительство того или иного проекта?», в дальнейшем на основе собранной суммы делается выбор между предложенными проектами и определяется налог Кларка. Величина настоящего налога определяется для каждого налогоплательщика изменением благосостояния остальных субъектов, которые могли произойти, если б плательщик не принимал участие в голосовании. Также помимо данного налога платиться еще один налог, который равен стоимости коллективного блага, деленного на количество жителей.

Для большего понимания налога Кларка, приведем стандартный пример. В городе N жителям предлагают две альтернативы, такие как строительство моста или обновление электростанции. Первый и второй житель городка отдадут предпочтение строительству моста, а вот третий житель заинтересован в обновлении электростанции государством. Для четкого распределения полезности относительно каждого гражданина предоставим таблицу 1.

Таблица 7. Пример расчета налога Кларка

Из предложенной табл. 1. Видно, что первый и второй житель строительство моста оценивают для себя его полезность в 100 и 150 ден.ед. соответственно. Полезность обновления электростанции для них равна нулю. Третий житель хочет видеть, как государство обновляет электростанцию и оценивает для себя полезность в 200 ден.ед. и соответственно строительство

моста ему не нужно. При данном раскладе предпочтение будет отдано строительству моста. А налог Кларка для первого жителя будет равен 50 ден.ед. Значит на данную сумму вырастит благосостояние второго и третьего жителя, если он не будет голосовать. Тогда вместо строительства моста будет обновлена электростанция. Так как полезность для второго жителя упадет на 150 ден.ед., а для третьего жителя вырасти на 200 ден.ед. Из этого видно, что  $200 - 150 = 50$  ден.ед. Для второго жителя налог Кларка будет равняться 100 ден.ед. из ходя из того, что  $200 - 100 = 100$  ден.ед. Для третьего жителя налог будет равен нулю, так как его участие в выборе на полезность строительства моста для первого и второго жителя городка не повлияет. В любом случае будет построен мост.

Теперь посмотрим с другой стороны на налог Кларка. Данный налог не дает жителям городка право исказить реальное положение вещей и пойти на обман жителей, чтобы изменить выбор в свою пользу. Так как первый житель зависит ценностью строительства моста для себя, значит налог для него не изменится, из ходя из полезности проекта для других жителей останется неизменной. А если первый житель скажет, что строительство моста ему не нужно, то тогда приоритет будет отдан обновлению электростанции и наш первый житель лишится 100 ден.ед. полезности, из ходя из выше сказанного первый житель не имеет стимулов говорить не правду, тоже самое касается второго жителя.

При сложившемся раскладе третий житель окажется в проигрыше и ему нет смысла завышать полезность обновления электростанции. Предположим третий житель все-таки заявит ценность обновления электростанции в 300 ден.ед. Из ходя из этого налог Кларка для него будет составлять 250 ден. ед – это потерянная полезность первого и второго жителя городка, и это превышает реальную ценность данной покупки в 200 ден.ед.

Таким образом, видно, что налог Кларка приводит к стимулированию честности и к тому, что бессмысленно лгать и искажать реальную ценность покупки. Но и данной концепции присуще недостатки, такие как: индивиды склонны вступать в сговор при голосовании, чтобы исказить истинные предпочтения; не у всех индивидов будут средства для оплаты налога Кларка; если все-таки будет собрана необходимая сумма из налога Кларка, то как она будет рационально или вообще использоваться; возможность возникновения профицита в бюджете и возникновение вопроса о том, что делать сданным излишком.

Последняя модель, которой будет выделено должное внимание в данной научной работе – это концепция селективных стимулов. Американский экономист М. Олсон внес огромный вклад в теорию добровольного общественного обмена, он дополнил и расширил данную теорию Э. Линдаля. Ученый вывел, что предельные издержки на общественные блага, должны быть распределены между всеми членами группы в той же пропорции, что и полученная дополнительная выгода. Суть концепции селективных стимулов заключается в

поощрение индивида или группы индивидов при участии в процессе производства общественного блага. То есть индивидам будет разрешен доступ в виде исключительного права какому-либо частному благу (одному или нескольким).

К сожалению, решение проблемы безбилетника в рассмотренных моделях данной статьи не существует. Так как невозможно полностью искоренить данную проблему, существующие модели способствуют обществу сделать следующий вывод о том, что необходимо вмешательство государства в производство и предоставление финансирования общественных благ.

Государству не обязательно нести одному тяжелую ношу финансирования общественных благ. Государство должно привлекать не только отечественных, но и иностранных инвесторов, а также обычных жителей необъятной страны. Под средством стимулов, введения новых налогов или улучшение старых. Все эти механизмы решения проблемы конечно же имеют свои ограничения. Их эффект зависит от устойчивости связей между государством и всем обществом.

С помощью некоего способа «пряника», можно про мотивировать общество. Главное, чтобы общество располагало такими благами, которые можно бы было использовать как селективные стимулы.

#### **Список использованной литературы**

1. О границах неразрешимости "проблемы безбилетника" / Юданов А.Ю., Пыркина О.Е., Беккер Е.Г. // Вопросы экономики, 2016. – № 11.-С.57-75.
2. Clarke E. H. Multi-part pricing of public goods // Public Choice. 1971.
3. Теоретические аспекты проблемы безбилетника в современной России / Дудник Т.А., Каракчиева А.Э. // Экономика и социум. 2016. № 5-1 (24). С. 631-634.
4. Проблема «безбилетника» при производстве и потреблении общественных благ / Тамоян Г.Ш., Векленко М.В. // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 26. С. 601-605

УДК 339.97

**В.С. Каширская**  
студент факультета «Государственное управление и финансовый контроль»

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [valentina\\_resplandor@mail.ru](mailto:valentina_resplandor@mail.ru)

+79684488118

Научный руководитель:

Шедько Ю.Н.

доктор экономических наук, доц.,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

профессор кафедры государственного и муниципального управления

### **Особенности управления внешнеэкономической деятельностью региона**

**Аннотация:** В данной статье рассмотрена специфика внешнеэкономической деятельности регионов России. В реальных условиях российского рынка внешнеэкономическая деятельность определяет развитие не только предприятия, но регионов и страны в целом. В статье рассмотрены особенности внешнеэкономической деятельности регионов; выявлены факторы, препятствующие ее развитию; предложены основные направления совершенствования внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, социально-экономическое развитие, управление, межрегиональные отличия, внешняя торговля.

**V.S. Kashirskaya**

Student of faculty «Public administration and financial control»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

Scientific adviser:

Shedko Yu.N.

Doctor of Economics, docent, Professor, Department of State and Municipal Management

Financial University under the Government of the Russian Federation



## FEATURES OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY OF THE REGION

**Abstract:** This article discusses the specifics of external economic activity of the regions of Russia. In the real conditions of the Russian market, external economic activity determines the development of enterprises, regions and the country as a whole. The article considers the features of external economic activity of the regions; identified factors hindering its development; proposed the main directions of improvement of external economic activity.

**Key words:** external economic activity, social and economic development, management, interregional differences, foreign trade.

Тенденции современного мира определяются сочетанием процессов глобализации и регионализации. При этом возрастает роль хозяйственно-экономической функции государства, трансформируются приоритеты и механизмы его вмешательства в социально-экономические процессы. [5] Сильные в социальной и экономической сферах регионы определяют развитие страны в целом. Немаловажную роль в региональном развитии играет внешнеэкономическая деятельность, которая помогает регионам стать самостоятельными и менее зависимыми от центра.

Юридическим основанием внешнеэкономической деятельности регионов является Конституция РФ и соответствующий федеральный закон. Статья 72 Конституции РФ обозначает управление международными и внешнеэкономическими связями субъектов федерации как совместное ведение федеральной и региональной властей. Таким образом, без подтверждения региональных органов власти принятие любых серьезных односторонних решений в сфере внешнеэкономической деятельности на уровне государства, которые затрагивали бы интересы определенного региона, становится невозможным. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 08 декабря 2003 № 164-ФЗ определяет полномочия и взаимодействие властей разных уровней.

Внешнеэкономическая деятельность регионов России имеет ряд особенностей. Первая из них заключается в том, что регионы западной части страны и Урал экономически ориентированы на взаимодействие с Европой, в то время как Сибирь и Дальний Восток видят главным партнером Китай и Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), для южной же части страны приоритетным является развитие отношений со странами СНГ. [4] Подобное граничащее состояние нашей страны дает мощный толчок для развития региональных внешнеэкономических отношений, однако и несет ряд проблем, в том числе конкуренцию, незаконную миграцию, незащищенность природных ресурсов и многое другое.

Следующая особенность внешнеэкономической деятельности регионов – это ориентация на природно-ресурсный потенциал страны. По состоянию на 2016 год на первом месте среди регионов-экспортеров с большим отрывом находилась Москва с показателем \$104,64 миллиарда, в структуре которого около 83% приходилось на топливо. На втором месте рейтинга располагался Санкт-Петербург, чей экспорт оценивается в \$14,09 миллиарда с сырьевой составляющей 63%. [8] Безусловно, доля топливно-энергетических товаров по-прежнему определяет экспорте из России.

Третьей специфической чертой для России являются межрегиональные отличия по объему включения в международные экономические отношения. Почти 2/3 всей внешнеэкономической деятельности приходится на представленные в таблице 1 регионы. Можно сделать вывод, что наиболее активными участниками являются столичные метрополии и важнейшие сырьевые регионы. Помимо этого, у данных регионов есть ряд преимуществ: наличие наукоемкого производства, высокая инновационная составляющая и развитая инфраструктура. Остальные субъекты имеют неустойчивое положение на внешнеэкономической арене, что связано с их развитием.

Таблица 8. Статистика экспорта товаров из России в 2017 году в разрезе субъектов РФ

Репортёр (отчитывающийся субъект)	Экспорт, \$	Доля региона в экспорте страны, %
Москва	148 623 357 501	41,62
Санкт-Петербург	21 764 658 360	6,09
Тюменская область	19 787 981 463	5,54
Кемеровская область	13 872 370 199	3,88
Республика Татарстан	13 028 655 606	3,64
Сахалинская область	10 572 488 170	2,96
Краснодарский край	7 042 640 834	1,97
Свердловская область	6 920 608 705	1,93
Ростовская область	6 844 199 956	1,91
Московская область	6 555 973 809	1,83

Составлено автором по данным из источника. [8]

Развитие и сбалансированность внешней торговли регионов отражает также показатель открытости экономики территорий. Она рассматривается в двух аспектах: как цель экономического развития и как средство повышения продуктивности экономики территорий. Анализ показателя открытости экономики региона является суммой объемов экспорта и импорта к стоимости валового регионального продукта. Показатель открытости позволяет сформировать ряд регионов, где прослеживается зависимость между исследуемым коэффициентом и существующим положением по объему экспорта. Данная зависимость является прямой: чем выше показатель открытости экономики региона, тем большую долю экспорта он занимает в объеме ВВП. [3]

Некоторые исследования показывают, что чем выше экспортная активность региона, тем более устойчивее его социально-экономическое развитие. В ориентации на экспорт многие российские регионы в первую очередь видят свою возможность привлечь частные инвестиции, которые помогут регионам в развитии экономики и укреплении международных связей. Поэтому особую важность имеет построение эффективной системы управления внешнеэкономической деятельностью субъектов. Во-первых, это поможет России выйти на качественно новый уровень развития экономики и торговли, во-вторых, принесет большие доходы в региональные бюджеты, и наконец, поможет развить промышленность и сельское хозяйство регионов, что поможет стране в дальнейшем уйти от активной торговли нефтью, газом, древесиной и железной рудой.

За последние годы государство увеличило финансирование многих регионов, Правительством были подписаны различные государственные программы, направленные на региональное развитие, в том числе были созданы и ныне развиваются особые экономические зоны и территории опережающего развития. Целью подобных мероприятий является улучшение качества жизни регионов, развитие инфраструктуры, создание новых рабочих мест, развитие экономических отношений между регионами и центром, а также регионами и другими странами. Тем не менее организация и управление внешнеэкономической деятельностью большинства субъектов РФ не развиты.

Для активизации внешнеэкономической деятельности регионов необходима значительная государственная поддержка в области устранения дифференциации социально-экономического развития регионов. В первую очередь необходимо сосредоточить внимание на развитии и укреплении кадрового потенциала, гражданам необходимо вовлекать в процесс внешнеэкономической деятельности свой интеллектуальный потенциал. Также следует снизить миграцию рабочей силы, при чем речь идет не только про «дешевый» труд иностранцев, но и про внутреннюю миграцию, когда люди уезжают на заработки в более обеспеченные регионы. Помимо этого, существует потребность в развитии высокотехнологичного производства, без которого ни Россия, ни ее регионы не смогут занять крепкую внешнеэкономическую позицию в XXI веке.

Управление внешнеэкономической деятельностью регионов имеет ряд проблем. На первичном этапе подготовки многие регионы страны не используют инструмент разработки региональных стратегий развития и закрепления соответствующего ответственного исполнителя. Организация внешнеэкономической деятельности субъектов нуждается в формировании базы данных, содержащую информацию о мировом рынке и его состоянии, о тенденциях развития и изменениях в спросе и предложении на международном рынке; содействии привлечения внебюджетного кредитования для реализации экспортных

соглашений; развитии инфраструктуры и логистической системы регионов; снижении налогового бремени для предприятий, ведущих внешнеэкономические отношения; разработке мотивирующих и стимулирующих мер развития внешнеэкономической деятельности на уровне муниципальных образований. Затрагивая контроль и мониторинг, стоит выделить проблему отсутствия показателей, оценивающих результативность и эффективность работы органов власти в сфере внешнеэкономической деятельности. Следовательно, перспективным направлением совершенствования является разработка систем подобных индикаторов, а также создание ответственного органа, который осуществлял бы отчеты и вносил поправки в работу региональных властей.

Список использованной литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (последняя редакция)
3. Середин М.И. Внешнеэкономическая деятельность как инструмент развития региона // Вестник АГУ. – 2014. - № 4(151). – С. 108-112
4. Уварова А.Я. Оценка внешнеэкономической деятельности регионов России и пути ее активизации // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. - № 11(50). – С. 40-46
5. Шедько, Ю.Н. Особенности управления функционированием и развитием региональных социально-экономических систем в условиях глобализации / Ю.Н. Шедько // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – С. 433–437.
6. Якушев Н.О. Экспортная составляющая в аспекте международной специализации регионов // Экономика и социум. – 2016. - № 4(23). – С. 4-13
7. Проект «Национальной экспортной стратегии России на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // подготовлен Минэкономразвития России – 2013. – URL: <http://www.deloros.ru/FILEB/Proekt%20NES.docx>
8. Экспорт и импорт регионов России в 2017 году [Электронный ресурс] // URL: <https://tradereport.ru/Обзоры/Россия/Регионы>

**А.С. Сумаренко**

Студент, факультет государственного управления и финансового контроля

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва Российская Федерация

E-mail: [anzhelika.sumarenko@mail.ru](mailto:anzhelika.sumarenko@mail.ru)

+79652725451

Научный руководитель:

Ю.Н. Шедько

д.э.н, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

### **Экологические проблемы обращения с твёрдыми коммунальными отходами**

**Аннотация:** в статье рассматривается проблема раздельного сбора твердых коммунальных отходов производства и потребления, дана оценка сложившейся ситуации, рассмотрены направления перехода к системе раздельного сбора твердых коммунальных отходов, проанализирована эффективность специализированной госорганизации, рассмотрены перспективы сотрудничества с зарубежными странами.

**Ключевые слова:** коммунальные отходы, обращение с отходами, селективный сбор с последующим рециклингом, раздельный сбор, специализированная госорганизация, комплексное сырьё, полигоны захоронения, вторичное сырьё.

A.S. Sumarenko

Student, faculty of public administration and financial control

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

E-mail: [anzhelika.sumarenko@mail.ru](mailto:anzhelika.sumarenko@mail.ru)

+79652725451

Scientific adviser:

Yu. N. Sedico

D. E. N., associate Professor, Professor of the Department of state and municipal management, Financial University under the Government of the Russian Federation

### **ENVIRONMENTAL PROBLEMS OF MUNICIPAL SOLID WASTE MANAGEMENT**

**Abstract:** the article deals with the problem of separate collection of municipal solid waste production and consumption, assesses the situation, considers the direction of the transition to a

system of separate collection of municipal solid waste, analyzes the effectiveness of specialized state organizations, considered the prospects of cooperation with foreign countries.

**Key words:** municipal waste, waste management, selective collection followed by recycling, separate collection, specialized state organization, complex raw materials, landfills, secondary raw materials

Рост потребления приводит к тому, что увеличиваются объемы образования бытовых отходов, особенно в крупных городах России. При бесконтрольном размещении отходов на свалках, они негативно воздействуют на окружающую среду, являясь источником поступления вредных биологических и химических веществ в поверхностные и грунтовые воды, почву, атмосферный воздух, создавая тем самым угрозу жизни и здоровью населения. В связи с этим важнейшей задачей экологической безопасности при обращении с коммунальными отходами является предотвращение попадания вредных веществ из отходов во внешнюю среду.

В Российской Федерации на протяжении последних двадцати лет остаётся актуальной проблема организации упорядоченного обращения с отходами производства и потребления (сбор, транспортировка, переработка, использование и захоронение). Проблемы переработки и утилизации коммунальных отходов характеризуются следующими факторами:

- 1) сложность морфологического состава отходов;
- 2) необходимость решения двух взаимосвязанных задач – ресурсосбережения (переработки и вторичного использования отходов) и охраны окружающей среды;
- 3) постоянный отвод новых земельных участков под захоронения слаборазлагающихся отходов;
- 4) неравномерное распределение отходов на территории нашей страны, а так же внутри субъектов
- 5) отсутствие единого мнения относительно применения рациональной технологии переработки и утилизации отходов;

Общий объем учтенных и накопленных отходов производства и потребления в Российской Федерации в целом составляла на начало 2016 г. примерно 31,5 млрд. т. По данным Минприроды России количество образовавшихся отходов с 2006 г. по 2015 г. возросло на 44%. На сегодняшний день более 14 000 санкционированных мест для размещения коммунальных отходов, занимают площадь порядка четырех миллионов гектар, это сопоставимо с территориями таких стран как Швейцария и Нидерланды.

По статистике, в нашей стране ежегодно образуется около 60 млн. тонн твердых коммунальных отходов(ТКО) и только 5 % из них перерабатывается, остальные отправляются на полигоны для захоронения.

2018 год объявлен годом экологии, в связи с этим в Путин В.В. поручил Правительству РФ разработать национальный проект в сфере экологии до 1 октября 2018 г.. Исходя из указа от 7 мая 2018 года в 2024 году требуется обеспечить эффективное обращение с твердыми отходами производства и потребления, необходимо ликвидировать все выявленные на 1 января 2018 г. несанкционированные свалки в границах городов;

В рамках национального проекта планируется уделять большое внимание сотрудничеству с зарубежными партнерами, это позволит частично интегрировать зарубежный опыт в российскую практику. 24 сентября 2018 г. участники 13- го заседания Подкомиссии по охране окружающей среды Российско-Китайской комиссии пришли к выводу что Россия и Китай будут развивать тесное сотрудничество в области обращения с отходами. В целом наблюдается положительная динамика развития двустороннего взаимодействия стран.

Целевые показатели амбициозные, так, например, к 2024г. доля твердых коммунальных отходов, направленных на обработку и утилизацию должна составить 60%, против 40, которые направлены на захоронение. На сегодняшний день соотношение составляет 7 процентов против 93. На реализации данных показателей потребуется 291,1 миллиарда рублей, из них 182-внебюджетные источники, 109- из консолидированного бюджета.

24 сентября 2018 на заседании Президиума Совета по стратегическому развитию и национальным проектам Министерство природных ресурсов и экологии РФ сообщило о создании публично-правовой компании- специализированной госорганизации, которая будет отвечать за развитие отрасли обращения с отходами и при этом будет являться регулятором данной отрасли. Создание подобного органа позволит эффективно управлять системой обращения отходов, а также обеспечит взаимодействие между субъектами, позволит предоставить новые возможности по созданию и оперированию финансовыми инструментами участников рынка обращения с отходами.

Однако, специалисты Всемирного фонда дикой природы (WWF) считают, что предложенные меры и целевые показатели нацпроекта «Экология» не решат проблему обращения отходов в Российской Федерации. Это связано с тем, что в проекте отсутствуют меры по отдельному сбору отходов, в том числе пищевых, у источника их образования, так же ничего не говорится об отходах, которые не попадут на сортировку или выйдут с сортировки, но не попадут на утилизацию (неперерабатываемые).

Обратимся к опыту других стран, где твердые коммунальные отходы рассматриваются как комплексное сырье, которое содержит в себе ряд ценных компонентов. Объемы такого сырья с каждым годом постепенно увеличиваются, соответственно структура сырья в большей степени насыщается составляющими, использование и извлечение которых становится

экономически выгодным делом. Предпочтительным способом обработки ТКО согласно директиве ЕС является переработка с получением вторсырья.<sup>75</sup> В таблице 1 представлены способы обращения твердых коммунальных отходов в странах ЕС.

Таблица 1.– Способы обращения с ТКО в странах ЕС и России [8].

Страны ЕС и Россия	Способы обращения с твердыми бытовыми отходами (%)			
	Захоронение	Термическая переработка	Переработка во вторичное сырье	Компостирование органических отходов
Германия	1	37	45	17
Бельгия	2	42	36	20
Швеция	1	51	33	15
Нидерланды	1	51	33	15
Норвегия	2	57	26	15
Дания	3	54	31	12
Австрия	5	34	28	33
Франция	28	35	19	18
ЕС-27	37	23	26	14
Россия	95	2	3	-

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективным способом переработки ТКО является селективный сбор с последующим рециклингом. Значительные перспективы при решении этой задачи предоставляет сотрудничество государства и бизнеса.<sup>76</sup>

С 1 января 2019 года планируется переход на новую систему с отходами. Министр природных ресурсов и экологии Дмитрий Кобылкин пояснил, что министерство намерено собрать в нынешнем году 2,5 млрд. рублей экологического сбора, а до 2024г. привлечь 15 млрд.руб., разработать новые льготы для инвесторов в переработку отходов. Примером проведенной работы может служить запуск современного мусоросортировочного

<sup>75</sup> Директива N 2008/98/ЕС Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отходах и отмене ряда директив» // Официальный сайт законодательства Европейского Союза <http://eur-lex.europa.eu>.

<sup>76</sup> Шедько, Ю.Н. Корпоративная социальная ответственность на мезо – и микроуровнях / Ю.Н. Шедько, Л.П. Соловьева // Экономика. Налоги. Право. – 2011. – № 6 – 2011. – С. 116–126.



производства в муниципальном образовании г. Тюмень. Данный завод построен в рамках реализации Концессионного соглашения в отношении создания и эксплуатации системы коммунальной инфраструктуры в Тюменской области. Объем инвестиций для создания завода составил 1, млрд.руб.

Проблемы переработки ТКО была актуальна во все времена, поэтому законы и подзаконные акты принимались, начиная с 1998г. Федеральный закон № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления».<sup>77</sup> Принятие этого закона послужило разработке различных региональных концепций обращения с твердыми отходами, но из-за несовершенства правовой основы, отсутствия действенного экономического и организационного механизмов управления данные концепции не были реализованы. На сегодняшний день реформирование правовой основы данной отрасли возобновлено. Внесены поправки в действующий Федеральный закон от 29.12.2014 № 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации», принятые Правительства РФ,<sup>78</sup> приказы Минприроды.<sup>79</sup>

Министерством природы и экологии разработан и направлен на рассмотрение законопроект, который позволит вести полный учет опасных отходов в стране, предотвратить их размещение на полигонах ТКО. В рамках данного законопроекта планируется появление федерального оператора и создание единой государственной системы по обращению с ТКО I и II класса опасности.

На наш взгляд, самым рациональным решением проблемы постоянно растущего количества отходов является использование ТКО в качестве сырья и продуктов его переработки. До 50% отходов можно перерабатывать при внедрении системы раздельного сбора. Переработка отходов будет наиболее эффективна, если такие отходы как: металл, бумага и стекло собраны жителями раздельно, люди готовы разделять отходы, но они выходят выбрасывать мусор, а бачок одни, на этом все заканчивается. Переход на разделение сбора мусора- непростая работа, в экономически развитых странах эту культуру прививали более 15 лет, наше же страна многое проходила форсированно. Селективный сбор ценных компонентов отходов- рациональный и прогрессивный способ утилизации ТБО. Он позволит:

---

<sup>77</sup> Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» //Собрание законодательства РФ, № 26, 29.06.1998, ст. 3009

<sup>78</sup> Постановление Правительства РФ от 3 июня 2016 г. № 505 «Об утверждении Правил коммерческого учета объема и (или) массы твердых коммунальных отходов».

<sup>79</sup> Приказ Минприроды России от 14.08.2013 N 298 «Об утверждении комплексной стратегии обращения с твердыми коммунальными (бытовыми) отходами в Российской Федерации» // Нормирование в строительстве и ЖКХ, – 2013 – № 4.

- сократить размер площадей, которые отводятся под свалки, сэкономить невозполнимые природные ресурсы;

-значительно сократить вредные вещества, поступающие в окружающую среду;:

- снизить себестоимость продукции, производимой с применением вторичного сырья;

Однако селективный сбор отходов не решит всех существующих проблем. Отходы, пригодные для разделенного сбора составляют максимум 50% от общего количества мусора, остальной мусор должен перерабатываться заводами, которые будут на выходе получать энергию.

Таким образом, организация данной системы очистки и уборки территории региона позволит обеспечить рациональный и экономически целесообразный сбор мусора, быстрое его удаление, а также безопасное обезвреживание.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Директива N 2008/98/ЕС Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отходах и отмене ряда директив» // Официальный сайт законодательства Европейского Союза <http://eur-lex.europa.eu>.

2. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» //Собрание законодательства РФ, № 26, 29.06.1998, ст. 3009

3. Федеральный закон от 29.12.2014 № 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации».

4. Постановление Правительства РФ от 3 июня 2016 г. № 505 «Об утверждении Правил коммерческого учета объема и (или) массы твердых коммунальных отходов».

5. Постановление Правительства РФ от 5 сентября 2016 г. № 881 «О проведении уполномоченными органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации конкурсного отбора региональных операторов по обращению с твердыми коммунальными отходами».

6. Приказ Минприроды России от 14.08.2013 N 298 «Об утверждении комплексной стратегии обращения с твердыми коммунальными (бытовыми) отходами в Российской Федерации» // Нормирование в строительстве и ЖКХ,– 2013 – № 4

7. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2015 году».– М.: Минприроды России; НИА–Природа,–2016.

8. Государственный доклад «Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека по вопросам, связанным с обеспечением прав населения на охрану здоровья и благоприятную окружающую среду при утилизации

отходов потребления от 25 октября 2017 г.». // Официальный сайт <http://president-sovet.ru/documents/read/573/>

9. Ахметова Г.З. Особенности управления твердыми бытовыми отходами на уровне субъектов РФ // Проблемы и перспективы развития менеджмента в России. Материалы III Международной научно-практической конференции.- М: 2015. С. 9-10.

10. Шедько, Ю.Н. Корпоративная социальная ответственность на мезо – и микроуровнях / Ю.Н. Шедько, Л.П. Соловьева // Экономика. Налоги. Право. – 2011. – № 6 – 2011. – С. 116–126.

11. Официальный сайт Министерство природных ресурсов и экологии РФ. [Электронный ресурс]-URL:<http://www.mnr.gov.ru> (дата обращения 25.09.2018)

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338

**О. А. Алексеева**

Научный руководитель:

профессор, к.э.н. Линдер Н.В.

Департамент менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [sunlaila@icloud.com](mailto:sunlaila@icloud.com)

+79672701697

## **Влияние новостного фона на стоимость компании**

Аннотация: В данной статье рассматривается информационный фактор влияния на капитализацию компании. Автор анализирует исследования, связанные с выявлением взаимовлияния между курсами акций и новостным фоном организации (позитивным, негативным или нейтральным). В работе подтверждается поставленная гипотеза о данной взаимосвязи.

Ключевые слова: новостной фон, стоимость компании, репутация, стоимость акции.

O.A. Alekseeva

Supervisor:

Professor, Ph.D. Linder N.V.

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

## **NEWS' INFLUENCE ON THE COST OF THE COMPANY**

Abstract: This article discusses the informational factor of influence on the company's capitalization. The author analyzes the research related to the identification of mutual influence between stock prices and the news background of the organization (positive, negative or neutral). The paper confirms the hypothesis of this relationship.

Keywords: news, company value, reputation, share price.

В современном мире информация играет наиважнейшую роль не только в жизни человека, но и в бизнес-среде. Информация становится эффективным инструментом как в ведении компании к финансовому благополучию, так и в борьбе со стратегически значимыми конкурентами. Исследование влияние новостного фона на стоимость компаний взяло свое начало всего лишь несколько десятков лет назад, но уже доказало свою необходимость и актуальность для настоящего глобального рынка.

В нижеприведенных источниках главным вопросом, на который в процессе исследования сформируется ответ, будет являться следующее: существует ли взаимосвязь между стоимостью компании и ее новостным фоном.

Данный вопрос изначально стал анализироваться в центре активности фондовой деятельности – в США. Прежде всего, как предмет влияния новостей изучали динамику стоимости акций компаний. В статье американских финансистов Вернера Де Бондта и Ричарда Талера приводится разделение портфелей ценных бумаг на «выигравшие» (Winner portfolio) и «проигравшие» (Loser portfolio), каждый из которых состоял из 35 акций. Их динамика рассматривается в течение 36 месяцев после формирования. Авторы утверждают, что большинство людей «слишком остро реагируют» на неожиданные и драматические новостные события. Однако на рыночном уровне портфели предыдущих «проигравших», как оказалось, превзошли прежних «победителей». Спустя тридцать шесть месяцев после формирования портфеля «проигравшие» заработали на 25% больше, чем «победители», притом, что последние рисковали значительно меньше [De Bondt and Thaler, 1985]<sup>80</sup>.

Кембриджские исследователи в 1988 году посвятили свою работу выявлению новых факторов, которые изменяют цену акции компании. Они рассматривали два вопроса: существует ли влияние макроэкономических новостей, и как объяснить отклонение этого фактора в ряде случаев; как фондовый рынок реагирует на информацию, в частности, изучение рыночных движений, совпадающих с крупными политическими и мировыми событиями. Ученые проанализировали ежемесячные доходности акций за период с 1925 по 1985 годы с помощью VAR-индекса. Ими было выявлено, что макроэкономические новости объясняют лишь около одной пятой движений в ценах акций. Большинство макроэкономических новостей влияли на доходность с их прогнозируемыми признаками и статистически существенными коэффициентами. В течение всего периода выборки положительный однопроцентный дивиденд неожиданно повышает цены акций примерно на 0,1%, в то время как увеличение промышленного производства на 1% увеличивает долю значения примерно на

---

<sup>80</sup> De Bondt Werner F. M., Thaler Richard. Does the Stock Market Overreact? / The Journal of Finance, vol. XL, no.3, 1985. URL: [http://www.jstor.org/stable/2327804?read-now=1&refreqid=excelsior%3Af2a5f957ec2a57d4ba2b5ce103e40541&seq=8#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2327804?read-now=1&refreqid=excelsior%3Af2a5f957ec2a57d4ba2b5ce103e40541&seq=8#page_scan_tab_contents)

0,4%. И инфляция, и волатильность рынка оказывают негативное влияние на его доходность. Но данный анализ, по словам авторов, неточен. Он не учитывает новости о будущих макроэкономических событиях, а значит не имеет прогнозной составляющей.

Далее исследование уделяет внимание наиболее важным международным новостям за последние 50 лет до 1989 года. Набор событий был сформирован на основе деловой секции *New York Times*, как ведущего периодического издательства тех времен. Всего было выделено 49 глобальных новостей, которые были соотнесены с процентом изменения в индексе *500-Stock Standard & Poor's*. Некоторые из событий явно соотносятся с существенными изменениями на совокупном рынке. Например, в понедельник после сердечного приступа Эйзенхауэра в сентябре 1955 года рынок снизился на 6,62%. Понедельник после японской атаки на Перл-Харбор засвидетельствовано падение рынка на 4,37%. Последовательный переход президентской власти после убийства президента Кеннеди совпал с ростом рынка на 3,98%, в то время как фактические новости о его убийстве сократили стоимость акций почти на 3 процента. Однако же существуют события, которые мало отразились на положении акций на рынке, хотя производили масштабный резонанс в СМИ. Результаты данного исследования свидетельствуют о сложности объяснения половины изменений цен акций на основе общедоступных новостей. Авторы отмечают, что, возможно, не смогли рассмотреть некоторые виды новостей, которые на самом деле составляют значительную долю изменения. Гипотеза о том, что цены акций движутся в ответ на новости, которые наблюдаются участниками рынка, неопровержима, но авторы скептически относятся к данной информации. Отмечается также, что новости с уровнем высокой важности для учета больших колебаний спроса на корпоративные акции почти наверняка оставят следы как в официальной экономической статистике, так и в средствах массовой информации, отчетах о движении рынка [Cutler, Poterba, Summers, 1988].<sup>81</sup>

В последующих исследованиях Д. Иккенберри писал, что из-за постоянного информационного шума, преобладающего на рынках, нельзя удивляться тому, что во многих ситуациях обнаруживается искаженное ценообразование, даже когда прогнозы были совсем противоположные, и, следовательно, цены полностью реагируют на новости. В совокупности эмпирической литературы рассматривается широкий спектр конкретных новостных событий, и выявляется поразительная последовательность. Положительные новостные события, как правило, являются последствием позитивной реакции на рынок. В этих случаях отдача после выхода новостей показывает положительные аномальные дрейфы с длинным горизонтом. Аналогичным образом, негативные новостные события, как правило, встречаются с

---

<sup>81</sup> Cutler D. M., Poterba J. M., Summers L. H. What moves stock prices? / Massachusetts institute of technology, no. 487, 1988. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/64351/whatmovesstockpr00cutl.pdf>

негативной реакцией на рынке и сопровождаются отрицательными дрейфами. Автор уделяет внимание влиянию конкретно корпоративных новостей на положение компании на рынке. Более того, он анализирует, как влияет новость о дроблении акций на стоимость компании. Рассматривается более 3000 акций в период с 1988 по 1997 год. Был выявлен общий положительный дрейф в 9% после дробления акций. Аналитики обычно недооценивают компанию в прогнозном периоде после совершения раскола, а это значит, что недооценивается факт выпуска корпоративной новости до данного события. Таким образом, влияние новостей в данном случае является достаточно весомым, чтобы уделять им особое внимание и учитывать их в прогнозировании капитализации фирмы [Ikenberry, Ramnath, 1999].<sup>82</sup>

По словам французских исследователей: «Финансы — это о том, как непрерывный поток новостей включается в цены. Но не все новости имеют такое влияние». Их работа посвящена анализу влияния «эндогенных и экзогенных шоков» на стоимость акций. «Экзогенными шоками» называются неожиданные новости, большие потрясения, которые резко изменяют цены на фондовом рынке и создают сильные всплески волатильности. Однако же некоторые могут утверждать, что предпосылки этих событий были известны некоторым элитам, предполагая возможность предварительных действий этих информированных агентов, что, возможно, частично отразилось на ценах фондового рынка. Далее доказывается, что «эндогенный шок» является результатом кумулятивного эффекта множества небольших отрицательных новостей, которые отдельно друг от друга выглядят относительно нейтральными, но, постепенно накапливаясь, создают эффект динамической памяти и превращаются в «эндогенный шок». Получается, что создается волатильная траектория новостного фона, которая ведет к так называемому взрыву. Таким образом, авторы подтверждают наличие взаимосвязи между качеством новостного фона и стоимостью акций. [Sornette, Malevergne, Muzy, 2002].<sup>83</sup>

В Гарвардском издании о бизнес-среде в 2007 году была опубликована статья о важности репутации компании в управлении рисками. Авторы пишут о том, что фирмы с сильной позитивной репутацией привлекают лучших людей, такие компании воспринимаются как обеспечивающие большую ценность. Их клиенты более лояльны и покупают более широкий спектр продуктов и услуг. Поскольку рынок полагает, что такие компании обеспечат устойчивую прибыль и будущий рост, они будут иметь более высокие цены и прибыли, а также рыночные ценности и меньшую стоимость капитала. Более того, в экономике, где от 70% до 80% рыночной стоимости происходит от труднооценимых нематериальных активов,

---

<sup>82</sup> Ikenberry D. L., Ramnath S. Underreaction to Self-Selected News Events: The Case of Stock Splits. 1999. URL: [http://www.ruf.rice.edu/~jgspaper/W\\_Ikenberry\\_underreactionv9.pdf](http://www.ruf.rice.edu/~jgspaper/W_Ikenberry_underreactionv9.pdf)

<sup>83</sup> Sornette D., Malevergne Y., Muzy J.-F. Volatility Fingerprints of Large Shocks: Endogeneous Versus Exogeneous. 2002. URL: <https://arxiv.org/pdf/cond-mat/0204626.pdf>

таких как бренд, интеллектуальный капитал и репутация, организации особенно уязвимы для всего, что наносит ущерб их престижу.

Установление положительной репутации через средства массовой информации зависит от нескольких факторов или практики, согласно исследованиям Института медиа-анализа Media Tenor в Лугано, Швейцария.<sup>84</sup>

Во-первых, компания должна оставаться на экране радара общественности, что предполагает пребывание выше того, что называется «порогом осознания»: минимальное количество историй, упоминающих или показывающих компанию в ведущих СМИ.

Во-вторых, положительная репутация требует, чтобы по крайней мере 20% историй в ведущих СМИ были положительными, не более 10% отрицательными, а остальные нейтральными. Когда охват выше порога осознания и является положительным в целом, репутация компании выигрывает от отдельных положительных историй и менее подвержена повреждению, когда появляются негативные истории.

В-третьих, менеджеры могут влиять на сочетание положительных, негативных и нейтральных историй, пытаясь оптимизировать «долю голоса» компании: процент новостей в прессе, в которых упоминается фирма, цитирует кого-либо из организации или приводит данные, которые она предоставила. Исследования Media Tenor показывают, что компания должна иметь по меньшей мере 35% доли голоса, чтобы сократить долю негативных историй до минимума в обычное время [Eccles, Newquist, Schatz, 2007].<sup>85</sup>

В 2008 году в Цюрихе было проведено исследование, где главным вопросом являлось: имеют ли эффект плохие новости на стоимость акций компании относительно ее этического поведения. Обычно компании ведут себя аморально, если предвидятся особые выгоды в прибыли. Следовательно, вполне возможно, что после плохих новостей финансовые показатели растут. С другой стороны, репутация также обычно страдает от плохих новостей. Потеря репутации может привести к денежному убытку, но это трудно количественно оценить. Благодаря тому факту, что репутация является нематериальным активом и ее очень трудно оценить, есть вероятность, что возможности потерь могут быть не учтены.

По версии авторов репутацию можно определить, как убеждение, что компания оправдывает чьи-либо ожидания. Примером является компания, которая платит очень высокие зарплаты. Репутация среди сотрудников будет хорошей, но среди инвесторов нет.

Анализ был основан на оценке еженедельных цен закрытия определенных ценных бумаг. Для установления новостного этического критерия был использован индекс RRI

---

<sup>84</sup> Media Tenor. URL: <http://us.mediatenor.com/en/>

<sup>85</sup> Eccles R. G., Newquist S. C., Schatz R. Reputation and Its Risks / Harvard Business Review, 2007. URL: <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>



(Reputational Risk Index) от ECOFACT. Индекс репутационного риска от ECOFACT имеет общий характерный эффект, заключающийся в том, что он может повредить репутации фирмы среди тех, кто слишком много ожидает от КСО компании.

В итоге была сформирована матрица RRI по 364 компаниям. Затем выбирались компании с максимально высоким RRI, и из них формировался портфель акций, который потом сравнивался с эталонным портфелем, сформированным по исторически симулированным ценам на протяжении 12, 24, 32 и 40 недель. В группе всех интервалов, превышающих 24 недели, эталонные показатели доминируют над портфелем Max RRI, что дает более высокую доходность в 33 из 46 случаев. В короткие периоды получилось только 36 из 60 интервалов с более высокой отдачей по эталону.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в конечном итоге за портфелем Max RRI следуют потери. Тесты показывают, что в течение периодов более 20 недель портфель Max RRI отстает от рынка. Однако высокая чувствительность к длине интервала не позволяет точно определить этот эффект. Автор предлагает использовать портфель в рамках 23-25-недельного периода. Предполагается, что более всего обеспокоены и влияют на RRI клиенты и работники, а не акционеры компании. Так как в работе исследован непосредственно предкризисный период, то здесь важную роль играют множество других факторов, не только новостной фон. Чтобы доказать прогнозирующую силу RRI, нужно поработать над надежностью его результатов. Исследователем было принято решение осуществлять регулярную реструктуризацию портфеля примерно раз в 30 недель [Kolbel, 2008].<sup>86</sup>

В статье Тетлока в 2007 году делается попытка охарактеризовать взаимосвязь между содержанием сообщений в средствах массовой информации и ежедневной деятельностью на фондовом рынке, сосредоточив внимание на непосредственном влиянии столбца Wall Street Journal «Неразрывный рынок» на фондовый рынок США.

Автор считает, что высокий уровень пессимизма в СМИ серьезно предсказывает понижающее давление на рыночные цены, а затем возвращается к фундаментальным принципам. Во-вторых, необычно высокие или низкие значения пессимизма в СМИ прогнозируют высокий объем торгов на рынке. В-третьих, низкая рыночная доходность приводит к пессимизму в СМИ. Эти данные свидетельствуют о том, что инструменты медиа-контента служат доверенным лицом для оценки настроений инвесторов.

В исследовании используется General Inquirer (GI), известный количественный анализ контента, чтобы анализировать ежедневные изменения в колонке WSJ «Неразрывный рынок»

---

<sup>86</sup> Kolbel J. The effect of bad news on reputation and shareprice: An empirical survey / Swiss Federal Institute of Technology (ETH) Zurich, 2008. URL: [https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-entrepreneurial-risks-dam/documents/dissertation/master%20thesis/Term\\_Paper\\_KoelbelJ\\_0508-Grade6.pdf](https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-entrepreneurial-risks-dam/documents/dissertation/master%20thesis/Term_Paper_KoelbelJ_0508-Grade6.pdf)

за 16-летний период 1984-1999 годов. За каждый день в выборке собираются данные по газете с помощью подсчета слов во всех 77 predetermined категориях GI из Гарвардского психосоциального словаря. Этот процесс объединяет 77 категорий в единый медиа-фактор, который фиксирует максимум дисперсии в категориях GI. Поскольку этот единственный медиа-фактор сильно связан с пессимистическими словами в газетной колонке, в дальнейшем это называется фактором пессимизма. Далее рассматривается чувствительность результатов к точке времени информации и использованию различных мер пессимизма.

Автор приходит к выводу, что пессимистические переменные прогнозируют закономерности рыночной активности. Высокие значения пессимизма в СМИ вызывают понижательное давление на рыночные цены; необычно высокие или низкие значения пессимизма приводят к временному увеличению объема торгов на рынке [Tetlock, 2007].<sup>87</sup>

Стоит обратить внимание на исследования современности. Так как информация меняется очень стремительно, то понятие текущего времени относительно, поэтому мы рассмотрим исследование 2017 года о, так называемых, «поддельных новостях».

Большая часть поддельных новостей сосредоточилась на политической сфере, но данное явление начало проникать и в корпоративный мир. В преддверии президентских выборов в США сторонники Трампа призвали бойкотировать продукты PepsiCo из-за цитаты против претендента на пост президента, которую, на самом деле, его генеральный директор так и не сделал. Поскольку эта конкретная фальшивая новость была достаточно резонансной, исследователи проанализировали ее непосредственное влияние на состояние PepsiCo.

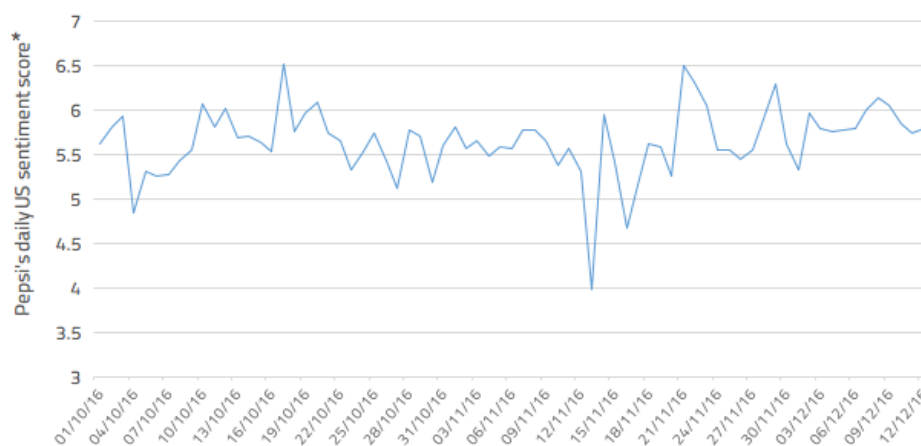


Рисунок 10. Ежедневная оценка внутренних настроений в отношении PepsiCo за 2016 г.

В четвертом квартале 2016 года средний показатель настроений PepsiCo был немного выше нейтрального (5.5). Данный факт указывает на то, что компания была позитивно воспринята на этом рынке. Тем не менее, существует четкое падение 13 ноября, что

<sup>87</sup> Tetlock P.C. Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market / The Journal of Finance, vol. LXII, no. 3, 2007. URL: [https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/ptetlock/papers/Tetlock\\_JF\\_07\\_Giving\\_Content\\_to\\_Investor\\_Sentiment.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/ptetlock/papers/Tetlock_JF_07_Giving_Content_to_Investor_Sentiment.pdf)

непосредственно коррелирует с публикацией фальшивой цитаты. Отклонение составляет 35% ниже среднего показателя настроений в США во время четвертого квартала и показывает, что он был значительным в качестве одного из самых опасных инцидентов для PepsiCo. Можно сделать вывод, что существовало четкое влияние на внутреннюю репутацию PepsiCo в США. Однако, стоит рассмотреть, как проблема повлияла на международную репутацию компании.

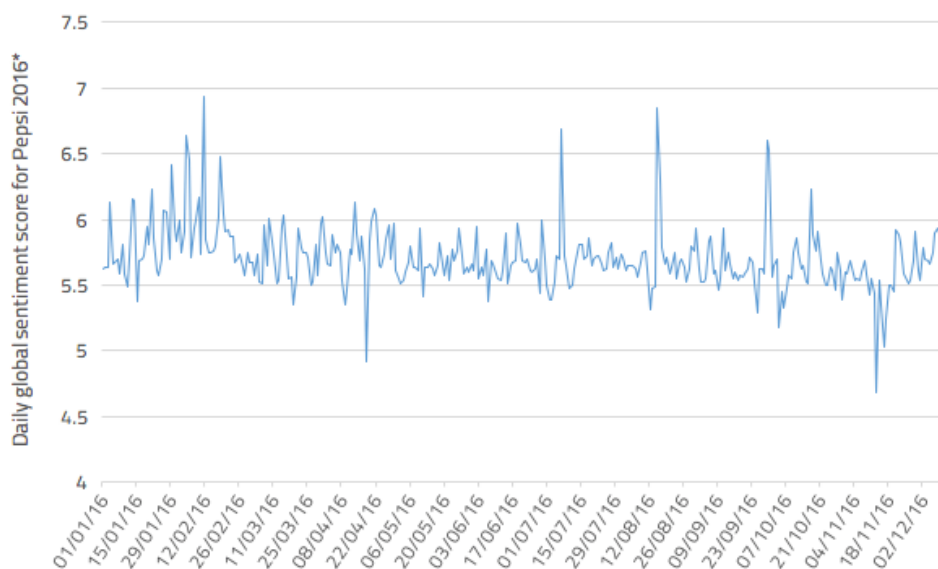


Рисунок 11. Ежедневные оценки глобальных настроений PepsiCo в 2016 г.

Расширив временные рамки, чтобы взглянуть на глобальную тенденцию настроений PepsiCo в течение всего года, ясно, что, несмотря на то, что фальшивый новостной инцидент связан только с политическим вопросом в одной стране, он все еще оставался самым негативным событием для компании в течение 2016 года. Чтобы оценить данную новость, авторы сопоставляют ее со вторым по значимости падением настроений, который произошел 18 апреля, когда PepsiCo объявила, что их продажи падают шестой квартал подряд.

По причине географически целенаправленного характера поддельной новости, глобальное негативное настроение на 13 ноября было меньше по сравнению с воздействием только в США. Однако же самая низкая точка в году для PepsiCo была на 19,5% ниже среднего показателя по компании.

Это показывает, что не только поддельные новости влияют на репутацию, но и на самом деле могут быть единственным самым большим негативным фактором в отношении компании. По этой причине исследователи рассматривают влияние данных провалов настроений на цену акций компании.

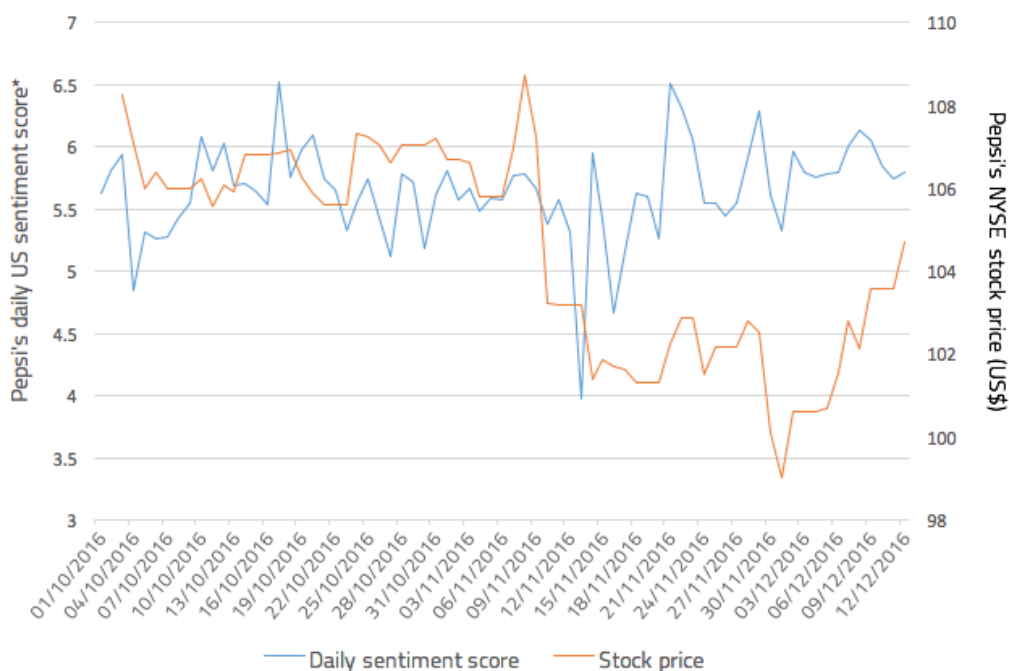


Рисунок 12. Сравнение тенденций настроений PepsiCo с ценой акции на NYSE.

В течение недель, предшествовавших фальшивому новостному инциденту, цена акций PepsiCo в среднем составляла около 106,58 \$. 10 ноября на цену акций PepsiCo пришелся значительный удар, в день, когда поддельные новости начали циркулировать. В течение последующих выходных дней заниженные котировки были широко распространены в социальных медиа, что привело к дальнейшему снижению цен на акции, когда рынок вновь был открыт 14 ноября.

В течение нескольких недель после тиража поддельных котировок существовала явная разница между тенденцией настроений PepsiCo и ее ценой акций. Настроения PepsiCo восстановилось быстро в течение пяти дней, и его последующий средний рейтинг репутации был выше, чем в предшествующие месяцы. Тем не менее, цена акций PepsiCo продолжала снижаться почти три недели, прежде чем она начала восстановление в начале декабря. Даже через месяц после того, как котировки были признаны ложными, цена акций PepsiCo по-прежнему отставала от предыдущего.

Это указывает на то, что, если их быстро опровергнуть, поддельные новости могут не нанести долговременного репутационного ущерба, но последующее влияние на стоимость акций может занять больше времени для восстановления.

Анализируя ответ на поддельный новостной опыт PepsiCo, становится ясно, что компании могут испытывать значительный репутационный и финансовый ущерб от поддельных новостей. Поэтому компании должны иметь правильные ресурсы, которые могут

отфильтровывать несущественный контент, выделять надежные источники контента, а также предупреждать их о самых влиятельных и опасных фальшивых новостях.<sup>88</sup>

Таблица 9. Обзор литературы по взаимосвязи стоимости компании и ее новостного фона

Автор	Название исследования	Дата исследования	Подтверждение гипотезы
De Bondt Werner F. M., Thaler Richard.	Does the Stock Market Overreact?	1985 г.	частично подтверждает
Cutler D. M., Poterba J. M., Summers L. H.	What moves stock prices?	1988 г.	частично подтверждает
Ikenberry D. L., Ramnath S.	Underreaction to Self-Selected News Events: The Case of Stock Splits	1999 г.	подтверждает
Sornette D., Malevergne Y., Muzy J.-F.	Volatility Fingerprints of Large Shocks: Endogeneous Versus Exogeneous	2002 г.	подтверждает
Eccles R. G., Newquist S. C., Schatz R.	Reputation and Its Risks	2007 г.	подтверждает
Kolbel J.	The effect of bad news on reputation and shareprice: An empirical survey	2008 г.	частично подтверждает
Tetlock P.C.	Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market	2007 г.	частично подтверждает
Аналитическая компания Alva Group	How does Fake News affect corporate reputation?	2017 г.	подтверждает

Таким образом, можно сделать вывод, что новостной фон с различных точек зрения является спорным фактором влияния на стоимость компании. Он требует большего внимания и большего количества исследований, введения новых моделей его анализа и соотнесения с капитализацией компании. Качество определенной новости также имеет непосредственное значение в оценке данного влияния, что было доказано выше. Исследованные точки для наглядности объединены в общую Таблицу 1.

#### Список использованной литературы

1. Cutler D. M., Poterba J. M., Summers L. H. What moves stock prices? / Massachusetts institute of technology, no. 487, 1988. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/64351/whatmovesstockpr00cutl.pdf>
2. De Bondt Werner F. M., Thaler Richard. Does the Stock Market Overreact? / The Journal of Finance, vol. XL, no.3, 1985. URL: [http://www.jstor.org/stable/2327804?read-now=1&refreqid=excelsior%3Af2a5f957ec2a57d4ba2b5ce103e40541&seq=8#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2327804?read-now=1&refreqid=excelsior%3Af2a5f957ec2a57d4ba2b5ce103e40541&seq=8#page_scan_tab_contents)
3. How does Fake News affect corporate reputation? / Alva Group, 2017. URL: <http://www.alva-group.com/en/fake-news-affect-corporate-reputation/>

<sup>88</sup> How does Fake News affect corporate reputation? / Alva Group, 2017. URL: <http://www.alva-group.com/en/fake-news-affect-corporate-reputation/>

4. Eccles R. G., Newquist S. C., Schatz R. Reputation and Its Risks / Harvard Business Review, 2007. URL: <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
5. Ikenberry D. L., Ramnath S. Underreaction to Self-Selected News Events: The Case of Stock Splits. 1999. URL: [http://www.ruf.rice.edu/~jgspaper/W\\_Ikenberry\\_underreactionv9.pdf](http://www.ruf.rice.edu/~jgspaper/W_Ikenberry_underreactionv9.pdf)
6. Kolbel J. The effect of bad news on reputation and shareprice: An empirical survey / Swiss Federal Institute of Technology (ETH) Zurich, 2008. URL: [https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-entrepreneurial-risks-dam/documents/dissertation/master%20thesis/Term\\_Paper\\_KoelbelJ\\_0508-Grade6.pdf](https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-entrepreneurial-risks-dam/documents/dissertation/master%20thesis/Term_Paper_KoelbelJ_0508-Grade6.pdf)
7. Media Tenor. URL: <http://us.mediatenor.com/en/>
8. Sornette D., Malevergne Y., Muzy J.-F. Volatility Fingerprints of Large Shocks: Endogeneous Versus Exogeneous. 2002. URL: <https://arxiv.org/pdf/cond-mat/0204626.pdf>
9. Tetlock P.C. Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market / The Journal of Finance, vol. LXII, no. 3, 2007. URL: [https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/ptetlock/papers/Tetlock\\_JF\\_07\\_Giving\\_Content\\_to\\_Investor\\_Sentiment.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/ptetlock/papers/Tetlock_JF_07_Giving_Content_to_Investor_Sentiment.pdf)

**П.Д. Колесник**

студент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: colesnik.polina@yandex.ru

Научный руководитель

**М. А. ИЗМАЙЛОВА**, д.э.н., доц.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: m.a.izmailova@mail.ru

### **Корпоративное волонтерство как тренд корпоративного управления**

Аннотация: В статье рассмотрена роль корпоративного волонтерства как современного тренда корпоративного управления. Представлена статистика мировой благотворительности. Обобщен опыт корпоративной благотворительности международных российских компаний. Сделан вывод о росте вовлеченности населения России в добровольческую деятельность, а также о развитии корпоративного волонтерства в стране, как дополнительной возможности укрепления лояльности клиентов компаний.

**Ключевые слова:** корпоративное волонтерство, благотворительность, корпоративное управление, социальная ответственность.

**P.D. KOLESNIK**, student

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: colesnik.polina@yandex.ru

Scientific adviser

**M.A. IZMAILOVA**, PhD (Econ.), Assistant Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: m.a.izmailova@mail.ru

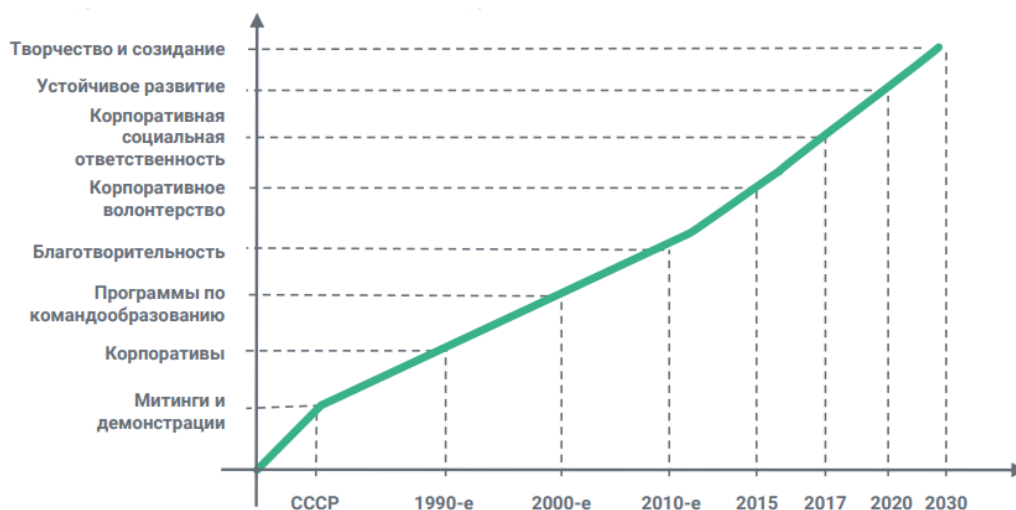
### **CORPORATE VOLUNTEERING AS TREND OF CORPORATE MANAGEMENT**

Abstract: In article the role of corporate volunteering as trend of corporate management is considered. The statistics of world charity is provided. Experience of corporate charity of the international Russian companies is generalized. The conclusion is made about the growth of the

Russian population's involvement in volunteer activities, as well as the development of corporate volunteering in the country, as an additional opportunity to strengthen customer loyalty of companies.

**Key words:** corporate volunteering, charity, corporate management, social responsibility.

На сегодняшний день общество, которое массово вовлечено в благотворительность оценивается как здоровое общество. Ведь именно для решения большинства социальных проблем нужно желание перемен и ответственность каждого. Немаловажным фактором для высокой оценки корпоративного управления является социальная ответственность; предполагаем, что именно этим определяется тот факт, одним из главных трендов корпоративного управления в 2018 году является постепенное внедрение и развитие программ корпоративного волонтерства (далее – КВ) в компаниях. Изменения в обществе, смена поколений и глобализация вынуждают появление все новых и новых инструментов для повышения вовлеченности сотрудников как в реализацию социальной политики своих компаний, так и в участие в волонтерских программах на основе собственных инициатив (рис.1). Отмечаем, что бизнес также расширяет свое участие в решении социальных проблем. Так, по данным Ассоциации благотворительных фондов Великобритании [4], топ 50 корпоративных фондов выдали гранты на общую сумму 232,3 тысяч фунтов. Именно корпоративные фонды могут давать гранты в любых странах и на любые виды деятельности, но чаще всего они финансируют сферы, связанные с бизнесом компании.



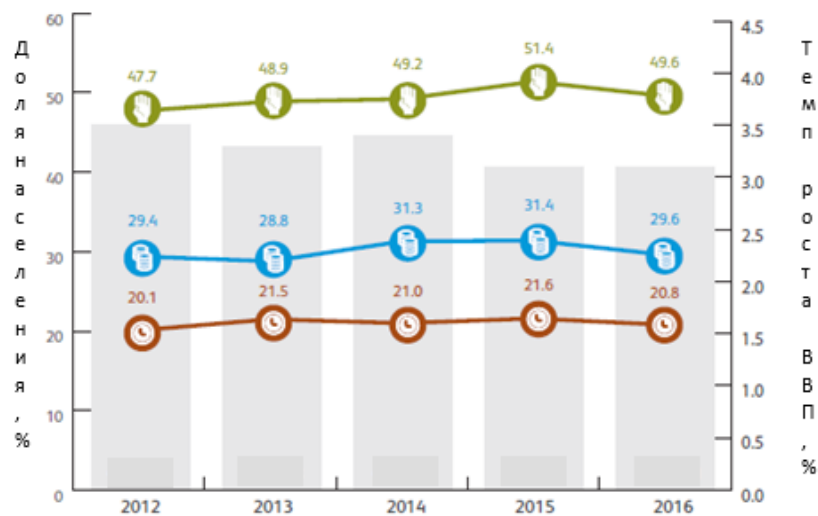
Источник: [3]

Рисунок 13 - Эволюция механизмов объединения сотрудников

Проводя анализ общей статистики благотворительности, следует обратить внимание на соотношение темпа роста мирового валового внутреннего продукта (ВВП) и глобального участия в денежных пожертвованиях, оказания помощи нуждающимся и волонтерстве в течение последних 5 лет. Анализ статистики показывает, что доля людей, по всему миру



участвующих в прямой помощи нуждающимся, денежных пожертвованиях или занимающихся корпоративным волонтерством, уменьшилась в 2016 (рис.2).



— Денежные пожертвования — Прямая помощь нуждающимся  
 — Волонтерство

Источник: [4]

Рисунок 14 - Темп роста мирового валового внутреннего продукта (ВВП) и глобального участия в денежных пожертвованиях

Динамика и направления вовлеченности в благотворительную деятельность имеют различия среди развитых и развивающихся стран. Например, доля населения развитых стран, которое совершает денежные пожертвования, составила 40%, тогда как в развивающихся странах эта доля приближается к значению 52%. Однако можно заметить снижение участия в глобальном уровне благотворительной деятельности - причиной этого может выступать различие в типах мировых экономических систем. Лишь в странах с переходным типом наблюдается единственное положительное изменение для любого вида благотворительности. Несмотря на колебания в общей статистике, в целом уровень глобальной благотворительности остается стабильным: не наблюдается серьезных спадов и подъемов. К тому же, оценивая геополитическую ситуацию в мире, есть вероятность того, что впоследствии степень вовлеченности населения развитых, развивающихся стран в благотворительную деятельность будет повышаться для поддержки граждан друг друга, а также для наращивания партнерских отношений, в том числе и в сфере корпоративной благотворительности [5].

Оценивая ситуацию на зарубежном рынке, необходимо выделить Топ - 10 стран, которые являются лидерами по масштабу волонтерства. В таблице 1 показаны страны с самой высокой долей людей, участвующих в прямой помощи нуждающимся.

*Таблица 10 - Топ-10 стран по волонтерству (распространённость)*

Волонтерство: страна и место в рейтинге		Распространенность, %
Сьерра-Леоне	1	81
Ирак	2	78
Ливия	3	77
Кения	4	76
Либерия	5	75
Кувейт	6	74
США	7	73
Уганда	8	73
Южная Африка	9	72
Саудовская Аравия	10	71

Источник: [4]

Наибольшая распространённость волонтерства наблюдается в Сьерра-Леоне, входящей в группу наименее развитых стран в мире, однако согласно общей статистике в благотворительности задействовано около 63% населения этой страны. Кризис, Лихорадка Эболы в 2014 году отразились на экономическом положении страны, а также на психологическом состоянии населения, однако именно благотворительность способна была помочь в преодолении кризиса. Это означает, что и для России, переживающей период экономического кризиса, подобный опыт вовлеченности в волонтерство может быть очень полезен.

Анализ Топ-10 стран по численности вовлеченных в волонтерство показывает, что на лидирующих позициях находятся Индия, Китай и США (табл. 2).

*Таблица 11 - Топ-10 стран по волонтерству (число участников)*

Волонтерство: страна и место в рейтинге		Число участников, млн. чел
Индия	1	340
Китай	2	340
США	3	188
Индонезия	4	88
Бразилия	5	85
Нигерия	6	70
Пакистан	7	61
Мексика	8	42
Германия	9	41
Бангладеш	10	38

Источник:[4]

Таким образом, распределение в рейтинге Топ-10 стран по числу участников в сфере благотворительности, остается неизменным на протяжении трёх лет, основная причина этого кроется в численности населения этих стран. В 2016 году РФ находилась на девятом месте

рейтинга, однако по данным 2017 года Россию опередила Германия: количество добровольцев среди россиян составило 42 миллиона человек [4].

Стоит отметить, что в условиях быстро меняющейся экономической реальности, при всей общественной значимости и существующем разнообразии современных практик благотворительной помощи, повсеместно наблюдается недостаток данных об этой сфере по причине отсутствия механизмов учёта, а также в силу культурных или политических особенностей в тех или иных регионах. Однако существует Всемирный индекс благотворительности (The World Giving Index), измеряющий достижения стран мира с точки зрения отношения их населения к благотворительной помощи. Результаты могут показаться неожиданными, поскольку только шесть стран из «большой двадцатки» вошли в топ-20 мирового рейтинга, тогда как государства третьего мира демонстрируют устойчивый рост по всем показателям. Жертвуют деньги на нужды благотворительных организаций чаще всего в Мьянме (91%), участвуют в волонтерской деятельности – в Индонезии (55%). В России эти показатели значительно ниже – 17% и 12% соответственно. Таким образом, наша страна попала в мировой тренд, оказавшись на 124 месте (табл. 3), имея показатель в 20 ед. [4], прежде поднималась и выше, однако позиции не удавалось удерживать долго.

*Таблица 15 – Место России в Мировом рейтинге благотворительности*

Рейтинг	Страна	Индекс
122	Армения	20
123	Палестина	20
124	Россия	20
125	Демократическая республика Конго	19
126	Азербайджан	19

*Источник: [4]*

Таким образом, рост индекса в рейтинге, составленном Charities Aid Formation [4], вероятно, во многом обусловлен тем, что ситуация в других странах становится несколько хуже. Играет роль и то, что количество стран-участников рейтинга уменьшается. Например, в рейтинге-2010 Россия была на 138 месте из 153 стран, а в рейтинге-2018 – на 123 месте из 139. Фонд САФ стремится к вдохновению людей в России на добрые дела. Например, одним из примеров служит акция «#ЩедрыйВторник», международный день благотворительности, который прошел в России в 2017 году во второй раз. Этот день объединяет разных представителей общества: частных лиц, бизнес, НКО и государство.

Не исключено, что росту числа охвата КВ в России способствовало объявление 2018 год Годом Добровольца. В отечественной практике под КВ понимаются как волонтерская деятельность сотрудников, личная помощь нуждающимся, так и опосредованное участие —

сбор денежных и материальных средств, в то время как в зарубежной практике КВ определяется как любая формально организованная компанией поддержка ее сотрудников, которые готовы добровольно тратить время и навыки для оказания услуг местному сообществу. Один из наиболее распространенных подходов к определению волонтерства — участие в практиках «помогающего поведения», то есть оказание личной помощи нуждающимся в поддержке [5].

Констатировать можно и тот факт, что наблюдается неуклонный и масштабный рост внимания государства, бизнеса и общественных организаций к проблематике корпоративного волонтерства, увеличение волонтерских программ и рост услуг Pro bono, ключевыми атрибутами которых являются:

- общественное благо как принцип взаимодействия;
- помощь как тип социального взаимодействия;
- безвозмездность как режим взаимодействия;
- профессионализм как атрибут взаимодействия;
- некоммерческий сектор как основной адресат помощи.

Также акцент делается на более интенсивной вовлеченности населения в процесс волонтерства. Свидетельствовать этому может проведение уже в шестой раз в МИА «Россия сегодня» международного форума «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество». Событие, по своей сути, является крупнейшей в Европе экспертной платформой, включающей участников из стран Европы, Азии, Америки и многих регионов России. Более того, что касается постановлений и указов органов исполнительной власти - в прошлом, 2017 году, был утвержден План мероприятий по развитию волонтерского движения в Российской Федерации [5], отражающий и основную концепцию развития добровольчества, главной идеей которой является успешное социальное развитие, способное оказать содействие в решении актуальных социально-экономических проблем государства и повышении качества жизни людей.

На сегодняшний день темп в развитии КВ задают крупные российские и транснациональные корпорации, но стоит отметить и то, что тренд активно подхватывают средний и малый бизнес, всё чаще принимая участие или самостоятельно организовывая социально значимые мероприятия с привлечением сотрудников-волонтеров. Например, международная компания PepsiCo подошла ответственно к цели до 2025, направляя свои усилия на обеспечение стабильного роста компании в долгосрочной перспективе, внося при этом положительный вклад в жизнь общества и защиту окружающей среды, а также взяв курс на корпоративную благотворительность. В рамках ее реализации были сформированы концепции таких проектов, как:

Products: предоставлять продукцию компании для полноценного питания сообществ и потребителей, которые в этом нуждаются;

Planet: вместе с Фондом PepsiCo и его партнерами обеспечить к 2025 году доступ населения к чистой воде в регионах, испытывающих наибольшие сложности с водоснабжением;

People: инвестировать в поддержку инициатив по защите прав женщин, их карьерного роста и стимулировать социально-экономическое развитие местных сообществ по всему миру.

Также компания начала реализовывать концепцию вовлечения сотрудников «Герои PepsiCo»; проект «Народные обеды»: на 15 заводах компании в 14 городах России более 660 волонтеров-сотрудников производили 45 000 порций пищи для более чем 1800 семей; «Хранители воды» проект, который охватил 11 стран (СНГ и Россия), проведя около 28 000 экологических уроков. Прослушать их смогли почти 600 000 школьников. В результате реализации данных проектов 900 тонн отходов было передано в переработку, а 20 000 тонн воды сохранено – это подтверждает, что компанией взят курс на обеспечение поддержки экологического благосостояния страны. Проект «Двигайся» по своей численности охватил 15 регионов, в рамках которого было организовано около 4000 спортивных тренировок для воспитанников детских домов, это более 90 000 спортивных часов на благотворительность от сотрудников PepsiCo. Благодаря активной волонтерской деятельности компании PepsiCo в 2017 году PepsiCo стала одним из лучших работодателей России и Европы, по версии независимого исследования Top Employer [6].

Таким образом, корпоративное волонтерство может вполне использоваться для формирования имиджа в социальных сетях. Если компании будут подробно рассказывать о своих волонтерских программах в соцсетях, то это принесёт им пользу. Сегодня в России социально значимые мероприятия часто относят к внутренним бизнес-процессам, упоминая их лишь на сайте, тем самым не желая смещать акцент с продукта в других каналах коммуникации. Тем не менее, потребители в России становятся осознаннее и внимательнее по отношению к крупным брендам, поэтому волонтерство - это дополнительная возможность укрепить лояльность клиентов [2].

Рассматривая идею реализации КВ на практике, можно привести в пример компанию Efes Rus, для которой волонтерство является основой реализации долгосрочных экологических программ [7]. Компания стремится к более эффективному использованию ресурсов при производстве и снижению экологических рисков. Экологическая ответственность является центральным элементом долгосрочной стратегии. Цель одного из проектов «Обустроим город вместе!» - создание комфортных условия для жизни и отдыха жителей домашних регионов, формирование культуры бережного отношения к городу и его территории через развитие

механизмов социального партнерства и волонтерства. В результате реализации проекта объем социальных инвестиций составил 22,5 млн рублей, было собрано и вывезено на свалку свыше 120 тонн мусора, высажено около 700 деревьев, в волонтерских акциях-субботниках, приняли участие более 3000 волонтеров. Значение социального проекта отражалось в создании основы для реализации региональных долгосрочных программ обустройства территорий, а также в развитии мест отдыха и туристической инфраструктуры. Еще одним важным мероприятием был проект обустройства родников. Бережное отношение к воде - один из глобальных приоритетов устойчивого развития компании Efes Rus. За 7 лет реализации проекта (с 2011 г.) обустроено 70 родников, объем социальных инвестиций составил порядка 13,5 млн рублей [7].

Подводя итог опыта ведущих международных компаний, следует отметить, что один из наиболее важных трендов в развитии КВ состоит в том, что идет процесс накопления знаний, умений, формирования активного ядра волонтеров, а главное - начинают складываться формы передачи опыта и наиболее успешных моделей организации КВ [2]. Эту тенденцию нужно не просто поддержать - ее необходимо прорабатывать как организационно, так и содержательно. Следует развивать формы кросс-корпоративного взаимодействия наиболее активных волонтеров с теми, кто занимается организацией и планированием программ КВ в компаниях. Необходимо развивать работу неформальных ассоциаций и «клубов», таких как Национальный совет по КВ, Московский форум по КВ. В частности, можно организовать в рамках Московского форума регулярную работу в программных комитетах для ежегодной подготовки его повестки.

Можно предположить, что по мере развития практики КВ в отдельных компаниях и в стране в целом, мотивация участия будет усложняться и становиться все более разнообразной [1]. Очевидно, что основной доминантой участия в волонтерстве являются моральные соображения, однако помимо альтруистической мотивации сильны и индивидуалистические мотивы - получение положительных эмоций и личностный рост, а также важность неформального взаимодействия с коллегами и руководством, что может оказывать положительное влияние на отношения в коллективе. Возможно, в дальнейшем появятся более сложные комбинации мотивов и установок, и это нужно будет учитывать при разработке стратегий работы с сотрудниками, вовлекаемыми в КВ.

В заключение, хотелось бы отметить, что сегодня можно обоснованно утверждать, что корпоративное волонтерство в России состоялось и стремительно развивается. Оно признано государством, но важнее, что в него поверил сам бизнес. В России еще много сфер общественной жизни, которые с каждым годом имеют тенденцию к развитию всей страны, однако следует последовательно развивать именно корпоративное волонтерство в нашей стране, для чего и необходима широкая общественная поддержка и развитие добровольчества

в целом в стране, немало важным стал Чемпионат мира по футболу, который оказался также драйвером для популяризации волонтерской идеи в обществе.

Список использованной литературы:

1. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов - М.: Инфра-М, 2013 - 272 с./2014. - ZNANIUM.COM
2. Корпоративная социальная ответственность: Учебник / Эскиндаров М.А. [и др.]; Финуниверситет; Под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. - М. : Кнорус, 2016. - 316с.
3. Исследование частных пожертвований в России 2016–2017 год. – М.: Фонд поддержки и развития филантропии «КАФ», 2017. – 12 с.
4. Рейтинг Мировой частной благотворительности (World Giving Index) 2017 года – В. : Charities Aid Foundation, 2017. – 48 с.
5. Ассоциация этики бизнеса и КСО [Электронный ресурс] — URL: [https:// rben.ru/community](https://rben.ru/community) (дата обращения: 19.09.18)
6. PepsiCo [Электронный ресурс] — URL: <http://www.pepsico.ru/company> (дата обращения: 20.09.18)
7. EFES RUS [Электронный ресурс] — URL: <http://www.efesrussia.ru/> (дата обращения: 20.09.18)

**Е.А. Лялина, Т.В. Прискокова**  
студентки III курса Факультета международного туризма,  
спорта и гостиничного бизнеса  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: kate.lil98@mail.ru, tanya.priskokova@mail.ru  
Научный руководитель: Иванова Юлия Олеговна,  
преподаватель Департамента менеджмента  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

### **Анализ системы основных ключевых показателей эффективности в спортивных организациях**

**Аннотация:** в статье рассмотрены ключевые показатели эффективности работы персонала организации (англ. key performance indicators – KPI), подробно описаны их функции, значение для организации, способы и области применения. Авторы представляют результаты исследования и различные точки зрения в рамках данного понятия с целью решения проблемы целесообразности применения KPI в условиях современного российского рынка спортивных организаций.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, KPI, сбалансированные показатели организации, персонал организации, спортивная сфера.

**E.A. Lyalina, T.V. Priskokova**  
3<sup>rd</sup> year students of the Faculty of international Tourism,  
Sport Business and Hospitality Industry  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
E-mail: kate.lil98@mail.ru, tanya.priskokova@mail.ru  
Scientific advisor: Yu.O. Ivanova  
Lecturer of the Department of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation

### **ANALYSIS OF THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN SPORTS ORGANIZATIONS**



**Abstract:** the article describes key performance indicators of the organization's personnel (key performance indicators - KPI), describes in detail their functions, importance for the organization, methods and areas of application. The authors cite the study and various points of view within the framework of this concept in order to solve the problem of the feasibility of using KPI in the conditions of the modern Russian market of sports organizations.

**Keywords:** key performance indicators, KPI, balanced organization indicators, organization personnel, sports field.

В стремительно развивающемся мире современного бизнеса руководители компаний должны постоянно совершенствовать систему управления, важнейшим элементом которой является контроль над деятельностью работников и менеджмента. Именно поэтому все большее распространение как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях получает система KPI («key performance indicators») – система ключевых показателей эффективности.

Актуальность применения, а вместе с тем, и исследования KPI обуславливается неспособностью традиционных финансово-экономических показателей, таких как: затраты на производство и реализацию товаров или услуг, выручка от продажи, прибыль и т.д., определить стратегический успех организаций, тем более тех, что функционируют на рынках голубых океанов в инновационных сферах деятельности.<sup>89</sup>

Кроме того, привычные финансово-экономические показатели не позволяют обеспечить эффективную обратную связь организации с внешней средой, и значит, не в состоянии спрогнозировать ее реакцию на постоянно меняющиеся условия, а ведь правильная и своевременная реакция является одним из основных условий эффективного функционирования предприятия, в основе управленческой деятельности которого лежит подход управления изменениями.

Для оценки оптимальности принятия управленческого решения современная теория управленческого учета предлагает применение набора сбалансированных между собой ключевых показателей эффективности во всех сферах ее деятельности, которые позволят не только отслеживать и оценивать работу, но и контролировать факторы, влияющие на результат, и своевременно их корректировать.<sup>90</sup>

Именно при помощи системы KPI можно проконтролировать запланированные мероприятия и действия и спрогнозировать их эффективность, а также выстроить

---

<sup>89</sup> Архипова Н.И., Поморцева И.М., Седова О.Л. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности KPI // Вестник РГГУ, 2013.

<sup>90</sup> Вишнякова М.В. Мифы и правда о KPI. - М.: ИНФРА-М, 2017.

эффективную систему стимулирования сотрудников, в том числе и в спортивных организациях.

Таким образом, цель данного исследования – определение степени эффективности применения системы ключевых показателей в современных спортивных организациях.

Задачи:

1. проанализировать систему ключевых показателей эффективности;
2. определить сильные и слабые стороны системы КРІ для спортивных организаций;
3. рассмотреть систему применительно к современным спортивным организациям;
4. сделать выводы о степени ее эффективности.

КРІ – это инструмент измерения поставленных целей, поддающийся количественному измерению. Путем изменения и подбора показателей КРІ организаторы спортивных мероприятий, руководство спортивных клубов, спонсоры и инвесторы могут эффективно управлять изменяемыми параметрами.<sup>91</sup>

Каждая спортивная организация подбирает собственные показатели эффективности. Например, чтобы определить, какие **ключевые показатели деятельности** следует использовать, менеджеру при организации соревнований необходимо:

– выделить группы показателей (количество болельщиков, количество проданных билетов, заполненных мест на стадионе, количество проведенных игр, максимизация прибыли от продажи прав в лиге и т.д.) и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп;

– составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;

– выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей. Например, если стратегической целью является максимизация прибыли, то ключевыми показателями в этом случае будут являться: количество проданных билетов, заполненных мест на стадионе;

– определить алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.

В настоящее время КРІ активно внедряется и функционирует во многих организациях. Авторами было проведено исследование о внедрении системы КРІ в российских организациях. По результатам данного социологического опроса, в котором приняли участие менеджеры по работе с персоналом, а также другие кадровые службы компаний, было

---

<sup>91</sup> Ключков, А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. - М.: Эксмо, 2010, 155 с.

выявлено, что на сегодняшний момент почти половина организаций ввела в практику оценку работы персонала по ключевым показателям.<sup>92</sup>

По результатам исследования было выявлено, что 45% респондентов не используют данную систему в своей компании. Некоторые аргументировали это тем, что КРІ – достаточно сложная система, требующая больших затрат на внедрение и поддержание. Некоторые отвечали, что планируют ввести. Также респонденты отвечали, что им бы хотелось внедрить данную систему, но руководители не видят в этом необходимости. Также были ответы, связанные с тем, что менеджеры не осведомлены об этой методике.

23% респондентов ответили, что применяют ключевые показатели эффективности только для некоторых категорий сотрудников: для сотрудников продаж, для торгового персонала, для логистов, для менеджеров по работе с персоналом (эффективность рекрутинга персонала на единицу потраченных инвестиций), для руководителей отделов. 26% опрошенных утверждали, что используют КРІ для большинства работников. В основном для разных категорий сотрудников применяются разные ключевые показатели эффективности. 5% респондентов с ответом затруднились.

По результатам исследования было выявлено, что чем больше организация, тем активнее она внедряет и применяет систему КРІ, что можно увидеть из таблицы «Использование в компаниях ключевых показателей эффективности работы сотрудников».

Таблица 1 – Использование в компаниях ключевых показателей эффективности работы сотрудников

Вариант ответа	Всего	Кол-во сотрудников					
		до 50	50-100	100-500	500-1000	1000-5000	свыше 5000
нет, не используются	46%	61%	62%	50%	31%	24%	22%
да, используются для некоторых категорий сотрудников	23%	16%	17%	25%	32%	28%	27%
да, используются для большинства категорий сотрудников	26%	15%	18%	21%	32%	43%	46%
не знаю, затрудняюсь ответить	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%

Организации, имеющие в своем распоряжении менее 50 человек персонала, в основном не используют методику КРІ. А для большинства применяют лишь 15% маленьких фирм. И только 22% компаний, численностью свыше 5000 человек не используют ключевые показатели эффективности, а применяют КРІ для большинства категорий сотрудника 46% больших компаний.

<sup>92</sup> Архипова Н.И., Поморцева И.М., Седова О.Л. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ // Вестник РГГУ, 2013.

Таким образом, применяемая методика ключевых показателей чаще используется в больших организациях, где сложнее проследить эффективность работы и проанализировать возможные улучшения. Именно поэтому использование системы ключевых показателей будет оптимально для спортивных организаций. В результате анализа системы ключевых показателей становятся явными ее отрицательные и положительные стороны.

К положительным факторам использования методики можно отнести:

- использование четких и измеримых целей в работе (например, задача: заполнение стадиона на 100%, 10 000 подписчиков на спортивный клуб в социальных сетях, организация 7 матчей в месяц);
- отслеживание динамики деятельности спортивной организации в целом;
- возможность выявления отрицательных факторов в числовом выражении (снижение количества купленных билетов на матч в день, когда шел дождь);
- обеспечение объективной оценки работы сотрудников и менеджеров;
- мотивация персонала посредством видимых и достижимых целей (количество проданных клубных карт, количество проданных vip-билетов).<sup>93</sup>

К отрицательным сторонам применения КРІ можно отнести:

- применение чрезмерно сложной и перегруженной системы КРІ может привести к демотивирующему эффекту со стороны персонала, ведь человеку вряд ли понравится, что его работу «рассматривают под микроскопом», в процентах определяя его эффективность, сравнивая его с остальными сотрудниками;
- чрезмерный акцент руководства на исполнении КРІ может привести к попыткам менеджмента более низкого звена манипулирования информацией в своих корыстных целях;
- сам процесс сбора, переработки и анализа информации об эффективности каждого из сотрудников весьма трудоемок и отнимает у менеджмента высшего звена время на решение стратегически важных задач.

В заключение стоит отметить, что систему КРІ нельзя внедрять в организациях, связанных с работой в творческой сфере. Что касается крупных спортивных клубов, руководство может внедрить систему КРІ, чтобы деятельность персонала было легко измерить в количественной оценке. Например, к измеримым показателям в работе сотрудников клуба можно отнести количество проданных билетов, количество болельщиков команды, их активность в социальных сетях и многое другое. Благодаря данной методике возможно качественное и количественное улучшение показателей при условии правильно подобранной мотивации для персонала и постановки реально достижимых и измеримых целей.

---

<sup>93</sup> Вишнякова М.В. Мифы и правда о КРІ. - М.: ИНФРА-М, 2017.

### **Список использованной литературы:**

1. Архипова Н.И., Поморцева И.М., Седова О.Л. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ // Вестник РГГУ, 2013.
2. Вишнякова М.В. Мифы и правда о КРІ. - М.: ИНФРА-М, 2017.
3. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. - М.: Эксмо, 2010, 155 с.
4. Кутлалиев, А., Попов, А. Эффективность рекламы. 2-е издание, серия: Профессиональные издания для бизнеса. - М.: Эксмо, 2016, 416 с.
5. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. - М.: ИНФРА-М, 2013, 253 с.
6. Иванова, Ю.О. Особенности развития и продвижения сферы услуг образования (параграф 26.1 монографии «Феномен рыночного хозяйства: векторы и особенности эволюции) / Ю.О. Иванова // Под ред. В.А. Сидорова, Я.С. Ядгарова, В.В. Чапли. – United Kingdom: LSP, 2017. – С. 445-451.

**М.И. Мокина**  
студентка гр. УИиП 2-1м факультета «Менеджмент»  
Финансовый университет при правительстве РФ  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: [mvk49@mail.ru](mailto:mvk49@mail.ru)

Научный руководитель: к.э.н, проф. Н.В.Линдер  
Департамента менеджмента  
Финансовый университет при правительстве РФ  
г. Москва, Российская Федерация

### **Факторы роста семейного бизнеса в России**

Аннотация: Структурные изменения в российской экономике способствуют развитию предпринимательства, одним из видов которого является семейное предпринимательство. В данной статье проводится анализ работ отечественных и зарубежных ученых по проблемам функционирования и развития семейного предпринимательства. В результате исследования автором выдвинута гипотеза о том, что ключевыми факторами роста семейного бизнеса являются (а) развитие культуры семейного бизнеса; (б) вовлечение членов семьи в управление; (в) обеспечение преемственности бизнеса; (г) сохранение управляемости семейного бизнеса. Ключевые слова: семейный бизнес, предпринимательство, факторы роста, российское семейное предпринимательство, барьеры развития, менеджмент, инновации, управление, рост семейного бизнеса, российский семейный бизнес, культура семейного бизнеса.

M.I. Mokina  
student, Department of "Management"  
Financial University under the Government of the RF  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: [mvk49@mail.ru](mailto:mvk49@mail.ru)

### **FACTORS OF GROWTH OF FAMILY BUSINESS IN RUSSIA**

Abstract: Structural changes in the Russian economy contribute to the development of entrepreneurship, one of the types of which is family entrepreneurship. This article analyzes the work of domestic and foreign scientists on the functioning and development of family business. As a result of the study, the author hypothesized that the key factors of family business growth are (a)

development of family business culture; (b) involvement of family members in management; (C) ensuring business continuity; (d) preservation of family business manageability.

Keywords: family business, entrepreneurship, growth factors, Russian family entrepreneurship, development barriers, management, innovations, management, family business growth.

В современных условиях российская экономика претерпевает структурные изменения. Важной составляющей развития рыночной экономики России становится укрепление фундамента национальной предпринимательской среды. В силу ограниченности материальных ресурсов, важную роль приобретает поиск новых комбинаций организационно-управленческих, социальных, информационных, ментальных и институциональных ресурсов. Развитие предпринимательства способствует становлению его новых видов, одним из которых является семейное предпринимательство. Семейные предприятия являются устойчивой основой малого, среднего и крупного бизнеса.

В силу особенностей исторического развития экономики России, опыт семейного предпринимательства имеет существенные разрывы, которые определяют трудности, с которыми в настоящее время сталкивается национальная экономика. Развитию семейного бизнеса в России препятствуют ограничивающие барьеры в институциональной, ментальной, демографической и экономической сферах. В связи с этим определение факторов роста – явлений и процессов, способствующих стимулированию развития – семейного бизнеса является одной из наиболее актуальных задач.

В научной литературе существует множество дефиниций «семейного бизнеса», создающих значительные неопределенности в определении данного понятия (Desman & Brush, 1991; Upton, Vinton, Seaman, and Moore, 1993). В всестороннем исследовании семейных предприятий, представляющем обширный обзор из 250 научных статей, Chua, et al. (1999)<sup>94</sup> выделил 21 альтернативную трактовку понятия «семейный бизнес». Данные определения касаются степени или характера участия и влияния семьи в семейном бизнесе (см. Таблицу 1)

Таблица 1. Систематизация научных трактовок понятия «семейный бизнес» в период 1964-1999 гг.

Автор	Определение
Donnelley (1964)	«Бизнес, тесно связанный с по крайней мере двумя поколениями семьи, и эта связь оказала взаимное влияние на политику компании, а также на интересы семьи» (с. 94)
Bernard (1975)	«Предприятие, которое на практике контролируется членами одной семьи» (с. 42).
Barnes and Hershon (1976)	«Контроль владения осуществляется в руках отдельного лица или членов одной семьи» (с. 106)

<sup>94</sup> Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Alcorn (1982)	«Коммерческая группа, которая является либо собственностью, либо партнерством, либо корпорацией. ... Если часть акций находится в государственной собственности, семья также должна управлять бизнесом» (с. 230).
Davis and Tagiuri (1985)	«Бизнес, в котором два или более членов расширенной семьи влияют на направление бизнеса» (цитируется по Rothstein, 1992)
Rosenblatt, deMik, Anderson and Johnson (1985)	«Бизнес, в котором владение или контроль большинства принадлежит одной семье и в которой два или более членов семьи являются или в какое-то время были непосредственно вовлечены в бизнес» (с. 4-3)
Stern (1986)	«Бизнес, принадлежащий и управляемый членами одной или двух семей» (р, ххi)
Prati and Davis (1986)	«Бизнес, в котором два или более членов расширенной семьи влияют на направление бизнеса посредством осуществления родственных связей, управленческих ролей или прав собственности» (Глава II). 3, стр. 2).
Babicky (1987)	«Вид малого бизнеса, начатый одним или несколькими людьми, которые имели идею, упорно работали над ее развитием и достигли, как правило, с ограниченным капиталом, роста при сохранении мажоритарной собственности» (с. 25).
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	«Бизнес, где члены семьи имеют законный контроль над владением» (стр. 2)
Handler (1989)	«Организация, чьи основные операционные решения и планы преемственности лидерства зависят от членов семьи, работающих в управлении или в совете» (стр. 262)
Dreux (1990)	«Экономические предприятия, которые контролируются одной или несколькими семьями, которые имеют определенную степень влияния на организационное управление для существенного влияния или принуждения к действию» (стр. 226)
Leach, Kenway-Smith, Hart, Morris, Ainsworth, Iraqi, Beterlsen (1990)	«Компания, в которой более 50 % акций, находятся под контролем одной семьи, и / или одна семейная группа эффективно контролирует компанию, и / или значительная часть высшего руководства фирмы являются членами одной семьи» (цитируется Астраханом, 1993. С. 341-342)
Lyman (1991)	«Право собственности должно полностью принадлежать членам семьи, по крайней мере один владелец должен работать на предприятии, а еще один член семьи - либо работать на предприятии, либо помогать на регулярной основе, даже если он официально не работает» (стр. 304)
Gallo and Sveen (1991)	«Бизнес, в котором одна семья владеет большинством акций и имеет полный контроль» (стр. 181)
Dimckels and Frohlich (1991)	«Если члены семьи владеют не менее чем 60 процентами капитала» (стр. 152).
Holland and Oliver (1992)	«Бизнес, в котором решения относительно его собственности или управления зависят от отношений в семье или семьях» (стр. 27).
Welsch (1993)	«Бизнес, где собственность сосредоточена, а владельцы или родственники владельцев вовлечены в процесс управления» (стр. 40)
Davis (1993)	«Бизнес, в котором политика подвержена существенному влиянию одного или нескольких семей. Это влияние осуществляется посредством владения, а иногда и посредством участия членов семьи в управлении» (стр. 47).



Churchill and Hatten (1993)	«Либо возникновение, либо ожидание того, что младший член семьи имеет или возьмет на себя управление бизнесом от старшего» (с. 52).
Carsrud (1994)	«Бизнес, в структуре собственности и разработке политики которого доминируют члены" группы эмоционального родства"» (р. 40)

Таким образом, исследователи в целом согласны с тем, что участие семьи и влияние в бизнесе делают семейный бизнес отличным от других организаций.

Общая концепция семейного бизнеса включает в себя любое дело, в котором основная часть собственности или контроля принадлежит семье, и в управлении которым непосредственно участвуют два или более членов семьи (Brockhaus, 2004). Согласно Chua et al. (1999) существует полное согласие в том, что бизнес, принадлежащий и управляемый ядерной семьей, фактически является семейным бизнесом. Однако, если кто-то отклоняется от этой конкретной комбинации формы собственности и участия и влияния руководства, то мнения ученых по поводу отнесения такого бизнеса к категории семейных расходятся.

Согласно Poza and Daugherty (2013), чтобы бизнес считался семейным бизнесом, он должен соответствовать следующим критериям:

(а) контроль собственности (15% или выше) 2 или более членами семьи;

(б) стратегическое влияние членов семьи на управление фирмой путем активного управления, создания семейной культуры, выступления в качестве советника или члена совета директоров, либо являясь активным акционером;

(с) забота о семейных отношениях; возможность преемственности.

В дополнение к этому списку критериев, те же авторы добавляют несколько особенностей: (а) наличие семьи; (б) уникальный источник конкурентного преимущества (например, долгосрочный инвестиционный горизонт), вытекающего из взаимодействия семьи, управления и собственности, особенно когда единство семьи высоко (в) мечта владельца о сохранении бизнеса в семье (непрерывность из поколения в поколение).

Важно отметить, что исследователи идентифицируют разные критерии отнесения бизнеса к категории семейных: владение, управление, руководство, самоидентификация, преемственность поколений (см. таблицу 2)

Таблица 2. Критерии идентификации семейного бизнеса<sup>95</sup>

Критерий определения	Число приверженцев
Владение	99
Управление	66
Руководство	35
Самоидентификация	19
Преемственность поколений	11
Итого	229

<sup>95</sup> Adapted from DeMassis, Chua, J. H., A., Sharma, P., Chrisman, J. J., & Kotlar, J. (2012). Family business studies: An annotated bibliography.

Как следствие Duarte Nuno Gonçaves Pimentel (2016) классифицирует бизнес как семейный, если: не менее 50% акций принадлежит семье, семья отвечает за управление компанией, а владелец или менеджеры идентифицируют и воспринимают бизнес как семейный бизнес.

Многие ученые посвятили свои работы исследованию вовлечения членов семьи в семейный бизнес. Д.А. Волков в своей работе систематизировал труды посвященные данной проблематике. Сокращенный результат анализа Д.А. Волкова приведен в таблице 3.

Таблица 3. Эффективность вовлечения членов семьи в семейный бизнес с позиций владения и управления им

Авторы	Страна – исследования	Основные выводы исследования
<b><i>Примеры частных компаний</i></b>		
Arosa et al. (2010)	Испания	Связь между концентрацией собственности и результатами деятельности семейных предприятий зависит от факта, какое поколение находится во главе фирмы (семейного предприятия)
Herrero (2011)	Португалия	Команды, состоящие из членов семьи, показывают большую эффективность
Miller et al. (2009)	Южная Корея	Не существенно: возмещенный эффект, 170 из 271
Molly et al. (2010)	Бельгия (Flemish)	Не существенно: передача бизнеса от I поколения, меньший левверидж снижения роста; дальнейшая преемственность: больший левверидж
Westhead and Howorth (2006)	Великобритания	Эффективность вовлечения не существенна, однако влияние негативно для самих членов семьи, управляющих бизнесом
<b><i>Смешанные примеры</i></b>		
Audretsch et al. (2010)	Германия	Не существенно для членов семьи, вовлеченных в процесс владения и управления семейным бизнесом. Контроль процесса принятия решений (совет директоров) дает существенный положительный эффект. Типовые компании имеют по два правления
Carr and Bateman (2010)	Крупнейшие семейные предприятия	Положительный в целом, но варьируется в зависимости от региона; не существенно для Северной Америки и Европы, позитивный для стран с низким кредитным рейтингом
Minichilli (2010)	Италия	Позитивный U-образный эффект, атрибут расколов в семье
Fogel (2006)	41 страна	Негативный: олигархический контроль со стороны крупных компаний коррелирует со значительным ухудшением социально-экономических и политических условий
Bennedsen et al. (2007)	Дания	Негативно влияет на самих членов семьи, управляющих бизнесом; пол первенца является «инструментом» передачи бизнеса
<b><i>Примеры публичных компаний</i></b>		

Achmad et al. (2009)	Индонезия	Отрицательный
Vocatto et al. (2010)	Испания	Результативность до преемственности, не существенно для преемника, являющегося членом семьи или не принадлежащего семье
Bonilla et al. (2010)	Чили	Положительно для рентабельности активов
Boubakri et al. (2010)	8 азиатских стран	Положительно до кризиса 1997–1998 гг., далее негативно
Filatotchev et al. (2011)	Гонконг	Прямой положительный эффект, но при этом негативное влияние в целом из-за злоупотребления частной информацией
Le Breton-Miller et al. (2011)	США	Аспекты вовлечения в семейный бизнес снижают управляемость системой, что снижает доходы акционеров
S. Navarro, G. Ansón, C. Garcia (2011)	Испания	Члены семьи как руководители – существенно негативно; вторым по значимости акционерам – положительно

Исследователи отмечают, что культура семейного бизнеса является производной от культуры семьи, контролирующей бизнес. Zahra, S.A. считает, что культура семейного бизнеса может являться основой конкурентного преимущества<sup>96</sup>.

Социальные элементы семьи являются важнейшими аспектами, позволяющими выявить, почему семейные предприятия возникают и сохраняются в течение такого длительного периода, из поколения в поколение. В связи с этим можно предположить, что семейные предприятия развиваются в процессе формирования своих уникальных ресурсов и возможностей для финансовых, а в некоторых случаях нефинансовых, мотивов в рамках стратегической теории управления.

Salvato и Melin (2008) предполагают, что воспитание культуры приверженности семейному бизнесу на протяжении поколений приводит к долгосрочным стратегическим результатам даже в семьях с ограниченным доступом к ресурсам. Аналогичное мнение также прозвучало в испанском исследовании, где делается вывод о том, что семейные ценности, такие, как приверженность, долгосрочная ориентация и гармония, обеспечивают культурную модель, основанную на ценностях, снижающих или даже устраняющих риск гибели фирмы в каждом поколении (Vallejo, 2008).

Согласно другим исследованиям, культура семейного бизнеса лучше всего раскрывается в совокупности с лидерством. Основываясь на культурной среде по Драйеру (1986), успех преемственности между поколениями в семейном бизнесе включает совместный

<sup>96</sup> Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms // Entrepreneurship Theory & Practice. 2004. 28. Pp. 363–380.

стиль руководства и участия в деловой культуре (Stavrou<sup>97</sup>, Kleanthous & Anastasiou, 2005), т. е. стиль руководства характеризуется экстраверсией (в отличие от интроверсии), логическим мышлением (в отличие от эмоциональной), осознанностью и решительностью.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в зарубежной и в российской научной литературе недостаточное внимание уделено проблематике обеспечения роста семейных предприятий.

Исследование работ отечественных и зарубежных ученых по проблемам функционирования и развития семейного предпринимательства позволяет выдвинуть гипотезу о том, что ключевыми факторами роста семейного бизнеса являются (а) развитие культуры семейного бизнеса; (б) вовлечение членов семьи в управление; (в) обеспечение преемственности бизнеса; (г) сохранение управляемости семейного бизнеса.

Вторая гипотеза исследования заключается в предположении о наличии определенных барьеров, препятствующих росту семейного бизнеса в России.

Для проверки данных гипотез необходимо проведение дальнейшего исследования экономико-управленческих отношений, возникающих в процессе формирования, развития и управления семейным бизнесом, а также определение явлений и процессов, способствующих стимулированию развития семейного бизнеса в России и препятствующих его росту.

#### **Список использованной литературы:**

1. Adiguna, R. Organisational culture and the family business. Theoretical perspectives on family businesses 2015. pp. 58-77. Edward Elgar Publishing
2. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
3. DeMassis, A., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Kotlar, J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*.
4. Stavrou, E. A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm // *Family Business Review*. 1998. 11. Pp. 135–142.
5. Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. Entrepreneurship in family vs. non- family firms // *Entrepreneurship Theory & Practice*. 2004. 28. Pp. 363–380.

---

<sup>97</sup> Stavrou, E. A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm // *Family Business Review*. 1998. 11. Pp. 135–142.

**А. А. Строкова**

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации

E-mail: [nastyavdovinanastya@yandex.ru](mailto:nastyavdovinanastya@yandex.ru)

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

E-mail: [K.Y.Mukhin@gmail.com](mailto:K.Y.Mukhin@gmail.com)

Преподаватель-ассистент Департамента Менеджмента

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

**Современный университет как драйвер экономического роста: от  
профориентированности к клиентоориентированности.**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются различные подходы к управлению в Вузах на основе концепции Университет 3.0 и Университет 2.0 представителей нового поколения Y и Z. В этом аспекте была дана краткая характеристика каждого поколения, был проведен опрос на тему: «Ожидания и реальность студентов в отношении обучения в Вузе по выбранной специальности», - с целью выявления необходимых изменений в университетах для повышения профессиональных качеств будущих выпускников. Данные опроса были подвергнуты анализу, на основе которого были выявлены основные тенденции и закономерности, проблемы в процессе обучения, по мнению студентов, а также пути их решения. Была обоснована невозможность применения старых методов. Были показаны новые методы обучения и показаны преимущества их применения для улучшения качества образования, необходимого новым поколениям.

**Ключевые слова:** *университет 3.0, университет 2.0, теория поколений, методы обучения, поколение Z, поколение Y, студенты, университет.*

**Stroкова, А. А.**

Financial University under the Government of the Russian Federation

E-mail: [nastyavdovinanastya@yandex.ru](mailto:nastyavdovinanastya@yandex.ru)

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

E-mail: [K.Y.Mukhin@gmail.com](mailto:K.Y.Mukhin@gmail.com)

Management Department Lecturer

Financial University under the Government of the Russian Federation

**THE CONTEMPORARY UNIVERSITY METHODS AS AN ECONOMICAL  
DRIVER: FROM PROFORIENTATION TO CUSTOMER FOCUS.**

**Annotation:** This article discusses the different approaches to management in Universities based on the concept of University 3.0 and University 2.0 representatives of the new generation Y and Z. In this aspect, a brief description of each generation was given, a survey was conducted on the topic: "Expectations and reality of students in relation to training at the University in the chosen specialty" - in order to identify the necessary changes in universities to improve the professional qualities of future graduates. The survey data were analyzed, on the basis of which the main trends and patterns, problems in the learning process according to students, as well as ways to solve them were identified. The impossibility of using the old methods was justified. New teaching methods were shown and the advantages of their application to improve the quality of education needed by new generations were shown.

**Keywords:** *University 3.0, University 2.0, theory of generations, teaching methods, generation Z, generation Y, students, University.*

Процесс изменения мира никогда не стоит на месте. В данный момент трудно представить жизнь современного человечества без цифровых технологий. Реальность также свидетельствует об изменении социально-экономических функций в университетах. Стоит отметить, что с каждым годом утрачивают свою актуальность множество профессий, но зато появляются новые.

Так, Дмитрий Песков в своем интервью высказывает, что в условиях возрастающего кадрового голода компаниям придется укреплять сотрудничество с вузами. Для выпуска высококвалифицированных специалистов, необходимы университеты, которые будут взаимонаправлены с организациями в определенных областях.<sup>98</sup>

В новую сферу деятельности университета входят коммерциализация продуктов академической науки и вывод их на рынок, разработка и трансфер технологий, управление интеллектуальной собственностью с целью получения прибыли, создание новых бизнесов. Современный университет принимает на себя миссию экономического и социального развития. Он должен предоставлять знания по новым направлениям и профессиям.

Переход от Университетов 1.0 и 2.0 к Университетам 3.0 – это наращивание и развитие сервисов. Университет – это сервисная площадка Национальной технологической инициативы. На этапе запуска новых рынков именно университеты играют важную роль в плане производства интеллектуальной собственности. Они формируют конвейер, по которому знания переходят из науки в патенты, лицензии, стартапы.

По мнению Е.Кузнецова, также имеет смысл ввести в университетах квоты на специалистов, сфокусированных на профессиях будущего, повышать открытость и

---

<sup>98</sup> Электронный источник: [<http://atlas100.ru/about/smi/dmitriy-peskov-asi-kompanii-ne-smogut-vyrastit-vuz-vnutri-sebya/>] Дата обращения 17.10.2018

прозрачность управления, прививать лучшие практики менеджмента, возвращать и привлекать специалистов из других стран, развивать навыки экосистемного менеджмента. “Так университет может опережающими темпами формировать навыки управления индустриями будущего: создавать управленческие команды, способные развивать не только продукты, но и рынки”.

Стоит учитывать, что не только идет развитие технологий, университетов, но и отношение приобретения новых знаний студентов. Так, представители нового поколения по-другому воспринимают окружающий мир и информацию. Для них не подходит образование, полученное их родителями (поколение X) и даже старшими братьями и сестрами (поколение Y). Новое поколение людей (поколение Z), родившееся в начале XXI века, является уникальным.<sup>99</sup> Будущие студенты находятся в поиске смыслов, то есть они анализируют, насколько то или иное занятие им поможет достичь определенных успехов в жизни. Стоит отметить, что дети на сегодняшний момент отличаются большей гибкостью и компромиссностью по сравнению со старшим поколением. В связи с особенностями поколения, появляются новые требования к изменению подходов и методов в управлении системой образования.<sup>100</sup>

На основании вышеизложенного целью статьи является выявление необходимого уровня качества услуг в современной системе образования, а также необходимость изменения целей и миссий университетов. Способ проведения исследования заключается в опросе посредством анкетирования. Были опрошены студенты и выпускники городов Москвы, Конакова, Санкт-Петербурга, Твери и Зеленограда. Задачи данного исследования направлены на выявление факторов, влияющих на качество образования и предпочтения в области получения образовательных услуг, а именно:

1. Произвести оценку качества образования со стороны выпускников и со стороны обучающихся;
2. Измерить ожидания карьерного роста и стремления в области профориентации у студентов и выпускников;
3. Определить необходимость университетов к переходу от системы Университет 2.0 к системе Университет 3.0

Формирование эмпирической базы исследования основано на сборе данных посредством интервьюирования на предмет «Оценка ожиданий и реального состояния системы обучения в ВУЗе со стороны студентов по выбранной специальности». Формат

---

<sup>99</sup> Решетников О.В. «Поколение Z и недалекое будущее рынка» // журнал «Школьные технологии». 2016. №7.

<sup>100</sup> Перспективы развития социального партнерства // Материалы Межкафедральной научно-практической молодежной конференции «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА» 2018, Москва. – М.: СВБТ, 2018. - 39 с.

проведения опроса основывается на использовании технологий «Google Analytic». В ходе исследования были опрошены студенты университетов, а также их выпускники. Выборка исследования построена на мнениях 162 респондентов, возраст проходивших опрос от 17 до 24 лет.

В ходе опроса замечена общая тенденция большая часть студентов со всех курсов и факультетов поступала в университет в связи с тем, что данная профессия им была интересна для личного развития. Так объяснили свой выбор 88 студентов (54,3%). Также 53 человека при поступлении ориентировались на советы родственников и друзей (32,7%). По мнению 44 студентов, престижный университет или факультет поможет добиться успехов в будущем.<sup>101</sup>

В основном студенты считают, что университет оказывает им образовательные услуги, а также помогает в социализации и повышении общего уровня культуры. Большая часть студентов на всех курсах считает, что университет занимается в основном образовательной деятельностью. Это означает лишь то, что студенты воспринимают университет только как источник получения образования, а знания, которые можно получить в ходе проведения научного исследования, их мало интересуют. Основная цель заключается в получении образования, а какие навыки можно приобрести это уже второстепенный вопрос.

На вопрос: «Изменилось ли Ваше мнение по поводу необходимости обучения в университете?», - мы получили следующие данные: на первом и четвертом курсах мнение не изменилось по поводу получения образования, а вот на третьем курсе практически половина студентов (48%) призналась, что их мнение ухудшилось (рис.2).

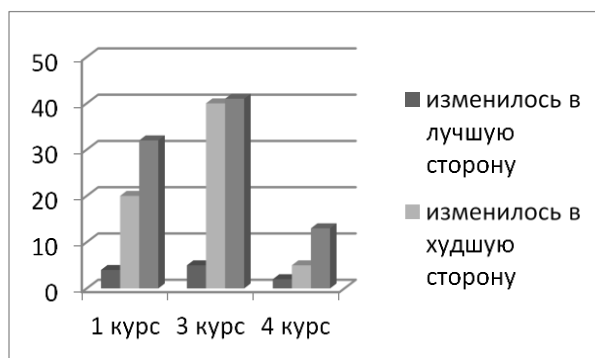


Рисунок 1 – Восприятие обучения в университете студентами

Такую тенденцию можно объяснить: третий курс, который считает себя уже довольно опытным на образовательной стезе, понимает, что то, на что настраивался студент, должным образом не получил. На первом курсе всем все нравится, так как, во-первых, поначалу все кажется воплощением мечты, а, во-вторых, студенты знают, что им еще учиться и учиться, и

<sup>101</sup> Перспективы развития социального партнерства // Материалы Межкафедральной научно-практической молодежной конференции «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА» 2018, Москва. – М.: СВВТ, 2018. - 39 с.



думают, что все они познают в дальнейшем. Также студента на третьем курсе могут посещать сомнения по поводу его образования. Четвертый же курс, магистранты и выпускники уже могут оценить, насколько им пригодился диплом при поиске работы, сколько знаний в действительности у них теперь есть, и, исходя из этого, они считают, что получили в конечном результате то, на что они и надеялись.

У большинства ухудшилось мнение по поводу получение образования по некоторым причинам. Во-первых, 62,1% всех студентов ответили, что в Вузах существует слишком много ненужных предметов, которые никак не соотносятся с их специальностью. Во-вторых, студенты считают, что уровень образования в самих заведениях низкий. Такое мнение могло возникнуть при условии того, что преподавателям не интересны их предметы, поэтому они ведут занятия очень нудно и скучно (рис.4).<sup>102</sup>

Практически все студенты пришли к мнению, что необходимо ввести больше практических занятий в университетах. Обучающиеся на данный момент задаются вопросом: «Насколько актуальна теория, является ли она бесполезной и стоит ли получать образование в Вузах при всех данных условиях?». Обучающиеся полагают, что необходимо все компьютеризировать или же увеличить долю самообучения.

При ответе на вопрос: «Собираетесь ли Вы продолжить образование?» - на всех курсах процентное соотношение практически не изменилось. Так, большинство студентов предпочитают продолжить обучение.

При ответе на вопрос: «В какой степени Вы удовлетворены результатом своего обучения в Вузе?» - выявлена следующая тенденция: при увеличении курса, процент количества людей, которые полностью не удовлетворены результатами обучения по своей специальности, растет. На четвертом курсе данный процент достигает 50%.

При ответе на вопрос: «Соответствуют ли результаты обучения в университете Вашим ожиданиям?» - процент считающих, что «соответствует», упал с 69% до 54%, «полностью соответствует» упал в два раза с 16% до 8%, а ответ «не соответствует» увеличился с 15% до 38%.

В ходе анализа результатов опроса выяснилось, что происходит борьба интересов. Большинство студентов по мере обучения в университете не довольны системой образования на данном этапе. Также они приходят к выводу, что, чтобы построить карьеру, необходимо закончить не только бакалавриат, но и магистратуру, а также, возможно, получить второе высшее образование. Хотя при этом уровень знаний, получаемых в образовательных

---

<sup>102</sup> Перспективы развития социального партнерства // Материалы Межкафедральной научно-практической молодежной конференции «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА» 2018, Москва. – М.: СВИВТ, 2018. - 239 с.

учреждениях, является низким.<sup>103</sup> С увеличением курса все больше студентов начинает сомневаться в том, поможет ли им университетское образование устроиться в будущем на хорошую работу.

Стоит отметить, что недовольство студентов складывается на фактах, которые невозможно не заметить. В многих странах, например Америке, Японии, Коста Рике, Китае, существуют университеты, которые осуществляют инновационную цепочку: подготовленный по профилю выпускник – инновационная научная идея – реальное производство готовой инновационной продукции. Концепция образования «Университет 3.0» сможет обеспечить российские Вузы необходимыми новыми профессиональными и образовательными стандартами, новейшими исследованиями, учебными планами подготовки будущих предпринимателей. Таким образом, студентам не нужно будет искать работу во время обучения, т.к. часть работы будет осуществляться непосредственно в университете, что даст необходимый опыт студентам для дальнейшей работы в своей области.<sup>104</sup>

Основное отличие концепции Университета 3.0 от Университета 2.0 и Университета 1.0 в том, что Университет 3.0 предполагает создание на базе университетов интегрированной предпринимательской экосистемы, где они являются основными поставщиками инноваций, а также коммерциализацию знаний.



Рисунок 2 – Эволюция университетов

Из данной концепции следует, что университеты представляют собой экономических агентов, которые могут распоряжаться плодами интеллектуальной деятельности и отлично знают особенности работы новых рынков.

<sup>103</sup> Перспективы развития социального партнерства // Материалы Межкафедральной научно-практической молодежной конференции «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА» 2018, Москва. – М.: СВИТ, 2018. – 39 с.

<sup>104</sup> 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

Из проводимого опроса известно, что на данном этапе, студенты считают, что университеты оказывают только образовательные и научно-исследовательские услуги. Российские университеты находятся на начальном этапе перехода к концепции университета 3.0. В настоящее время Россия занимает 55-е место в индексе экономики знаний. Ее опережают такие страны, как Коста-Рика, Малайзия, Катар и т.д.<sup>105</sup>

Однако Российская Федерация имеет все условия для перехода образовательных учреждений на новую концепцию Университет 3.0. Для этого необходимо:

- **Принудительный фокус на будущее.** Необходимо создать жесткие требования на вовлечение в изучение и дизайн, создать привязку целевых показателей к успешности работы в рамках НТИ, , стратегического планирования, форсайтинга на жестких условиях. Оценка качества визионерства должна осуществляться с помощью глобальных профессионалов.

- **Профессии будущего.** Необходимо целенаправленно создавать не менее 3х направлений в год, с переводом на профессии будущего не менее 10% студентов. Стоит отметить, что все должно быть согласовано с лидирующими компаниями на рынке. Возможно, следует создать совет рынка по перспективным кадрам с индустриальными лидерами – российскими и глобальными.

- **Открытость и прозрачность управления.** Необходимо направить профессионалов с кросс-дисциплинарным опытом в управление. Людей из бизнеса с доказанными трек-рекордами необходимо привлечь в развитие университетов, а именно определить их в блок инновационно-технологического развития. Создать жесткую привязку КРІ высшего руководства к уровню открытости университетов для предпринимательства, индустрий, инвестиций.<sup>106</sup>

- **Развитие навыков экосистемного менеджмента.** Постановка университетов в центры региональных и отраслевых экосистем, фокусировка на них инструментов и ресурсов кластерного и отраслевого развития. Но только в обмен на адекватный уровень обеспечения и менеджмента этих процессов. Интеграция вокруг «университетов всего живого».<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> 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

<sup>106</sup> Куфтырев И. Г. Взаимодействие исследовательских университетов и бизнеса как предпосылка формирования инновационного уклада экономики. //Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2012, №2 (2), с. 163

<sup>107</sup> Швалев А. Н. В погоне за эффективностью в научных и инновационных организациях.// Менеджмент качества 02(26), 2014

Стоит теперь рассмотреть, что еще необходимо предпринять, чтобы студенты становились профессионалами в своих областях, при этом обучаясь с интересом и пользой для всего общества.

Во-первых, стоит изменить процентное соотношение теории и практики 30 на 70 соответственно. Практика должна проходить каждый полусеместр и составлять не менее 5 месяцев в год. Студенты могут стать компетентными в своих областях специалистами, если уже в университетах будут обязаны проходить практику, являющуюся стажировкой или работой, благодаря которой будут приобретаться необходимые навыки и умения по той или иной специальности. Стоит заметить, что с концепцией Университет 3.0 большая часть практики будет проходить в самом университете.

В-вторых, на основании опроса, предметы, которые не относятся к профессии, исключить или же сделать их предметами по выбору. Настоящий современный университет должен быть направлен на то, чтобы давать студентам нужные знания, подкрепленные серьезной практической подготовкой.

В связи с тем, что поведенческие особенности и культурные ценности представителей нового поколения "Z" будут сильно отличаться от характеристик представителей поколений "X" и "Y", следует ожидать изменений в системе образования в ближайшие годы. Содержание образовательных программ будет включать в себя технологии гибкой обратной связи и подачи информации на основе более высокой степени "медийности" содержания образовательных материалов (применение видеолекций, онлайн-технологий, геймификации процесса обучения). Однако ключевой особенностью образовательной системы ближайшего будущего станет использование индивидуального подхода в обучении, кастомизации и персонификации своих услуг, то есть ВУЗы в первой половине XXI века должны стать и профориентированными, и студентоориентированными.<sup>108</sup>

#### ***Список использованной литературы***

1. Решетников О.В. «Поколение Z и недалекое будущее рынка» // журнал «Школьные технологии». 2016. №7.
2. Солдатова Г. Они другие? / Г. Солдатова // Дети в информационном обществе. — 2013. — No 14. — С. 26–27.
3. Стрикун О. Дети в сети: новое поколение вырастет в Интернете / О. Стрикун. — Режим доступа: <http://sibmama.ru/index.php?p=nov-pokolenie-web>

---

<sup>108</sup> Перспективы развития социального партнерства // Материалы Межкафедральной научно-практической молодежной конференции «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА» 2018, Москва. – М.: СВИВТ, 2018. - 239 с.

4. Трифонов П.В., Тутова К.И «Актуальные проблемы организации образовательного процесса в период смены возрастных поколений» // журнал «Экономика. Бизнес. Банки» номер 2, 2017г. 150-158стр.
5. Biro G. I. Ready, Study, Share: An Inquiry Into the Didactic Approach of Gamification With a Special View to the Possible Application in Higher Education //European Scientific Journal. – 2013. – Т. 9. – №. 19.
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
8. Швалев А. Н. В погоне за эффективностью в научных и инновационных организациях.// Менеджмент качества 02(26), 2014
9. Швалев А. Н. Развитие инновационных экосистем вузов и научных центров.// РВК, 2015

**М.Ю. Шушлина**

Научный руководитель:

Профессор, д.э.н. Клевцов В.В.

Департамент менеджмента

Финансовый Университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [masyanya188@yandex.ru](mailto:masyanya188@yandex.ru)

+7 916 799 30 40

### **Влияние новых форм организации учебного процесса на уровень вовлеченности студентов**

Аннотация: В статье описаны ключевые подходы к изучению студенческой вовлеченности, определению данного понятия, проведен анализ факторов, которые оказывают влияние на вовлеченность. Работа содержит обзор основной литературы, содержащей информацию о студенческой вовлеченности. Основная цель данной статьи заключается в определении основных понятий и кратком описании феномена и его актуальности.

Ключевые слова: студенческая вовлеченность, учебный процесс, формы организации, университет.

M.Y. Shushlina

Supervisor:

Professor, Ph. D. Klevtsov V.V.

Department of Management

The Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

### **THE INFLUENCE OF THE NEW FORMS OF THE STUDENT EDUCATION ORGANIZATION ON STUDENT'S INVOLVEMENT**

Abstract: The article describes the key approaches to the study of student involvement, the definition of the concept, the analysis of factors that affect the involvement. The work contains a review of the main literature about student involvement. The main purpose of this article is to define the basic concept and give a brief description of the phenomenon and its relevance.

Keywords: student's involvement, education organization, forms of the student organization, university.

## Введение

Можно отметить, что на результат обучения студентов влияет его заинтересованность и отношение к учебе, а также количество времени, затраченное на различные виды университетской деятельности. Все эти показатели можно объединить понятием «студенческая вовлеченность» и сделать вывод о том, что вовлеченность студента прямо пропорциональна количеству времени, посвященному университетской деятельности.

Успеваемость студента влияет на показатели результативности обучения, что в свою очередь влияет на эффективность образовательных программ вуза. Однако по мнению А. Астина<sup>109</sup> в данную цепь необходимо также включить показатель студенческой вовлеченности, который позволит оценить образовательную политику вуза.

## Теоретические основы студенческой вовлеченности

Теории в отношении развития студентов в ходе обучения могут быть разделены на два типа: модели влияния вуза и модели развития, согласно статьи Паскареллы и Теренцини<sup>110</sup>. Модели влияния вуза описывают влияние университетской среды на развитие студентов, а модели развития – индивидуальное развитие студентов.

Модели влияния вузов также могут быть разделены на подгруппы. Первая подгруппа рассматривает факторы, которые не зависят от студентов. К таким факторам можно отнести содержание курсов, техническое оснащение вуза, знания и навыки преподавателей и т.п., то есть студент рассматривается как объект влияния. Вторая подгруппа рассматривает студента в качестве активного участника образовательного процесса. Таким образом, теория студенческой вовлеченности относится ко второй подгруппе модели влияния вуза<sup>111</sup>.

Изначально к изучению вопроса студенческой вовлеченности привело исследование студенческих отчислений, так как эти понятия взаимосвязаны. Если рассматривать вовлеченность как интеграцию академической и социальной систем вуза, отчисление происходит тогда, когда эта интеграция снижена<sup>112</sup>. Астин подтверждает это наблюдение, говоря о том, что факторы, которые увеличивают студенческую вовлеченность, способствуют удержанию студентов в вузе.

---

<sup>109</sup> Astin A. Student Involvement: a Developmental Theory for Higher Education // Journal of College Student Development. 1984. Vol. 25. No. 4.

<sup>110</sup> Pascarella E., Terenzini P. Interaction Effects in Spady's and Tinto's Conceptual Models of College Dropout // Sociology of Education. 1979. Vol. 52.

<sup>111</sup> Terenzini P., Reason R. Toward a More Comprehensive Understanding of College Effects on Student Learning. Center for the Study of Higher Education, 2010.

<sup>112</sup> Tinto V. Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research // Review of Educational Research. 1975. No. 1.

Согласно Астину, студенческую вовлеченность можно определить, как «совокупность физической и психической энергии, затрачиваемой для приобретения академического опыта». Студенческая вовлеченность не равна мотивации – вовлеченность является более прикладной концепцией, так как легче поддается измерению.

Ридингс также использовал психологический подход при описании понятия студенческой вовлеченности, которая представляет собой инвестирование психологической энергии в обучение.

Пейс использует понятие «качество усилий», чтобы описать студенческую вовлеченность. Согласно его работам, для того, чтобы оценить качество знаний и опыта студента, необходимо понять усилия, которые студент затратил на обучение.

Согласно Ньюману, необходимо исследовать студенческую вовлеченность, так как она позволит поддержать долгосрочное и эффективное взаимодействие студента и университета в целом и преподавателем в частности. В целом определение студенческой вовлеченности по Ньюману очень похоже на таковое у Астина. Ньюман также отмечает, что студенты, вкладывающие энергию и усилия, гордятся не только при получении оценок, но и при использовании полученных в университете знаний на практике.

Таким образом, студенческая вовлеченность связана не только с выполнением заданий и получением отметок. Напротив, ряд исследователей отмечает, что студенты, нацеленные исключительно на получение отметок с использованием рутинных процедур, тратят большое количество энергии на соблюдение этих самых процедур, при этом понимание материала остается на низком уровне.

Также можно отметить, что даже при высокой мотивации студента его вовлеченность может оставаться низкой. В этом случае он выполняет задания и добивается формального успеха в академической сфере, но при этом не участвует в жизни университета<sup>113</sup>. Однако при этом студенческая вовлеченность остается значимым критерием образовательного успеха, поэтому необходимо определить, каким образом можно вовлекать студентов в университетскую жизнь.

Ньюман отмечает, что на студенческую вовлеченность влияет заинтересованность преподавателей и их вовлеченность в университетскую деятельность. Таким образом, необходимо уделять внимание факторам, влияющим на преподавательскую вовлеченность.

Разные авторы рассматривают студенческую вовлеченность с точки зрения разных факторов. Например, Чапман говорит о том, что вовлеченность определяется готовностью студента участвовать в повседневной деятельности – посещать занятия, сдавать работы,

---

<sup>113</sup> *Newmann F.* Student Engagement and Achievement in American Secondary Schools. Madison: Teachers College Press, 1992.



выполнять задания. Марквелл также включает в понятие вовлеченности не только аудиторную, но и внеаудиторную активность студентов. Флетчер же говорит о том, что вовлеченность также включает в себя участие в формировании образовательного процесса. Однако все эти позиции объединяет общее определение вовлеченности как вложения психологической и физической энергии в учебный процесс.

Теренцини предлагает рассматривать студенческую вовлеченность в более широком контексте, чем это делает Астин. Согласно его теории, вовлеченность также может включать в себя опыт студента, накопленный до поступления, группу сверстников, организационный контекст и другие характеристики.

В свою очередь Манн определяет понятие вовлеченность методом «от противного», то есть вовлеченность для него противоположна отчуждению. Отчуждение по Манну – это состояние изоляции от активности или группы, к которой студент должен принадлежать. Таким образом, вовлеченность можно рассматривать как принадлежность к группе и включение в университетскую деятельность, то есть у Манна студенческая вовлеченность является скорее социальным, а не психологическим явлением.

Согласно Макмахону и Портелли, теории вовлеченности могут быть разделены на три типа: традиционные, студентоориентированные (либеральные) и критико-демократические. При этом традиционные и либеральные теории не могут в полной мере описать концепцию студенческой вовлеченности в силу чего и возникает критико-демократический тип.

Представителем традиционного подхода в данной классификации будет являться Ньюман, так как его концепция вовлеченности подразумевает инвестирование усилий в обучение, которое способствует получению высоких оценок и социального одобрения. Критика данного подхода состоит в том, что он основывается на способности студентов выполнять поставленные цели, а это ограничивает понимание процесса обучения.

Теории либерального типа рассматривают вовлеченность не только с точки зрения успеваемости и академических результатов, а включают также личный, социальный, интеллектуальный опыт студента. Эти теории основаны на том, что вовлеченность студента зависит не только от него самого, но и от вовлеченности преподавателей. Тем не менее, Макмахон и Портелли критикуют данный подход, так как он не описывает цель возникновения студенческой вовлеченности.

Критико-демократический подход основан на том, что вовлеченность является многофакторным явлением, которое может рассматриваться как метод расширения возможностей студентов и преподавателей, и это приводит к обоюдной ответственности обоих субъектов отношений. Таким образом, при критико-демократическом подходе возникает вопрос о целях вовлеченности.

Необходимо отметить, что Макмахон и Портели рассматривали вовлеченность учеников в школах, а не студентов университетов, тем не менее их подходы можно применить и к студенческой вовлеченности.

### **Организация процесса студенческой вовлеченности**

Существует прямая взаимосвязь между затраченными временем и энергией и полученными результатами. Так как вузы конкурируют с другими сферами жизни студентов, чтобы добиться их вовлеченности, необходимо сокращать количество времени и энергии, которые студенты затрачивают на сопутствующую учебе деятельность (например, на дорогу до университета).

Пейс отмечает, что вуз несет ответственность как за успехи студента, так и за его неудачи. Преподаватели, проводящие занятия, способствуют обучению, а если студент не учится, за это ответственен преподаватель. Также, если студент не получает выгоду от обучения, - это проблема вуза, а не студента.

Тем не менее, при описании теории вовлеченности Пейс отмечает, что и университет, и студент несут ответственность за качество образования. Студент отвечает за качество и количество усилий, которые они вкладывают в обучение, а также за то, использует ли он возможности, которые даны ему университетом. Университет же ответственен за материальное обеспечение учебного процесса, применение таких программ и стандартов, которые поощряли бы студентов развиваться. Таким образом, при оценке студенческой вовлеченности необходимо рассматривать, какие возможности предлагает университет, и как студенты используют эти возможности.

Необходимо также отметить, что университет отвечает за результат обучения, так как измерение прилагаемых студентами усилий во многом измеряется исходя из возможностей и условий, созданных конкретным университетом, так как большинство событий и возможностей для развития опыта сконцентрировано вокруг физических объектов, а также взаимоотношений между студентами и преподавателями и внутри студенческих групп.

Для определения студенческой вовлеченности и применения этой концепции в дальнейшей оценке, необходимо определить методологию ее измерения. Для этого мы можем обратиться к постулатам теории студенческой вовлеченности, предложенной Астином. Во-первых, студенческая вовлеченность – это инвестирование энергии в объекты, которые могут быть общими (студенческий опыт в целом) и индивидуальными (подготовка к экзамену по определенному предмету). Во-вторых, студенты по-разному вовлечены в один объект, а также они могут быть по-разному вовлечены в один и тот же объект в разные периоды времени. В-третьих, студенческая вовлеченность может быть описана количественными и качественными характеристиками (например, затраченными часами или степенью понимания материала

соответственно). В-четвертых, результат обучения напрямую зависит от студенческой вовлеченности. В-пятых, эффективность образования и различных практик связана с тем, повышают ли эти практики вовлеченность.

Пейс предлагает следующие положения относительно измерения студенческой вовлеченности:

- 1) Опыт, который студент получает вне университета, не учитывается при измерении студенческой вовлеченности
- 2) Необходимо исключить специфические условия и возможности, которые представлены в небольшом количестве университетов
- 3) Измерять необходимо только те аспекты, которые нацелены на развитие студентов. Активность, которая происходит в стенах университета, но не влияет на обучение, не учитывается при измерении вовлеченности
- 4) Измерять необходимо только аспекты, которые являются наблюдаемыми.

Ньюман в своих работах говорит о том, что приложение усилий, как физических, так и психологических, невозможно наблюдать и отслеживать. Студенческая вовлеченность определяется внутренней концентрацией, а для ее определения и измерения можно отслеживать такие параметры как разнообразие студенческой активности, энтузиазм, интенсивность концентрации, степень заинтересованности. Однако в то же время эти показатели могут лишь отражать желание студента соответствовать принятым представлениям и никак не отражаться на вовлеченности. В то же время некоторые виды деятельности, которые влияют на вовлеченность, могут и не учитываться.

Говоря об измерении студенческой вовлеченности, можно отметить, что существует несколько подходов. Пейс измеряет вовлеченность с помощью видов деятельности, в которые включается студент, при этом измеряются крупные виды вовлеченности: изучение курсов, взаимодействие с преподавателями, подготовка заданий. Такое измерение происходит следующим образом: студенту предлагается про ранжированный список видов деятельности, и студенту необходимо указать, как часто он участвует в каждом из них. В итоге для каждого студента можно рассчитать балл вовлеченности. Всего в своих измерениях Пейс использовал 14 аспектов вовлеченности.

Паскарелла и Тенцини использовали шкалу с 34 пунктами. И выделяли пять составляющих вовлеченности: отношение со сверстниками, отношения с преподавателями в связи с обучением, неформальные отношения с преподавателями, интеллектуальное развитие студентов, целевые обязательства. Паскарелла и Тенцини предлагали ответить студентам на каждый из вопросов и исходя из ответов определяли степень вовлеченности.

Наиболее известным измерение студенческой вовлеченности является Национальное исследование студенческой вовлеченности (NSSE). Данное измерение проводится в США и Канаде в 1400 колледжах университетах. Измерение проводится с помощью опросника, содержащего три секции: оценка участия в университетских практиках, оценка бэкграунда студента, оценка специфических характеристик, которые варьируются от университета к университету.

Данный проект привел к появлению другого исследования – Изучение студенческой вовлеченности в высшей школе (NSSSE). Отличие от NSSE состоит в том, что в данном исследовании участвуют только студенты университетов. NSSSE изучает интеллектуальную, социальную и асоциальную вовлеченность студента.

Интеллектуальная вовлеченность рассматривает аспекты, которые связаны непосредственно с обучением, подготовкой к занятиям, успеваемостью. Социальная вовлеченность сосредоточена на вопросах участия в университетской жизни вне аудитории, в студенческих сообществах, взаимодействии с другими студентами. Эмоциональная вовлеченность рассматривает отношение студента к своему месту в университете и восприятие уровня поддержки студента.

Похожее разделение есть и в работе Фредрикс<sup>114</sup>. Авторы разделяют вовлеченность на поведенческую, эмоциональную и когнитивную. Поведенческая вовлеченность – это следование правилам, посещение занятий и участие во внеаудиторных занятиях. Эмоциональная вовлеченность – это отражение реакции студентов и учеников на ситуацию вокруг них (например, проявление интереса или скуки). Когнитивная вовлеченность измеряется уровнем усердия и энергии, затрачиваемой на изучение материала. Эти типы вовлеченности могут пересекаться, но измерять их необходимо отдельно.

Несмотря на то, что существует несколько подходов к измерению студенческой вовлеченности все они имеют ряд недостатков:

- 1) При использовании одной шкалы измерения невозможно выделить типы вовлеченности
- 2) Большинство изменений не отражают источник вовлеченности – не ясно, почему студент становится вовлеченным
- 3) Вовлеченность студентов в разные дисциплины может быть различным, а при измерениях этот факт не учитывается

---

<sup>114</sup> Fredricks J., Blumenfeld P., Paris A. School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence // American Educational Research Association. 2004. Vol. 1. No. 1.

4) При измерении не учитываются специфические ситуации, в которые студенты могут быть вовлечены и которые могут повлиять на уровень вовлеченности

5) Не ясно, в какой мере индивидуальные характеристики влияют на вовлеченность

Также необходимо отметить, что даже при использовании значительного числа показателей, контекст в разных ситуациях отличается, поэтому сравнения университетов между собой не всегда релевантно. Например, невозможно адекватно оценить степень взаимодействия между студентом и преподавателем в ситуации, когда преподаватель читает потоковую лекцию сотне студентов. Более того, сравнению не подлежат не только разные университеты, но и разные группы студентов внутри одного университета.

На основе данных, полученных в результате исследований, Бейли в своем труде<sup>115</sup> делает вывод, что труднее всего поддерживать уровень вовлеченности и удерживать студентов в вузе в первый год их обучения. Эту теорию подтверждают и другие авторы, например, Рутман и Марш<sup>116</sup>.

Многие авторы считают, что на вовлеченность влияют те качества, с которыми изначально студенты поступают в университет: возраст, пол, социальное или экономическое положение семьи, а также уровень знаний.

Далее выделяют группу факторов, которая связан с теми условиями, которые может предоставить университет (материальные и нематериальные аспекты, процесс организации обучения). Также отмечают влияние на вовлеченность отношений между преподавателями и студентами. Еще одной группой факторов является интеграция студента в образовательную среду и его успешность в академической сфере.

Паскарелла и Теренцини отмечают, что некоторые группы факторов могут компенсировать другие характеристики. Например, отношение с преподавателем может поднять уровень интереса к предмету и повысить мотивацию к обучению. Таким образом, взаимодействие студентов и преподавателей может снизить риск отчисления студента.

Все выводы, перечисленные выше, основаны на работах зарубежных авторов, так как вопрос студенческой вовлеченности в России практически не изучается, однако можно отметить исследование, которое проводилось Центром внутреннего мониторинга Высшей школы экономики. В данном исследовании студенческая вовлеченность измерялась на основе таких показателей как участие студентов в дискуссиях, частота выполнения заданий,

---

<sup>115</sup> *Baily C.* HE Student Engagement: What Insights into Concerns around Issues of Student Engagement Can Be Provided by Taking a New Approach and Investigating Student Engagement through (adapted) Models of Employee Engagement? Society for Research into Higher Education, 2010.

<sup>116</sup> *Marsh L.* College Dropouts — A Review // *Personnel and Guidance Journal*. 1966. Vol. 44.

количество групповых проектов, частота обсуждения с преподавателем учебных вопросов во внеаудиторное время<sup>117</sup>.

Результаты исследования свидетельствуют, что показатель студенческой вовлеченности во ВШЭ ниже, чем средний показатель, полученный в результате исследования NSSE.

В российской практике встречаются работы на тему отчисления студентов, а также изменения контингента при переходе на следующий курс<sup>118</sup>.

Для изучения студенческой вовлеченности необходимо разработать систему индексов, которые в дальнейшем можно будет использовать для сравнения университетов по степени вовлеченности.

#### Заключение

Изучение студенческой вовлеченности постепенно приобретает популярность, однако не следует считать ее единственно правильной. Вовлеченность студента в образовательный процесс может носить негативный характер, если студент не вовлечен больше ни в какие активности в университете.

Если студент вовлечено в несколько видов деятельности в рамках университета это приводит к высокой степени его развития. Студенческая вовлеченность положительно влияет на состояние студента, так как дает студенту возможность почувствовать себя значимым.

Также, как уже было упомянуто ранее, студенческая вовлеченность влияет на уровень отчислений, который, в свою очередь, показывает эффективность учебного заведения. Таким образом, повышение вовлеченности снижает уровень отчислений и, соответственно, повышает эффективность образования.

#### Список используемой литературы

1. Кукин А.В., Санькова Т.А. Прогнозирование изменения контингента студентов как необходимый фактор планирования ресурсного обеспечения вуза // Университетское управление. 2002. № 4.
2. Кукин А.В., Санькова Т.А. Планирование изменения контингента студентов в вузе // Университетское управление. 2003. № 3.
3. Правдина М. Стили преподавания и вовлеченность студентов ГУ ВШЭ в процесс обучения: оценка позитивных эффектов // Мониторнг университета. 2010. № 3.

---

<sup>117</sup> Правдина М. Стили преподавания и вовлеченность студентов ГУ ВШЭ в процесс обучения: оценка позитивных эффектов // Мониторнг университета. 2010. № 3.

<sup>118</sup> Кукин А.В., Санькова Т.А. Прогнозирование изменения контингента студентов как необходимый фактор планирования ресурсного обеспечения вуза // Университетское управление. 2002. № 4.

Кукин А.В., Санькова Т.А. Планирование изменения контингента студентов в вузе // Университетское управление. 2003. №3.

4. Ридингс Б. Университет в руинах. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.
5. Astin A. Student Involvement: a Developmental Theory for Higher Education // *Journal of College Student Development*. 1984. Vol. 25. No. 4.
6. Baily C. HE Student Engagement: What Insights into Concerns around Issues of Student Engagement Can Be Provided by Taking a New Approach and Investigating Student Engagement through (adapted) Models of Employee Engagement? Society for Research into Higher Education, 2010.
7. Chapman E. Assessing Student Engagement Rates // ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation. 2003. URL: <http://www.ericdigests.org/2005-2/engagement.html>.
8. Fredricks J., Blumenfeld P., Paris A. School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence // *American Educational Research Association*. 2004. Vol. 1. No. 1.
9. Fletcher A. Guide to Students as Partners in School Change. Olympia, WA: Soundout. Retrieved, 2005.
10. Mann S.J. Alternative Perspectives on the Student Experience: Alienation and Engagement // *Studies in Higher Education*. 2001. Vol. 26.
11. Markwell D. A Large and Liberal Education: Higher Education for the 21st Century. Melbourne: Australian Scholarly Publishing & Trinity College, University of Melbourne, 2007.
12. Marsh L. College Dropouts — A Review // *Personnel and Guidance Journal*. 1966. Vol. 44.
13. McMahon B., Portelli J. Engagement for What? Beyond Popular Discourses of Student Engagement // *Leadership and Policy in Schools*. 2004. Vol. 3. No. 1.
14. Newmann F. Student Engagement and Achievement in American Secondary Schools. Madison: Teachers College Press, 1992.
15. Pace R. Measuring the Quality of College Student Experiences. An Account of the Development and Use of the College Student Experience Questionnaire. Los Angeles: Higher Education Research Institute Graduate School of Education University of California, 1984.
16. Pascarella E., Terenzini P. Interaction Effects in Spady's and Tinto's Conceptual Models of College Dropout // *Sociology of Education*. 1979. Vol. 52.
17. Pascarella E., Terenzini P.T. How College Affect Students. Vol. 2. A Third Decade of Research. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
18. Terenzini P., Reason R. Toward a More Comprehensive Understanding of College Effects on Student Learning. Center for the Study of Higher Education, 2010.
19. Tinto V. Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research // *Review of Educational Research*. 1975. No. 1.

**Т.К. Яковлева**  
Студент факультета

Менеджмент

Финансовый Университет при Правительстве РФ

Г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [tujara.yakovleva@bk.ru](mailto:tujara.yakovleva@bk.ru)

+79163683110

### **Система участия работников в капитале предприятия**

Аннотация: Одной из наиболее эффективных форм вознаграждения работников является система участия в капитале компании. В статье были рассмотрены зарубежный опыт, преимущества и недостатки программ долгосрочного вознаграждения, основанных на акциях, а также возможность внедрения подобных практик в российских реалиях. Автор выдвигает гипотезу о том, что данный вид стимулирования работников наиболее результативный, однако может вызвать некоторые затруднения в отсутствие приемлемой законодательной базы и без готовности компаний и самих работников.

Ключевые слова: акции, опционы, системы соучастия работников, стимулирование труда

T.K. Yakovleva

Student of the Faculty of Management

Financial University under the government of Russian Federation

Moscow, Russia

### **SYSTEM OF PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN THE CAPITAL OF THE ENTERPRISE**

Abstract: One of the most effective forms of remuneration of employees is the system of participation in the company's capital. The article examined foreign experience, advantages and disadvantages of long-term remuneration programs based on shares, as well as the possibility of introducing such practices in Russian realities. The author suggests that this type of stimulation of employees is the most effective, but may cause some difficulties in the absence of an acceptable legislative base and without the readiness of companies and employees themselves.

Key words: shares, options, employee participation systems, stimulation of labor

Шаблонный способ вознаграждения сотрудников, например, заработная плата, теперь в недостаточной степени стимулирует работников делать особый вклад в работу своей фирмы. Одним из действенных стимулов и способом увязать интересы организации и интересы лиц



наемного труда является система участия в капитале компании. Пока наемные работники не имеют отношения к собственности фирмы, нет необходимых предпосылок для совпадения интересов организации и ее сотрудников.

Системы участия работников в капитале фирмы повсеместно появлялись с середины 19 века в Америке и Европе, а особенно широко стали применяться после Второй Мировой войны. В то время сотрудничество работодателей и их сотрудников было необходимо для восстановления экономики и увеличения производительности труда. Ближе к концу 20 века уже насчитывалось около 800 подобных фирм.

По данным масштабных международных исследований в организациях, проводящих долгосрочные программы вознаграждения сотрудников, результативность деятельности повышается:

- производительность труда в подобных компаниях на 14,8% выше, чем в остальных;
- доходность активов выше на 2,7%;
- доходность на капитал и общий доход акционеров тоже превышают средние показатели других фирм.

Программы участия в собственности организации обладают рядом преимуществ:

- они образуют долгосрочные обязательства персонала перед компанией;
- способствуют понижению текучести кадров;
- дают возможность наемным рабочим накопить собственные средства к пенсионному возрасту;
- косвенно влияют и на руководителей фирмы, которые осознают, что компания в какой-то мере также принадлежит сотрудникам;
- на первых порах не вызывают отток денежных средств;
- защищают фирму от поглощения и массовой скупки акций.

Однако принцип распределения акций компании по ее сотрудникам может вызывать затруднения. Например, прибыль фирмы часто зависит не от добросовестной работы сотрудников, а от определенной экономической ситуации в стране, колебания спроса на продукцию компании со стороны потребителей и множества других факторов. Таким образом, данный показатель не всегда может реально отображать результаты работы сотрудников фирмы. Именно повышение производительности труда действительно показывает эффективность труда, а не какие-либо объемные показатели.

Оценка вклада отдельного работника в итоговые результаты также может вызывать затруднения. В таких случаях выбирается определенный метод расчета производительности

труда. Подобной оценкой могут являться соотношение результата к затратам, объем изготовленной продукции в натуральном или стоимостном выражении, а также другой KPI, который каждая организация может сама установить для себя.

В США передача сотрудникам части капитала организации называется акционерной собственностью работников (Employee Stock Ownership Plans — ESOP's). Данная идея была представлена в 50-х годах 20 века американским экономистом Луисом Келсо. Схема участия работников в капитале компании такова: используя заемные средства, фирма выкупает некоторую часть собственных акций и размещает их в специальном фонде — трасте. Когда компания выплачивает долг, что может занять несколько лет, акции переводятся на счета ее сотрудников. При этом исключается дискриминация любой категории работников, так как ESOP не направлена на руководителей или топ-менеджеров. Все сотрудники получают свои акции бесплатно. Количество полученных акций зависит от стажа работы наемного рабочего и его заработной платы.

Также сотрудники не могут распоряжаться своей долей акций до погашения долга фирмой, которая брала займ, и пока они трудоустроены в данной организации. Акции, принадлежащие работнику могут выдаться после его увольнения или выхода на пенсию.

На самом деле исследователи полагают, что у 88 % организаций, применяющих данную систему, акции не котируются на бирже, а у около половины фирм количество сотрудников не больше 250 человек. Однако в США есть достаточное количество крупных и конкурентоспособных организаций, чьи сотрудники владеют какой-либо долей собственности.

Среди развитых стран в Японии система участия работников в структуре капитала имеет самые крупные масштабы. Причиной является поддержка подобной идеи со стороны персонала, профсоюзов, работодателей и государства. Участие сотрудников в акционерной собственности организаций в этой стране постоянно возрастает. В 70-х годах 60 % акционерных предприятий применяли ESOP, а к 90-м годам их количество достигло 90%. За эти двадцать лет число работников, вовлеченных в программу ESOP, поднялось с 30 до 50 %.

Попытки применения в России подобных программ долгосрочного вознаграждения, которые подразумевают передачу акций работникам, встречает ряд проблем. К примеру несовершенство законодательной базы в нашей стране, нехватка материальных возможностей и неготовность персонала к получению прав собственности на капитал своей фирмы. Однако в условиях современной российской экономики мотивация работников, у которых появится интерес к улучшению показателей организации, в том числе и своего дополнительного вознаграждения, может значительно увеличить устойчивость предприятия в условиях кризиса.

Список использованной литературы:

1. Архимандритова Марина Александровна Материальная ответственность работника и работодателя: общее и особенное в правовом регулировании // Журнал российского права. 2010. №11 (167). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/materialnaya-otvetstvennost-rabotnika-i-rabotodatelaya-obschee-i-osobennoe-v-pravovom-regulirovanii>
2. Бочаров И.Ю. Управление собственностью в условиях реализации корпоративных интересов. "Управление собственностью", N 1, 2005 г.
3. Гафарова А. И. Планы акционерной собственности наемных работников ESOP // Молодой ученый. — 2013, №6 URL: <https://moluch.ru/archive/53/7017/>
4. Клочко В.Н. Участие работников в прибыли и капитале компании: история и перспективы. – Ж. «Менеджмент в России и за рубежом», 2016
5. Савченко А. И. Участие в собственности и прибылях компании. - "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2007, №2
6. Скворцов Вячеслав Николаевич, Маклакова Елена Александровна Трудовая мотивация работников в современных условиях // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviyah>
7. Федеральное министерство финансов Германии. URL: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de)

## **Инструменты поиска точек кратного роста для инновационного продукта в сфере Digital**

Аннотация: наиболее важным фактором успешного функционирования на рынке инновационных компаний является сохранение в долгосрочном периоде высочайших темпов роста, что на практике достигается далеко не каждой компанией. Основопологающим элементом является грамотное построение гипотез и их эффективная проверка, ведь именно это приводит к кратному росту компаний.

Ключевые слова: воронка AAARRR, взлом роста, инновационных продукт, стартап.

S.V. Aleksa

Master of Arts

Financial university under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

### **Growth hacking tools for an innovative product in the digital sphere**

Abstract: the most important factor in the successful functioning of innovative companies in the market is the preservation of the highest growth rates in the long term, which in practice is not achieved by every company. A fundamental element is the correct construction of hypotheses and their effective verification, because this leads to a multiple growth of companies.

Key words: AAARRR funnel, growth hacking, innovative product, startup.

Growth Hacking (переводится как “взлом роста”) — методология на стыке маркетинга и управления продуктом для достижения кратного роста проекта через массовое тестирование гипотез по всем этапам клиентской воронки в рамках выделенной команды роста — Growth Team.

Сам термин Growth Hacking появился в 2010 году, когда Шону Эллису (Sean Ellis) — вдохновителю реферальной программы DropBox — необходимо было найти себе замену<sup>119</sup>. Он разместил объявление о вакантной позиции интернет-маркетолога. После серии собеседований, где основными преимуществами кандидаты считали работу над SEO, PPC,

---

<sup>119</sup> Sean Ellis, Morgan Brown, Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success, April 25, 2017

оптимизацию рекламной страницы, он утвердился в мысли, что это не соответствует его видению предлагаемой позиции. Но на тот момент не существовало термина для описания подобной позиции, что привело к появлению Growth Hacker, или, как в последние годы стали говорить, Growth Marketer.

До сих пор нет четкого понимания не только в практической, но и в научной сфере о разнице между менеджером продукта и «взломщиком роста», нет даже устоявшегося перевода термина на русский язык. Ниже рассмотрим основную разницу подобных подходов.

Самое существенное отличие в том, что Growth marketer должен тестировать гипотезы, и это самое важное, так как подразумевает под собой абсолютно другое мышление. Digital-маркетологи мыслят кампаниями и бюджетами, менеджеры продукта пользовательскими историями, а «гроу-хакеры» гипотезами и объемом их тестирования.

Кроме того, в руках Growth Marketer больше рычагов. Он ищет точки кратного роста внутри и вне продукта. В отличие от традиционного маркетолога, который сфокусирован на информировании и привлечении новых клиентов, и менеджера продукта, который нацелен на нижние части воронки, growth marketer занимается привлечением и активацией клиентов, их удержанием, монетизацией, виральностью через тестирование гипотез.

Основная цель Growth Hacking это поиск и достижение точек кратного роста, что достигается последовательной и систематичной в Growth Team (команда роста) отработке гипотез по 6 этапам AAARRR-воронки, которая охватывает все бизнес-процессы. В результате усилия от внедрения гипотез для каждого этапа перемножаются и прирост в прибыли исчисляется в сотнях процентов.

Основной вопрос, возникающий у команд роста связан с определением необходимого для эффективного кратного роста количества проверяемых гипотез.

Для понимания ситуации, необходимо узнать какой процент маркетинговых задач в среднем успешно достигает полученного результата. В подкасте make sense #26: о методиках, инструментах и процессах Growth Hacking и командах роста, Юрий Дроган утверждает, что в среднем это чуть меньше 30%.<sup>120</sup>

Посчитаем сколько недель есть в году для тестирования гипотез: из 365 дней отнимаем выходные, праздники, отпуск, больничные дни в среднем — остается 221 рабочий день, что эквивалентно 44 полноценных рабочих недели по 5 дней.

Если команда роста тестирует 1 гипотезу в неделю, то с учетом 30-процентной вероятности успеха получается всего 13 успешных гипотез за год. То есть если вы хотите вырасти в 2 раза, то каждая успешная гипотеза должна приносить 6% к росту, что очень маловероятно.

---

<sup>120</sup> <https://space.productsense.io/podcast/make-sense-26-o-metodikah-instrumentah-i-protsessah-growth-hacking-i-komandah-rosta-s-yuriem-droganom>

Если тестировать 5 гипотез в неделю, то количество успешных за год будет 66. Если одна успешная гипотеза приносит хотя бы 2% к росту, то прирост составит 269%.

Нетрудно подсчитать и упущенную выгоду от того, что компании не тестируют 5 и более гипотез в неделю. Возьмем за основу прирост оборота +2% от каждой успешной гипотезы и оборот 1 миллион рублей в месяц. Тогда, при тесте одной гипотезы в неделю, к обороту добавляется 3,5 млн рублей за год, а при тестировании 5 гипотез — 32 млн руб. То есть упущенная выгода составляет 28 с половиной миллионов рублей, при грубых подсчетах без учета других данных.

Основным инструментом для команды роста является воронка AAARRR, которая состоит из следующих элементов:

- А — Awareness — информирование — это трафик на сайт. Все задачи по оптимизации рекламных объявлений, и любая работа на сторонних сайтах по созданию трафика — в данном контексте это гипотезы информирования.
- А — Acquisition — привлечение. — это момент, когда пользователь оставляет контактные данные, e-mail, телефон. Все задачи, напрямую влияющие на конверсию в регистрацию, — это гипотезы уровня привлечения. Например, провести A/B тесты и тестирование обещания на сайте.
- А — Activation — активация - очень важный, обычно недооцененный этап, когда пользователь впервые достигает успеха с вашим продуктом или понимает, какие именно действия и события приведут его к успеху. Все задачи по оптимизации первого пользовательского опыта — это гипотезы активации.
- R — Retention — удержание - задачи, направленные на возвращение пользователей, которые уже были на сайте, например, через почтовую рассылку, — это гипотезы удержания.
- R — Revenue — доход - это задачи, направленные на оптимизацию процесса и того, что покупает пользователь, например, создание новых paywall в продукте или до-продажи.
- R — Referral — виральность – это привлечение новых пользователей силами уже имеющихся. Гипотезы виральности — это работа с виральным контентом, или оптимизация петли виральности.

Чтобы проводить множество экспериментов и получать инсайды, необходимо соотносить каждую гипотезу только с одним этапом воронки пользователей. Эксперимент — это изменение только на одном этапе воронки.

На каждом этапе есть свои метрики, которые позволяют отслеживать эффективность тестируемых командой роста гипотез, например:

для информирования: стоимость показа и стоимость клика, а также  $CTR = \text{количество кликов} / \text{количество показов}$ ;

- для привлечения: уровень конверсии (% посетителей, которые зарегистрировались),  $CAC$  — стоимость привлечения одного пользователя, сколько раз загрузили предложенный в обмен на регистрацию материал, сколько имейлов мы получили от тестирования конкретной гипотезы и т.д.;
- для активации: длительность первой сессии, 1-day retention (процент пользователей, которые посетили проект на следующий день после первого визита) и, конечно, конверсия — % пользователей, совершивших целевое действие;
- для удержания: day 7 retention, day 30 retention — % пользователей, которые посещают продукт после 7 дней и 30 дней с момента первой сессии;
- для монетизации:  $ARPU$  — средний ежемесячный доход в расчёте на одного пользователя и  $LTV$  — совокупный доход на одного пользователя;
- для виральности: коэффициент виральности  $k$  (он должен быть больше единицы, что означает, что каждый пользователь приводит более одного знакомого в продукт).

Выше не раз был упомянут термин гипотеза, однако, необходимо определить его значение в контексте Growth Hacking.

Гипотеза роста — это рискованное предположение с указанием ожидаемого эффекта в количественном измерении от изменений в продукте, бизнес-процессе, интерфейсе и т.д. Этот эффект потенциально ведет к росту метрик. Любая гипотеза роста должна быть проверена на практике путем эксперимента и должна быть соразмерна этапу воронки.

С одной стороны, создавая гипотезу для нескольких этапов воронки или воронку с нуля — например, создать лендинг, “полить” на него трафик и подождать продаж — это долго и рискованно, хотя и потенциально значительно для роста метрик. А заменить цвет кнопки — это быстро и недорого, но априори не несет в себе значительных изменений в метриках роста продукта. Соразмерность гипотезы одному этапу — золотая середина для тестирования большого количества гипотез.

Не стоит также путать идею с гипотезой. Например, опубликовать пост в специализированном паблике в соцсетях — это идея. А формулировка «если мы опубликуем пост в этой группе, то получим 20 новых партнеров в первую неделю» — это гипотеза.

Или «мы напишем заголовок по 4U методологии, чтобы привлечь большего числа лидов из определенного сегмента» — это идея.

«Если мы изменим заголовок, включив в него новую ценность, в этом рекламном посте этого продукта в Facebook, то сможем привлечь 50 новых пользователей из другого сегмента» — это уже гипотеза.

Другими словами, у гипотез роста есть свой синтаксис: “если мы сделаем (описывается действие), то произойдет (описывается ожидаемый результат в цифрах)”. Например: «если я подключу канал информирования нового партнера, то получу 200 новых клиентов за неделю». Даже базовое использование гипотез, распределенных по этапам воронки AAARRR, помогает инновационным кампаниям сохранять скорость, характерную стартапам для увеличения занимаемой доли рынка.

#### **Список использованной литературы:**

1. Ellis Sean, Morgan Brown, Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success, April 25, 2017
2. McClure Dave, AARRR framework, [Электронный ресурс] режим доступа: <https://medium.com/@ms.mbalke/aarr-framework-metrics-that-let-your-startup-sound-like-a-pirate-ship-e91d4082994b>
3. Travis Lowdermilk, Jessica Rich «The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products», June 2017, 254 pages.
4. Дроган Юрий make sense #26: о методиках, инструментах и процессах Growth Hacking и командах роста [Электронный ресурс] режим доступа: <https://space.productsense.io/podcast/make-sense-26-o-metodikah-instrumentah-i-protsessah-growth-hacking-i-komandah-rosta-s-yuriem-droganom>
5. Мур Джеффри А., «Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок», 2012, 336 стр.



**Е.А. Гребенюк**

Студентка Факультета менеджмента Финансового университета

e-mail: grebenyukelizaveta@gmail.com

Научный руководитель:

Г.Г. Налбандян

Ассистент Департамента менеджмента

### **Госрегулирование оборота алкоголя как инструмент антикризисного управления**

Аннотация: В данной работе рассмотрена взаимосвязь употребления алкоголя и продолжительности жизни населения, а также выявлены основные правонарушения в сфере продажи алкогольной продукции. С помощью социологического опроса представлены рекомендации, способствующие сокращению потребления алкоголя в России.

Ключевые слова: потребление алкоголя, объем продажи алкоголя, продажа алкоголя несовершеннолетним.

### **State regulation of alcohol turnover as an instrument of anti-crisis management**

Annotation: In this paper, the interrelation of alcohol use and life expectancy of the population is considered, and the main offenses in the sale of alcoholic beverages are identified. With the help of a sociological survey, recommendations are presented that help reduce alcohol consumption in Russia.

Key words: alcohol consumption, sales of alcohol, sale of alcohol to minors.

Одним из стратегически важных товаров на российском рынке является алкогольная продукция. Так как алкоголь – подакцизный товар, он приносит значительный доход в государственный бюджет и обеспечивает стабильный трафик для предприятий торговли. Объем розничных продаж алкогольной продукции в Российской Федерации значительно снизился в 2016 году [1].

Рисунок 1 – Динамика объема розничных продаж алкогольной продукции по РФ 2014-2016гг. (тыс. декалитров)



Источник: составлено автором по данным [1]

Однако, объемы продажи алкогольной продукции также сопровождаются правонарушениями и нелегальной продажей. Всего за 2017 год выявлено 3124 правонарушения большая часть которых приходится на оптовые и розничные продажи. Среди них также продажа алкогольной продукции лицам, не достигшим совершеннолетнего возраста. Следовательно, применены недостаточные меры контроля за организациями, реализующими алкоголь.

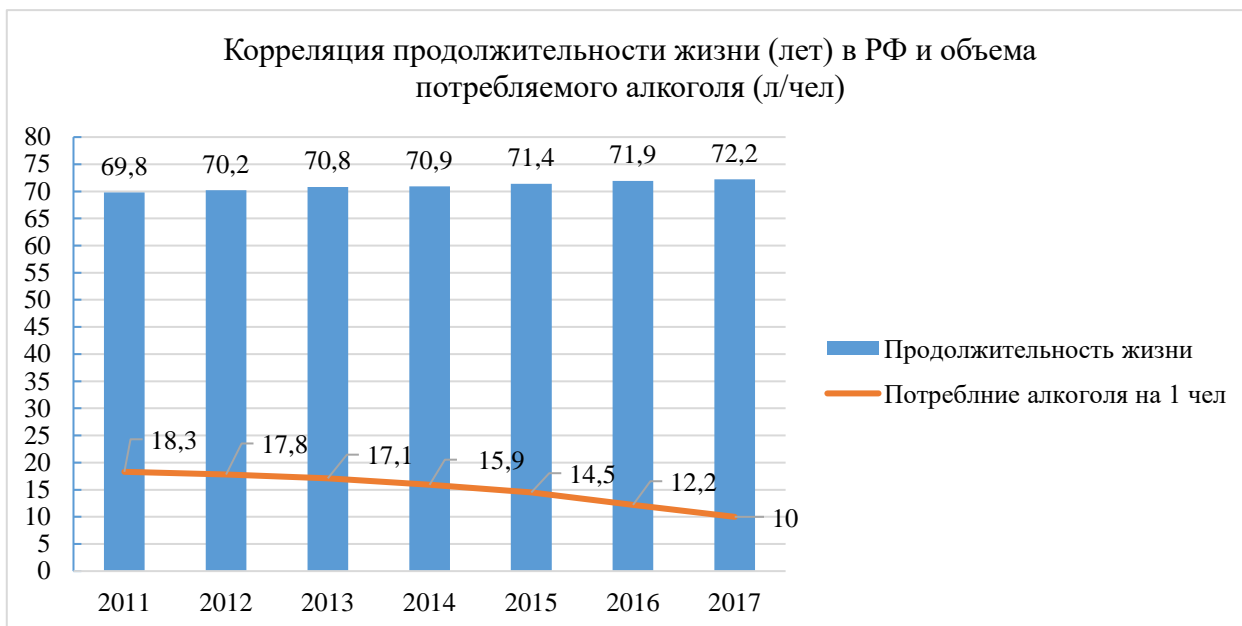
Рисунок 2 – Доля организаций, у которых выявлены правонарушения



Источник: составлено автором по данным [2]

Тем не менее, потребление алкоголя в России ежегодно снижается с 18,3 литров на человека в 2011 году до 10 литров на человека в 2017 году. Это оказало положительное влияние на продолжительность жизни населения РФ, особенно мужчин.

Рисунок 3 – Корреляция продолжительности жизни в РФ и объема потребляемого алкоголя



Источник: составлено автором по данным [3]

В связи с этим, чтобы понизить потребление алкоголя, вице-премьер Татьяна Голикова, курирующая в правительстве социальный блок, заявила, что возраст продажи алкоголя в России могут повысить до 20 или 21 года, пишет РИА Новости [4]. Установление нового порога для продажи алкоголя могут рассмотреть в рамках программы Минздрава по формированию здорового образа жизни.

Был проведен социологический опрос, исследовательский вопрос которого: «Нужно ли повышать возраст продажи алкогольной продукции до 20-21 года?». Объект исследования - жители Москвы и Московской области. Предмет исследования - отношение населения региона к употреблению алкогольной продукции лиц ниже 20 лет. Выборку составили 200 жителей Москвы и Московской области.

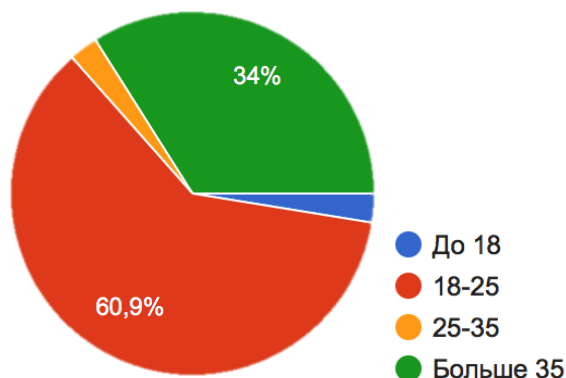


Рисунок 4 – Выборка исследования. Источник: составлено автором

Социологическое исследование показало следующие результаты:

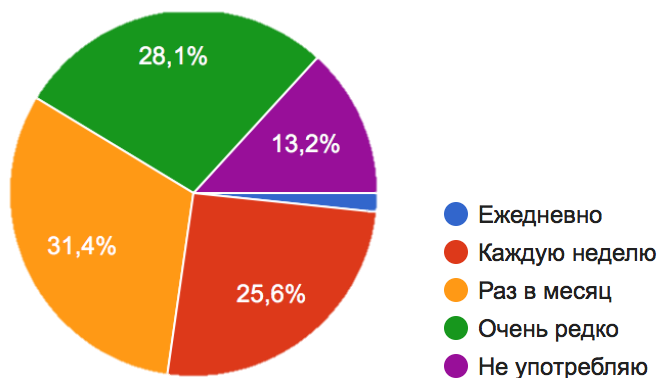


Рисунок 5 – Частота употребления алкоголя. Источник: составлено автором

72,7% опрошенных употребляют алкоголь не чаще раза в неделю. Однако, в несовершеннолетнем возрасте 41,3% удавалось нелегально покупать алкоголь, а сейчас больше около 80% уверены, что алкогольную продукцию продают несовершеннолетним.

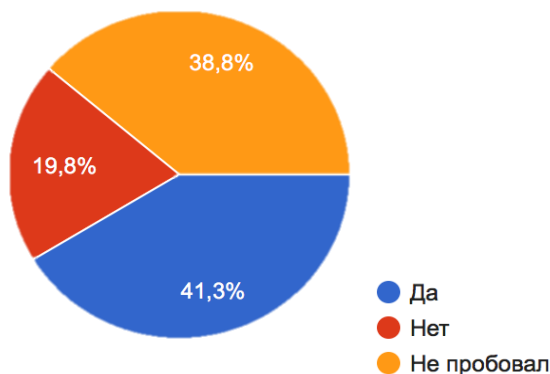


Рисунок 6 – Покупка алкоголя в несовершеннолетнем возрасте.

Удавалось ли вам покупать алкоголь будучи несовершеннолетним? Источник: составлено автором

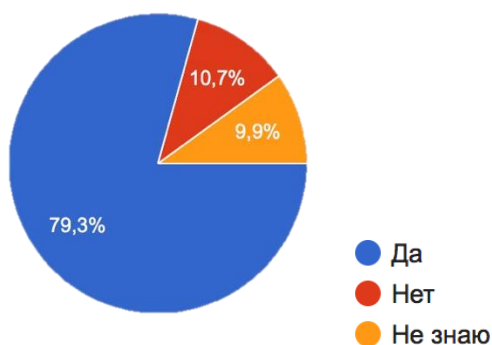


Рисунок 7 – Осведомление о продаже алкоголя несовершеннолетним. Как вы думаете, сейчас продают алкоголь несовершеннолетним?

Считаю полезным ужесточить наказание как для несовершеннолетних, так и для их родителей.

Таким образом, для решения обозначенной проблемы возможно применение следующих мер:

Установить норму для продажи алкоголя на человека в день.

Меньше внимания к алкоголю. Не нужно делать из него что-то разрешённое только взрослым, а уж тем более устанавливать ограничение с 21 года.

Повышение налогов на алкогольную продукцию и тем самым повышение ее стоимости.

Увеличение штрафов, уголовной ответственности за домашнее коммерческое создание алкоголя в крупном объеме, внедрение новых акцизных марок, которые крайне трудно подделать.

Запретительные или ограничительные меры, а также повышение цен возможно приведут к негативными эффектам в области потребления продукции собственного производства или несертифицированного алкоголя, поэтому следует делать акцент на культе здорового образа жизни и самостоятельного выбора человека в пользу отказа от алкоголя.

Список использованных источников

1. Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fsrar.ru> (дата обращения 20.04.2019);
2. Юридическое агентство Vegas Lex [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.vegaslex.ru/analytics/analytical\\_reviews/alcoholic\\_beverages\\_market\\_current\\_problems\\_regulation\\_litigation/](https://www.vegaslex.ru/analytics/analytical_reviews/alcoholic_beverages_market_current_problems_regulation_litigation/) (дата обращения 20.04.2019);
3. Информационное агентство Руэксперт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ruxpert.ru/Потребление\\_алкоголя\\_в\\_России](https://ruxpert.ru/Потребление_алкоголя_в_России) (дата обращения 20.04.2019);
4. РИА Новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://meduza.io/news/2018/09/24/golikova-dopustila-povyshenie-vozrasta-prodazhi-alkogolya-do-20-ili-21-goda> (дата обращения 20.04.2019).

**В.К. Веселова**  
студентка факультета «Государственное управление и финансовый контроль»  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Российская Федерация  
e-mail: vkveselova@gmail.com  
+79057622223  
Научный руководитель:  
Костяев С.С.

### **Влияние антизападных санкций на экономику России<sup>121</sup>**

**Аннотация:** В статье рассмотрено влияние антизападных санкций, введенных в качестве ответных санкционных мер, на экономику России. Произведена оценка изменений динамики импорта, а также развития промышленности и производства в России.

**Ключевые слова:** антизападные санкции, ответные санкционные меры, продуктовое эмбарго, экономика России, импорт, производство.

#### **THE INFLUENCE OF ANTI-WESTERN SANCTIONS ON THE RUSSIAN ECONOMY**

Veselova V. K.  
student of the faculty " Public administration and financial control»  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
e-mail: vkveselova@gmail.com  
+79057622223  
Scientific adviser:  
Kostyaev S. S.

**Abstract:** the article considers the impact of anti-Western sanctions imposed as a response to sanctions on the russian economy. The changes in the dynamics of imports, as well as the development of industry and production in Russia, were evaluated.

**Key words:** anti-western sanctions, counter-sanctions, and embargo, the economy of Russia, import and production.

---

<sup>121</sup> Исследование выполнено при поддержке гранта РФФИ «Лоббизм и санкции США и ЕС: сравнительный анализ», 2017-2019, №17-37-01001a2

После вхождения Крыма в состав Российской Федерации весной 2014 года ряд стран Евросоюза, а также США ввели санкции – как персональные (дипломатические), так и в отношении Крыма и Севастополя, а также ряда секторов экономики России.

Такие «секторальные» санкции были введены 1 июля и 1 августа 2014 года. Данные экономические меры включали запрет на поставку в Российскую Федерацию и вывоз из Российской Федерации вооружения, материалов, связанных с вооружением, поставки в Российскую Федерацию технологий и товаров двойного назначения, а также предоставление инновационных разработок для нефтедобывающих сфер промышленности.

В том числе, было запрещено долговое финансирование организациями Европейского союза трех топливно-энергетических компаний – Роснефть, Газпром нефть и Транснефть, а также трех крупнейших оборонных объединений – Оборонпром, Уравагонзавод, Объединенная авиастроительная корпорация, ограничен торг их облигациями, чей срок обращения более 30 дней, а также на участие в выпуске таких ценных бумаг; российским оборонным объединениям было запрещено получать поставки технологий двойного назначения из Европы. Также было ограничено предоставление займов и оказание инвестиционных услуг таким российским банкам, как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Внешнеэкономический банк и Россельхозбанк. Введено ограничение на сотрудничество с Россией в сферах глубоководной разработки месторождений и добычи нефти. Так, 20 российским финансовым, нефтедобывающим и оборонным структурам была ограничена внешнеэкономическая деятельность.

В ответ Россия летом 2014 года ввела так называемое продуктовое эмбарго в отношении ЕС, США, Австралии, Норвегии и Канады. Постановлением Правительства РФ от 7 августа 2014 г. N 778 «По реализации указа Президента РФ от 6 августа 2014 года» № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации». Россия ввела ответные санкции на шай со стороны США, Канады, Австралии, ЕС и Норвегии.

Согласно тексту нормативного правового акта, Россия ввела запрет на ввоз определённых видов сельскохозяйственной продукции на свою территорию. Под продовольственного эмбарго попали такие продуктовые позиции, как мясо крупного рогатого скота и свинина, мясные изделия из птицы, рыба, морепродукты, мясо сушеное, соленое или копченое, молоко и молочная продукция, орехи, овощи и фрукты, колбасные изделия, а также ряд других пищевых и готовых продуктов<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Указ Президента РФ от 06.08.2014 N 560 (с изм. от 12.07.2018) «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации»// СПС «Консультант»

Помимо этого, в августе 2015 года были добавлены новые экономические санкции: продуктовое эмбарго распространилось также на Лихтенштейн, Албанию, Черногорию и Исландию, а с 1 января 2016 года — в том числе, и на Украину. В начале июля 2017 года Россия продлила продуктовое эмбарго до 31 декабря 2018 года.

Ответные санкции были нацелены на создание урона экономике вышеуказанных стран. Рассмотрим влияние данных санкций на экономику России. Ряд аналитиков рассматривают ответные санкции России как возможность российской экономики улучшить собственное производство, ускорить темпы импортозамещения, уменьшить зависимость от зарубежных поставок. Так, согласно изданию «Эксперт.ру», «ограничение импорта продовольствия ... может стать и одним из драйверов роста в аграрном секторе, если власти сумеют правильно воспользоваться ситуацией»<sup>123</sup>. Другие же политики и ученые считают, что данные меры нанесли серьезный урон, в первую очередь, экономике России.

Как сообщает экс-министр сельского хозяйства в интервью 2017 года, «На российских полках впервые за долгие годы стали доминировать отечественные продукты питания, а поставки импортного продовольствия сократились почти в два раза»<sup>124</sup>. По данным министерства, объем поставок зарубежных продуктов по итогам 2016 года составил \$25 млрд, в то время как в 2013 году, до введения эмбарго, он оценивался в \$43 млрд.

При этом, активно идет процесс импортозамещения, что должно увеличить объемы собственного производства страны. Согласно данным Минсельхоза на 2017 год, импортозамещение в производстве мяса и мясных изделий удалось наилучшим образом. Доля ввоза свинины, к примеру, уменьшилась в три раза, до 8% в 2016 году, сравнивая с 26% в 2013-м, мяса птицы — в два с половиной раза, до 5%. Помимо этого, в 2 раза уменьшился ввоз овощей, с 866 тысяч тонн в 2013 году до 463 тысяч тонн в 2016 году, однако и здесь есть преимущества – растет сбор российских овощей и фруктов. За последние 3 года производство овощей в российских теплицах выросло на 30%, темпы закладки садов — в полтора раза.

Рассмотрим то, как Россия возмещает урон от потерянного импорта. При разработке санкционных мер в адрес перечисленных стран Министерство сельского хозяйства озвучило также 14 перечень стран, которые могли стать альтернативными поставщиками российского рынка. В сегменте овощи, фрукты и орехи, например, важнейшая роль отводилась Турции. На момент введения эмбарго против стран Запада доля этой страны в российском импорте

---

<sup>123</sup> Лабыкин А. «Экономику уверенно штормит». 2014. [электронный ресурс] URL: <http://expert.ru/2014/08/26/ekonomiku-umerenno-shtormit/> (Дата обращения: 26.09.2018)

<sup>124</sup> Новопашина Н, Казакулова Г. Продуктовая политика: какими результатами «отмечают» три года эмбарго [электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/business/04/08/2017/598305b79a7947fdd8de81e3> (Дата обращения: 26.09.2018)



фруктов составляла 17%<sup>125</sup>. Тем не менее по итогам первого полугодия 2015 г. Турция становится абсолютным лидером по поставкам фруктов в Россию, увеличив рыночную долю до 23% за счет цитрусовых, абрикосов, нектаринов и слив.

Но 28 ноября 2015 года Президент России Владимир Путин в качестве ответных мер для Турции из-за инцидента со сбитым турецкими ВВС российским бомбардировщиком СУ-24 подписал указ «О мерах по обеспечению национальной безопасности РФе и защите граждан РФ от преступных и иных противоправных действий и о применении специальных экономических мер в отношении Турецкой Республики». Вместе с рядом других санкций под продовольственное эмбарго попали товарные группы 07-08 ТН ВЭД (овощи, фрукты и орехи).

Однако проблема производства фруктов и овощей в России состоит в следующем: «значительная часть собранных фруктов идет на производство соков, нектаров и пюре... Так, по оценкам Минсельхоза, доля свежих яблок, собранных в сельхозпредприятиях и направленных на промпереработку, составила 60% от общего объема урожая»<sup>126</sup>. Это говорит о том, что российский рынок овощей фруктов в большой степени зависим от ввоза товаров и реализовать механизм импортозамещения в ближайшее время не представляется возможным.

По итогам 2015 г. Было отмечено снижение показателей импорта практически по всем товарным позициям.

Принимая во внимание уход Турции с продовольственного рынка России турецких поставщиков, можно прогнозировать более резкое падение поставок фруктов по итогам 2016 г. Еще до того, как в отношении Турции были применены экономические санкции, товарная группа «фрукты» показала один из самых быстрых темпов падения. Потеря Турции как участника внешнеторгового оборота с Россией еще более обострило дефицит фруктов на рынке, что привело к очередному увеличению цен и сокращению платежеспособного спроса российских потребителей. Так, к примеру, груши стали дороже на 44% в течение первых восьми месяцев 2015 года по отношению к аналогичному периоду 2014 году, яблоки – на 38% за аналогичный период, цитрусовые на – 31% за аналогичный период, виноград – на 44% за аналогичный период.

Статистика импорта овощей в Россию также говорит о его снижении. Аналогично с фруктовом рынком, овощной рынок попытался компенсировать недостаток огурцов помидоров за счет капусты, картофеля и свеклы. Данное явление подтверждают эксперты: «...потребление томатов снизилось за прошлый год на 10%. Зато, как добавляют в «Ромире», люди стали больше потреблять картофеля (на 7%), капусты (на 11%), свеклы (на 8%). И в этом

---

<sup>125</sup> Лабькин А. «Экономику уверенно штормит». 2014. [электронный ресурс] URL: <http://expert.ru/2014/08/26/ekonomiku-umerenno-shtormit/> (Дата обращения: 26.09.2018)

<sup>126</sup> см. выше

тоже можно увидеть попытку найти замену мясу, рыбе, а также другим, более дорогим овощам».

Однако цены на овощи продолжают расти. Розничные цены, по данным на 2015 год, упали лишь на картофель (-23%), и капусту (-3,6%), где мы наблюдаем эффект импортозамещения, а в ситуации с огурцами и помидорами, где отмечается резкое снижение ввоза розничные цены показали значительный рост в 22% на картофель и 25% на капусту.

Изучив данные таможенной статистики, мы можем заметить резкое падение импорта в целом. Так, если в 2014 году 287063 миллионов долларов США, то в 2016 году – 182267 миллионов долларов США, то есть – падение на 57,5%. Экспорт, в свою очередь, упал на 74,1% с 497359 миллионов долларов США в 2014 году до 285674 миллионов долларов США в 2016 году. Стоит заметить, что динамика снижения как со странами дальнего зарубежья, так и со странами СНГ примерно одинакова.

Также отметим уменьшение темпа роста ВВП. Так, темп роста ВВП в текущих ценах 2014 году составил 8%, тогда как в 2015 – 5,3%, в 2016 – 3%, в 2017 году – 6%<sup>127</sup>. Важно также заметить, что роста производства сельскохозяйственной продукции не наблюдается.

Отметим и то, что наблюдался резкий подъем индекса потребительских цен в 2014-2015гг. Если в 2013 году он составлял 6,47% то в 2014 – 11,35%, а в 2015 – 12,91%<sup>128</sup>.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что антизападные санкции негативно повлияли на экономику России: темп экономического роста существенно снизился, хоть в последний год и наблюдается положительная динамика экономического роста; динамика внешнеторгового оборота отрицательна при отсутствии роста производства продукции для импортозамещения по ряду позиций. Безусловно, в России активно начало развиваться импортозамещение. Также государство находит новые рынки экспорта и импорта, способных восполнить экономический дефицит, однако на данный момент, судя по динамике основных национальных счетов, резкому подъему уровня потребительских цен в 2014-2015гг., это работает недостаточно эффективно. Как отмечают эксперты РБК, «производители пищевой продукции в ЕС, США, Канаде, Австралии и Норвегии ощутят потерю 30 миллиардов долларов торгового оборота с Россией, «но в целом воздействие на их крупные и диверсифицированные экономики будет незначительным»».

---

<sup>127</sup> Федеральная служба государственной статистики. Валовой внутренний продукт [электронный ресурс] URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm) (дата обращения: 26.09.2018)

<sup>128</sup> Федеральная служба государственной статистики. Индекс потребительских цен [электронный ресурс] URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/prices/potr/tab-potr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/tab-potr1.htm) (дата обращения: 26.09.2018)

Важно заметить, что введение экономических санкций отрицательно сказалось и на экономическом состоянии граждан: резкий рост цен сказался на уровне жизни жителей Российской Федерации.

Таким образом, становится целесообразным смягчить или отменить продовольственное эмбарго в отношении ряда стран для улучшения экономического состояния государства ввиду неэффективности вводимых санкций.

#### **Список использованных источников**

1. Сайт Федеральной службы государственной статистики. [электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/> (Дата обращения: 28.09.2018)
2. Указ Президента РФ от 06.08.2014 N 560 (с изм. от 12.07.2018) «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации»// СПС «Консультант»
3. Асеев Р.М. Влияние антизападных санкций на экономику России на примере товарных групп 07-08 ТН ВЭД (овощи, фрукты и орехи). ЗНАНИЕ. 5-2 (34). 2016. 13-19с. [электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26454322&> (Дата обращения: 26.09.2018)
4. Дидковская А. Путин продлил ответные санкции против Запада. 2018. [электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/07/12/775306-sanktsii> (Дата обращения: 26.09.2018)
5. Новопашина Н, Казакулова Г. Продуктовая политика: какими результатами «отмечают» три года эмбарго [электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/business/04/08/2017/598305b79a7947fdd8de81e3> (Дата обращения: 26.09.2018)
6. Ответные меры России на санкции. РИА-новости. 2018. [электронный ресурс] URL: [https://ria.ru/trend/Russia\\_sanctions\\_reaction\\_06082014/](https://ria.ru/trend/Russia_sanctions_reaction_06082014/) (Дата обращения: 26.09.2018)
7. Путин продлил ответные санкции против Запада. Известия. 2018. [электронный ресурс] URL: <https://iz.ru/766203/2018-07-12/putin-prodlil-deistvie-produktovogo-embargo> (Дата обращения: 26.09.2018)
8. Остаться с носом. Газета.ру. 2014. [электронный ресурс] URL: [https://www.gazeta.ru/comments/2014/10/02\\_e\\_6244785.shtml](https://www.gazeta.ru/comments/2014/10/02_e_6244785.shtml) (Дата обращения: 26.09.2018)
9. Лобыкин А. «Экономику уверенно штормит». 2014. [электронный ресурс] URL: <http://expert.ru/2014/08/26/ekonomiku-umerenno-shtormit/> (Дата обращения: 26.09.2018)

**Э.А. Зайцева**

студентка 2 курса финансово-экономического факультета  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49  
e-mail: [mimishka.evelina@yandex.ru](mailto:mimishka.evelina@yandex.ru)

Научный руководитель: **Николайчук Ольга Алексеевна**  
доктор экономических наук, профессор Департамента экономической теории  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49  
e-mail: [18111959@mail.ru](mailto:18111959@mail.ru)

### **Возможно ли применение кейнсианской теории в современных экономических кризисных условиях?**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу применения кейнсианской теории в современной экономике. Рассмотрены благоприятные и препятствующие факты применения теории Кейнса в экономике. Сделан вывод о том, что применение теории Кейнса в современных условиях возможно. Однако необходимо пересмотреть способы и приоритеты управления во время кризиса государством, чтобы применение теории было максимально эффективным.

**Ключевые слова:** Дж. Кейнс, кризис, макроэкономика, антикризисная политика, экономика, государство, совокупный спрос.

**Evelina A. Zaytseva**

2-nd year student of Economics and Finance faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Russian Federation, 125993 (COM-3), Moscow, Leningradsky prosp., 49  
e-mail: [mimishka.evelina@yandex.ru](mailto:mimishka.evelina@yandex.ru)

**Scientific adviser: NIKOLAICHUK OLGA, A.**

Doctor of Economic Sciences (PhD), Professor of the Department "Macroeconomics"  
Financial Academy at the Government of the Russian Federation, Moscow  
e-mail: [18111959@mail.ru](mailto:18111959@mail.ru)

**Is it possible to apply the Keynesian theory in the modern world when emerging from the  
crisis?**

**Annotation.** The paper is devoted to the analysis of Keynesian theory application in the modern economy. Favorable and hindering facts of application of Keynes theory in the economy are considered. It is concluded that the application of Keynes theory in modern conditions is possible. However, it is necessary to revise the methods and priorities of governance during the crisis by the government, so that the application of the theory is as effective as possible.

**Keywords:** John Keynes, crisis, macroeconomics, anti-crisis policy, economy, government, demand.

Каждый экономический кризис имеет свою специфику. В каждом конкретном случае формируется особенный подход к выходу из кризисной ситуации. В современном мире более предпочтительным методом выхода из кризисной ситуации являются неолибералистский и неоклассический. С развитием государства, всего мирового общества на первый план выходит такая ценность - методологический индивидуализм как обязательная предпосылка построения экономических моделей. Когда интересы каждого индивида превосходят общественные интересы, а общество рассматривается как совокупность взаимодействующих индивидов. «Лечение» современного экономического кризиса происходит с помощью именно этой методики. Но ведь рыночная экономика внутренне не стабильна, она не способна преодолеть возникшие проблемы самостоятельно. Именно поэтому государственное вмешательство должно быть повышено, особенно в период антикризисного управления экономикой и социальной сферы. Применение неоклассического метода в современных условиях сложно назвать достаточным и эффективным не только при выходе из кризиса, но и для дальнейшего восстановления экономики.

Родоначальником фундаментальных идей макроэкономики и регулирования социально-экономических процессов государством является Джон Мейнард Кейнс. Его произведению «Общая теория занятости, процента и денег», вышедшему в свет в 1936 году удалось расширить понимание экономической, дополнив её антикризисным управлением.

Период великой депрессии 1929 – 1933 гг. поставил под большое сомнение неоклассическую теорию, занимавшую тогда лидирующую позицию в экономической науке. Кризис показал, что рыночный механизм, очищенный от вмешательства государства не способен полностью справиться с затяжной депрессией, требовались новые подходы. Именно в это время идеи Дж. Кейнса получили широкое распространение и признание. Выйти из кризисной ситуации и в дальнейшем проводить успешную политику, определяющую причины кризиса и грамотно устраняющую их, поможет эффективное государственное управление.

Причиной мирового экономического кризиса 2008 г. являлось отсутствие необходимого государственного контроля за экономикой, в особенности, за финансовыми рынками. Неоклассические концепции – монетаризм, теория предложения были

приоритетными инструментами многих государств, не исключая Россию. Свобода рыночного саморегулирования стала приоритетом экономической политики. Произошедший кризис вернул интерес к кейнсианству. Так лидер теории рациональных ожиданий, абсолютно противоположной теории Кейнса, сказал: «Видимо, в условиях экономического кризиса кейнсианцем становится каждый».<sup>129</sup>

Прошло 82 года, когда в свет вышла работа Кейнса. Её по праву можно назвать одной из самых обсуждаемых теорий. Она претерпела большое количество критики, большое количество последователей по всему миру, не оставив экономистов, учёных равнодушными. Кейнс первый рассмотрел экономику, как единое целое, применяя агрегированные величины, совокупные макроэкономические показатели.

После появления «Общей теории занятости, процента и денег» в экономике стали разделять периоды кризисов на долгосрочные и краткосрочные. В «Трактате о денежной реформе» (1923 г.) Дж. Кейнс написал: «Этот долгосрочный период представляет собой ориентир, вводящий в заблуждение при анализе текущих событий. В долгосрочном периоде мы все покойники...».<sup>130</sup> Кейнс делает акцент на то, что из кризиса необходимо выходить незамедлительно, не давая ему развиваться, и повторять события 1929-1933 гг. Тогда как неоклассики рассматривали кризис как временное отклонение от равновесия, способное разрешиться саморегулированием рыночной экономики.

Современная экономика также подвержена экономическим кризисам. Поиск универсального инструмента для выхода из кризисных ситуаций всё ещё продолжается. Особенность экономики России, её экономических циклов связана не только с историческими факторами, а именно развитием русского общества по иерархии, но и с геополитическими – огромная территория, большая протяженность границ. Из-за сложившихся факторов России необходимо государственное регулирование, к тому же с большей степенью государственного вмешательства в экономику.

В экономической сфере государство преимущественно выступает, как регулятор, в тех случаях, когда рынок не может справиться сам. Роль государства приобретает больше ограничений из-за частной собственности. Когда корпорации отстаивают свои права, требуя либеральности и выступая против вмешательства государства в их деятельность. Европейские страны, использующие неоклассический метод при выходе из кризиса, долгое время не могут вернуться к стабильному уровню экономики.

---

<sup>129</sup> Джевонс У. С. Краткое сообщение об общей математической теории политической экономии // Вехи экономической мысли. Т. 1. Теория потребительского поведения и спроса / Под ред. В. М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 2000 — 380 с. — С.70—77

<sup>130</sup> Шумпетер, И. Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса. М.: Изд. Института Гайдара, 2011.—416с.

Основа антикризисной политики Кейнса состоит в том, что объем производства национального дохода определяется не факторами предложения, а факторами эффективного платёжного спроса. Эффективный спрос определяет объём занятости, его фундаментальными компонентами выступают потребление и инвестиции. Инвестирование денежных средств в какую – либо отрасль, порождает рост спроса и дохода не только в данной отрасли, но и в отраслях, связанных с ней. Национальный доход становится более существенным первоначальной сумме инвестиций. Например, инвестирование в запуск новой авиалинии повлечет за собой инвестиции в топливную отрасль, машиностроение необходимое для обслуживания самолетов и т.д. Запуск инвестиций возможен при снижении ссудного процента и удешевлении кредита.

Следует отметить, что инвестиции должны исходить преимущественно от государства. Государство в кризисных ситуациях должно обладать большим количеством рычагов воздействия на поддержание эффективного спроса, выравнивая проблему реализации произведённых благ. Так как частные компании не всегда заинтересованы в этом. Они ведут свою ценовую политику, учитывая не интересы потребителей, а свои, напрямую связанные с получением большего количества прибыли. Например, авиакомпании очень любят проводить ценовую политику «снятия сливок». Когда в будний день билет, в среднем, стоит около 1500 рублей, то к праздникам его цена повышается в несколько раз. Отказаться от перелёта люди не могут, возможно выбрать другой вид транспорта, менее эффективный, в сравнении с комфортом и временем, проводящем в поездке. Некоторые потребители откажутся, но это сделают немногие. Суть этого вида в политике заключается в получении максимальной прибыли при помощи меньшего объема продаж при более высоком доходе с каждой продажи.

Современные меры, выдвигаемые правительствами различных стран, подразумевают режим экономии, уменьшающий совокупный спрос. По этим меркам жила Россия в 1990-е годы, когда обрушился реальный сектор, что привело к дефолту 1998 года. Опыт 90-х годов XX века России наглядно подтвердил, что преобладание частного интереса над общим приводит к развалу общества, при чем не только в экономической сфере.

Все мировые кризисы с их вытекающими последствиями заставляют ученых вспоминать о кейнсианской концепции. Первостепенная антикризисная политика должна проводиться государством и быть сосредоточена на защите предприятий и домохозяйств от банкротства, ухудшения как уровня, так и качества жизни. Ответственность за выход из кризиса с минимальными осложнениями в сферах жизни для всего государства, сохранение достойного уровня жизни граждан должно возлагаться на органы государственного управления. Для того, чтобы применять кейнсианство в современном мире, необходимо увеличить бюджетные расходы на инвестиции в реальную экономику.

В современном мире интеллектуальное наследие Кейнса вновь вызывает немалый интерес и внимание экономистов. Данный период развития экономики, имеющий большое количество потрясений, факторов нестабильности требует пересмотра методов воздействия на экономику как при выходе из кризисной ситуации, так и при управлении экономикой в стабильной ситуации. Так, Кейнс предупреждал, что экономия во время кризиса сказывается пагубно для общества, снижение заработной платы или вовсе отказ ее выплаты не добавляет экономической устойчивости. Теория Кейнса применима в современных условиях экономики. Однако, чтобы ее применение сделать максимально эффективным, необходимо пересмотреть способы и приоритеты управления во время кризиса государством.

#### Список использованной литературы

- 1 Современный взгляд на теорию Дж. М. Кейнса: (сборник статей) Малашенко, Валерий Петрович.: Старый Оскол: Роса 2014. С. 151
- 2 Кейнс, Джон Мейнард Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс: 1978
- 3 Кейнс и Россия: в долгосрочной перспективе экономическая теория всегда находится в состоянии перехода: Барнетт, Винсент.: СПб 2007. С. 11 - 20.
- 4 Общая теория Дж. М. Кейнса: взгляд 80 лет спустя. Холопов Анатолий Васильевич N. 3 (48) /2016. М.: 2016. С. 163 - 171.
- 5 Актуальность теории Кейнса в XXI веке: Ковнир Владимир Николаевич, Погребинская Екатерина Александровна № 4 социально-экономические явления и процессы (журнал) Тамбов.: 2016. С. 34 -44.

#### References

- 1 Modern view on the theory of J. M. Keynes: (collection of articles) Malashenko, Valery Petrovich.: Stary Oskol: Rosa 2014. P. 151
- 2 Keynes, John Maynard General theory of employment, interest and money. Moscow: Progress, 1978
- 3 Keynes and Russia: in the long run, economic theory is always in a state of transition: Barnett, Vincent.: SPb 2007. S. 11 - 20.
- 4 General theory of John. M. Keynes: a look 80 years later. Kholopov Anatoly Vasilyevich. (48) /2016. M: 2016. P. 163 - 171.
- 5 Relevance of Keynes's theory in the XXI century: Kovnir Vladimir Nikolaevich, Pogrebinskaya Ekaterina Aleksandrovna № 4 socio-economic phenomena and processes (magazine) Tambov.: 2016. P. 34 -44.



**И.Н. Карпенко**

студентка факультета "Государственное управление и финансовый контроль"

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: 170822@edu.fa.ru

+79853596029

Научный руководитель

**М.В. Пьянова,**

к.э.н., доц. департамента налоговой политики и таможенно-тарифного регулирования

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

### **Использование налоговых данных как инструмент государственного антикризисного управления**

Аннотации: В условиях ужесточения санкций со стороны западных стран возникает необходимость максимального использования имеющихся ресурсов. В условиях перевода экономики и управления на цифровые рельсы открываются перспективы использования информационных ресурсов с целью снижения остроты кризисной ситуации в экономике. В статье рассмотрены перспективы использования налоговых данных для поддержки предпринимательской деятельности, прежде всего малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: инструменты антикризисного управления, малый и средний бизнес, Корпорация "МСП", Федеральная налоговая служба, онлайн-кассы, Big Data.

**I.N. Karpenko**

student of the Faculty of Public Administration and Financial Control

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

Scientific adviser:

**M.V. Pyanova**

PhD, associate Professor of Department of Tax Policy and Customs Tariff Regulation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

**USE OF TAX DATA AS AN INSTRUMENT OF STATE ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

Abstract: In the face of tougher sanctions from Western countries, there is a need to maximize the use of available resources. In conditions of transfer of economy and management to digital rails, the prospects of using information resources to reduce the severity of the crisis situation in the economy. The article examines the prospects for using tax data to support entrepreneurial activities, primarily small and medium-sized businesses.

Keywords: crisis management tools, small and medium business, SME Corporation, the Federal Tax Service, online cash departments, Big Data.

Будущее экономики России в ближайшие годы видится неопределенным. Во многом оно зависит от внешних факторов, таких как нестабильность мировой экономики, волатильность на сырьевых и финансовых рынках, влияние геополитики. Усиление протекционизма в международной торговле, расширение торговых войн и санкций создают для развития экономики страны неблагоприятные условия, что усложнит следующий шестилетний цикл. Такой вывод сделал Председатель Правительства Д. Медведев на заседании Правительства 20 сентября 2018 г<sup>1</sup>. Он заявил, что реализация предложенного бюджетного пакета и мер, направленных на рост деловой и инвестиционной активности, позволит обеспечить рост экономики и реальных доходов населения. Включенные в пакет изменения налогового законодательства должны обеспечить как увеличение доходов федерального бюджета до 18 % ВВП, так и стимулирование развития бизнеса.<sup>131</sup>

Поддержка бизнеса со стороны государства в таких непростых условиях совершенно необходима, и прежде всего, малому и среднему предпринимательству (далее - МСП). Это самый массовый вид бизнеса, который создает рабочие места, обеспечивает доходами работников, вносит значительный вклад в развитие страны. Россия отстает от развитых стран по доле МСП в экономике страны. Так, численность субъектов МСП на 100 человек населения в Польше больше, чем в России - в 2,1 раза, в Испании - в 2,7 раз, в Швеции - в 3,4 раза, в Чехии - в 4,7 раз<sup>132</sup>.

На необходимость развития малого бизнеса как значительный резерв экономического роста обратил особое внимание Президент России В. Путин в своем Послании к Федеральному

---

<sup>131</sup> Заседание Правительства 20 сентября 2018 // Правительство России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/news/34043/> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

<sup>132</sup> Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир // Институт экономики роста им. Столыпина П.А. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

Собранию 1 марта 2018 г. Он указал, что к 2025 г. вклад малого предпринимательства должен составить около 40 процентов, а число занятых в этом виде бизнеса - до 25 миллионов человек<sup>133</sup>. Чтобы достичь таких высоких для нашей страны показателей, необходимо оказать развитию среднего и в большей степени малого предпринимательства всемерную поддержку.

На наш взгляд, в настоящее время в условиях цифровизации экономики с внедрением ИТ-инноваций появляется возможность организации высокоэффективной информационной поддержки МСП. Массивы данных, поступающих в государственные органы власти, прежде всего в Федеральную налоговую службу (далее - ФНС), могут быть использованы как новый мощный инструмент государственного антикризисного управления. Это эффективное средство позволит предсказать кризисные ситуации, предотвратить или снизить вызванные ими негативные последствия как на макроуровне, так и на уровне отдельных фирм и индивидуальных предпринимателей.

Объем собираемых данных уже сейчас огромен, и он будет продолжать увеличиваться. Значимыми категориями данных, подаваемых в государственные органы, являются:

- персональные данные предпринимателей, сообщаемые при регистрации, подаются в ФНС;

- информация по налогам, наемному персоналу, статистическая и бухгалтерская отчетность - в отделения ФНС, Пенсионного фонда, Фонда социального страхования, Росстата;

- данные, передаваемые онлайн-кассами в режиме реального времени, включая данные о продавце, наименовании и количестве товара, его цене - всего 24 реквизита - в ФНС. Интегрирование полученных данных позволяет получить информацию о товарообороте, выручке, ассортименте, ценах на все товары по датам, предпринимателям, а при безналичных расчетах - и по покупателям; сделать анализ по этим показателям по регионам и в целом по стране;

- данные, получаемые с помощью RFID-меток на меховых изделиях - в ФНС. Метки позволяют отслеживать движение товара от производителя до потребителя на всей территории Таможенного Союза ЕАЭС и таким образом бороться с контрабандой.

Кроме сбора данных существенное значение имеют технологии их обработки. В ФНС уже в настоящий момент внедряются современные ИТ-технологии, например, Big Data и облачные вычисления. Действуют автоматизированные системы, например, АСК НДС-2, которая сравнивает декларации по НДС с книгами учета покупок и продаж поставщика и

---

<sup>133</sup> Послание Президента Федеральному Собранию 1 марта 2018 // Президент России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

покупателя и выявляет расхождения, что позволяет обеспечить полный контроль над возмещением НДС. В АСК НДС-3, внедряемую в 2018 г., будут добавлены базы банков. Сейчас ФНС ведет дальнейшую работу по созданию многофункциональной автоматизированной информационной системы с хранилищем в системе центров обработки данных.

Таким образом, очевидно, что в приведенных случаях налоговые данные в системе ФНС применяются главным образом для реализации фискальной и контрольной функций, то есть для увеличения доходов государства. Примеров использования данных о субъектах предпринимательской деятельности для содействия их развитию значительно меньше. Способы оказания поддержки МСП нашли отражение в Федеральном законе "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ. В соответствии с этим законом институтом развития МСП признана Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства (далее - Корпорация), целью которой является координация поддержки данного вида бизнеса. Одна из главных задач Корпорации - оказание информационной, маркетинговой, финансовой, юридической помощи субъектам МСП. Информационную поддержку Корпорация оказывает на своем портале Бизнес-навигатора МСП<sup>134</sup>, также доступно мобильное приложение в Google Play и App Store.

Портал Корпорации представляет интерес прежде всего для начинающего предпринимателя, который делает первые шаги в открытии бизнеса самостоятельно. Сайт обеспечивает поддержку предпринимателей в режиме одного окна в реальном времени. Пользователь портала в интерактивном режиме может:

- подобрать подходящий вид бизнеса по соотношению спроса и предложения на товар (услугу), в зависимости от объема инвестиций или просто выбрав его из списка;
- выбрать месторасположение, указав один из 172 городов России, район, улицу или конкретный адрес;
- получить анализ выбранного бизнеса по конкурентам, спросу и предложению на товар (услугу);
- скачать готовый бизнес-план, который может быть направлен для принятия решения о выдаче кредита в любой из банков-партнеров Корпорации, включая Сбербанк, ВТБ и др.;
- узнать где и как взять кредит, оформить гарантию;
- найти помещение для своего бизнеса;
- получить информацию о планах закупок крупных заказчиков.

---

<sup>134</sup> Бизнес-навигатор МСП // Портал Бизнес навигатора МСП/АО "Корпорация "МСП" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://smbn.ru/msp/main.htm> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

В работе портала Бизнес-навигатора МСП используются следующие данные:

- информация компании "ЕваБета", разрабатывающей технологические платформы для эффективного управления бизнесом;
- проверенные экспертами параметры франшиз;
- о местоположении - данные 2ГИС, Яндекс-карт, карт России Росрестра, карт Спутник.ру Ростелекома;
- о конкурентах - данные 2ГИС;
- об арендуемых и продаваемых помещениях: о находящихся в государственной и муниципальной собственности - информация из перечней соответствующих органов власти; об объектах коммерческой недвижимости - из предложений на сайтах объявлений;
- для расчета предложения - данные 2ГИС, экспертные оценки торговых зон;
- для расчета спроса: количество потребителей - данные 2ГИС, аналитического агентства Эрвей; распределение населения по доходам - официальная статистика Росстата; параметры потребления услуги каждой доходной группой - информация РОМИР-панели;
- для аналитики - информация РОМИР-панели и коммуникационной площадки ТАСС-Бизнес.

Таким образом, видно, что Корпорация в своей работе по информационной поддержке субъектов МСП не использует данные ФНС, несмотря на то, что именно этот государственный орган имеет самый большой их массив. На наш взгляд, это существенно обедняет возможности Корпорации по предоставлению предпринимателям полной, достоверной и актуальной информации. Результатом этого является наличие негативных отзывов пользователей портала<sup>135</sup>. Предприниматели указывают на отсутствии некоторых видов информации, редкую обновляемость, неполный территориальный охват, недостаточность информации о мерах господдержки, ограниченность аналитики рынка.

Недоработки в информационной поддержке МСП, а также в деятельности Корпорации нашла Счетная палата. Среди недостатков - непрозрачность деятельности по оказанию поддержки МСП, которая связана с наличием разных источников, разных форм и уровней оказания помощи. Аудиторы Счетной палаты отметили, что комплексную объективную проверку состояния МСП, включая результативность использования поддержки и анализ необходимости выделения финансовой помощи в будущем, не проводит ни один орган государственной власти. По состоянию на начало 2016 г. ни один из 26 федеральных и 119

---

<sup>135</sup> Чем «Бизнес-навигатор» помогает малым предпринимателям/И почему у него мало пользователей // Ведомости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/06/07/693362-biznes-navigator> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

региональных информационных ресурсов, принадлежащих органам власти, не обеспечивал качественной информационной поддержки. Счетная палата объяснила это сложной организацией поиска нужной информации и ее неактуальностью<sup>136</sup>. Более половины участников опроса по оценке информированности населения о поддержке государством МСП посчитали эффективность такой деятельности недостаточной.

Использование Корпорацией данных для информационной поддержки МСП - это только один из вариантов их применения в целях стабилизации экономики страны. На наш взгляд, назрела необходимость многоцелевого использования данных, которые стекаются в государственные и местные органы власти, и прежде всего, в ФНС, являющуюся самым крупным потребителем информации о предпринимательстве. В связи с этим предлагаем следующую перспективную модель Автоматизированного Антикризисного Управления, опирающуюся на максимальное использование данных:

- данные, необходимые для осуществления органами власти всех уровней своих функций, включая данные от организаций и граждан, автоматизированных систем контроля (надзора), Интернета вещей и т.д., собираются в Едином Хранилище Данных;

- система Специализированного Искусственного Интеллекта дополняет данные в Едином Хранилище Данных информацией из других источников: финансово-кредитных, транспортных, жилищно-коммунальных, организаций связи, СМИ, Интернета и т.д.;

- система Специализированного Искусственного Интеллекта участвует как наблюдатель транзакций, осуществляемых на основе технологии блокчейн, на любых других цифровых рынках, в том числе с использованием криптовалюты и любых иных цифровых средств расчета, с целью получения информации о проводимых сделках;

- при работе с данными применяются наиболее эффективные ИТ-технологии: Big Data; Cloud computing (Облачные вычисления); Internet of x (Интернет всего); Smart contract (Умные контракты); Blockchain (Блокчейн); Machine learning (Машинное обучение);

- единая система Общий Искусственный Интеллект, представляющий интеграцию существующих специализированных систем Искусственного Интеллекта, проводит систематизацию, анализ данных Единого Хранилища Данных;

- на основе анализа Общий Искусственный Интеллект (данный элемент ещё требует разработки) определяет фактическое состояние и тренды развития экономики, соответствие их поставленным стратегическим целям, возможные риски, способы активного воздействия

---

<sup>136</sup> За 6 лет количество занятого населения у субъектов МСП сократилось на 3,2 млн рабочих мест, при этом неформальная занятость растет // Счетная палата Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ach.gov.ru/press\\_center/news/30151](http://www.ach.gov.ru/press_center/news/30151) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

на экономические процессы для достижения необходимого результата и недопущения развития негативного сценария;

- государственные и муниципальные органы власти получают обработанную информацию в виде анализов, прогнозов, рекомендаций, вариантов решений;

- субъекты МСП получают информационную поддержку в виде персонализированных рекомендаций по выбору бизнеса, определения оптимальной траектории развития, поэтапного сопровождения; возможности облачного ведения бухгалтерского учета и автоматизированного формирования и передачи отчетных данных при полном открытии первичных документов; анализа основных параметров бизнеса с указанием проблемных мест, рисков и рекомендаций по их предотвращению и минимизации;

- все рекомендации для предпринимателей учитывают стратегические цели, стоящие перед страной, и стимулируют развитие бизнеса в соответствующем направлении в отраслевом, территориальном, технологическом и других разрезах;

- передача и получение данных органами власти, всеми участниками сферы экономики производится по принципу одного окна через личные кабинеты на Едином Сетевом Портале;

- система Специализированного Искусственного Интеллекта поддерживает персонализированную обратную связь с владельцами личного кабинета в режиме реального времени, включая передачу предикативной информации, направленную на поддержку интересов пользователя;

- предоставление обработанных данных производится на принципах максимальной прозрачности (открытости) данных кроме сведений, защищаемых законодательством от распространения; полноты и достоверности информации; проактивности, персонализированного подхода; обслуживания запроса в режиме реального времени;

- окончательные решения в системе Государственного Антикризисного Управления формируются коллективом экспертов во взаимодействии с Общим Искусственным Интеллектом, так как главная цель такого управления - это благополучие граждан страны.

Таким образом, на наш взгляд, многоцелевое использование данных, прежде всего налоговых, станет эффективным инструментом государственного антикризисного управления, позволяющим достоверно предсказать кризисные ситуации и оперативно принять меры по их корректировке, чтобы не допустить развертывания негативного сценария на всех уровнях экономики страны и обеспечить ее стабильный рост.

#### **Список использованной литературы:**

1. Федеральный закон о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации от 24 июля 2007 года N 209-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим

доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

2. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 316 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика" // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162191/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162191/) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

3. Послание Президента Федеральному Собранию 1 марта 2018 // Президент России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

4. Заседание Правительства 20 сентября 2018 // Правительство России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/news/34043/> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

5. Бизнес-навигатор МСП // Портал Бизнес навигатора МСП [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://smbn.ru/msp/main.htm> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

6. За 6 лет количество занятого населения у субъектов МСП сократилось на 3,2 млн рабочих мест, при этом неформальная занятость растет // Счетная палата Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ach.gov.ru/press\\_center/news/30151](http://www.ach.gov.ru/press_center/news/30151) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

7. Оценить эффект от внедрения новых цифровых технологий // Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn01/news/smi/7317339/> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

8. Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир // Институт экономики роста им. Столыпина П.А. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf> (дата обращения: 26.09.2018 г.).

9. Счетная палата выявила проблемы в использовании средств на господдержку малого и среднего предпринимательства в регионах // Счетная палата Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ach.gov.ru/press\\_center/news/32312](http://www.ach.gov.ru/press_center/news/32312) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

10. Чем «Бизнес-навигатор» помогает малым предпринимателям/И почему у него мало пользователей // Ведомости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/06/07/693362-biznes-navigator> (дата обращения: 26.09.2018 г.).



УДК 007

**А.И. Кривых**  
Студентка 2 курса

Международного финансового факультета  
ФГОБУ ВО «Финансового Университета при Правительстве РФ»  
г. Москва, Российская Федерация  
Email: [redditch@protonmail.com](mailto:redditch@protonmail.com)  
8 (917) 528-71-11

### **Цифровые платформы экономики обмена в сфере финансовых услуг и особенности их менеджмента**

Аннотация: Растущая популярность сервисов, оперирующих соответственно концепту экономики обмена, создает перспективы для создания таких цифровых платформ и в сфере финансовых услуг. Для разработки успешных стратегий управления этими платформами, менеджерам необходимо учитывать их особенности.

Ключевые слова: цифровые платформы, экономика обмена, финансовые услуги, менеджмент цифровых платформ финансовых услуг

A.I. Krivykh  
2<sup>nd</sup> year student  
International Finance Faculty  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
Email: [redditch@protonmail.com](mailto:redditch@protonmail.com)  
8 (917) 528-71-11

### **Digital sharing economy platforms for financial services and peculiarities of their management**

Abstract: Growing popularity of platforms, operating on the basis of sharing economy, creates prospects for the development of such digital platforms in the sphere of financial services. Managers should consider their peculiarities to carry out successful marketing strategies.

Keywords: digital platforms, sharing economy, financial services, digital platforms for financial services management

Wall Street Journal: “There is an Uber for everything now”.<sup>137</sup>

As the concept of the sharing economy has its start at the very beginning of the economic development of human society, I cannot start discussing its state in the modern world without taking into account the discourse in history. Such systems of economic relations as barter and communal lifestyle have been existing in our society for thousands of years: they changed, gained and lost popularity, but nevertheless appeared in that form or another in any historical epoch. People within their commune or just their social surroundings tend to share knowledge, things, and resources. It is not only characteristic for underdeveloped societies of the past or of those people who (intentionally or occasionally) did not get to enjoy the benefits of economic progress, but for different groups of modern society as well. For example, it is important for people in a harsh social position who make use of shared resources to simply survive.

So how do researchers define shared economy? There are in fact some problems when it comes to providing a definition for this term. The debate starts from the meaning of the word “sharing”, as it usually does not mean material compensation for the work done. However, the majority of modern sharing platforms run on the basis of money remuneration from one user to another. A more appropriate term suggested is “renting”, not sharing, as users borrow each other’s time or belongings. Nevertheless, such a term, even though more accurate, did not stick with the concept and the term “sharing economy” is in use. One the most recent definitions of it is “ICT-enabled platforms for exchanges of goods and services drawing on non-market logics such as sharing, lending, gifting and swapping as well as market logics such renting or selling”.<sup>138</sup>

Nowadays, we see the sharing economy reinventing itself once again. This time, with the help of technological progress. Business world managed to make use of mobile applications, and this digitally-supported success became quite obvious in the most recent years with the rise of collaborative consumption applications and websites, which cover almost every possible area of human activities. Users of these platforms are able to be consumers and producers at the same time and provide their services as well as enjoy the services provided for them. So, to become substantially useful for the general public, a platform has to be widely spread. It has to gain an extensive audience that consists both of users and providers, as the quality of products offered tend to increase when the network grows. That is why the platforms appear to have network effects that allow for explosive growth. As the popularity of such business grows and new participants want to make use of their

---

<sup>137</sup> Wall Street Journal, 2015. There's an Uber for everything now. URL: <http://www.wsj.com/articles/theres-an-uber-for-everything-now-1430845789>

<sup>138</sup> Laurell, C., Sandström, C., 2017. The sharing economy in social media - analysing tensions between market and non-market logics. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 125, 58–65.

underutilized resources, platforms expand rapidly and are predicted to generate USD 335 billion revenue by 2025.<sup>139</sup>

What can be called indeed new is the concept of “stranger sharing”. That is how sharing economy presents itself on the modern market. The common characteristic of all platforms that are said to run on this concept is that participants actually know very little of each other. A profile and a rating status of a person is all a user gets to know about who is going to give him or her a ride home, cook dinner or provide an accommodation.

Even more radical assumption was made when speaking about how sharing economy platforms change our perception of consumption. As the access to the underutilized resources of different people from all over the world is just one click away, the phenomenon of sharing economy may disrupt the assumption of scarcity that underlies many economic patterns. Given the opportunity for people to use something more times than the owner ever could, the subject shared becomes less scarce from the consumer point of view. For example, the number of places to stay while traveling increased, adding to traditional hotels accommodation provided by people (which was possible when such platforms as Airbnb and Couchsurfing came in use).

The most prominent examples of these “collaborative economy” businesses are Uber and Airbnb, which consequently became the most popular among researchers in the field of modern sharing economy business models. These platforms, which provide taxi and accommodation services respectively, occupy approximately 34% of media content and appear in about 50% articles on the topic of sharing economy digital platforms. With such a popularity and prevalence of Uber and Airbnb on their markets, researches revealing advantages and disadvantages of them were conducted.

Among important pros of sharing economy platforms the following is named:

- Flexibility: as users can manage how much time they spend providing their services through the apps, they can develop any schedule or have no scheduled working hours at all. Users have access to the platform any time they need.
- Matching: as the platform is filled with different users, anybody should be able to find the service they need.
- Extending access: making use of resources that were previously idle is the core of platforms’ usefulness.
- Transactions management: the users of platforms are free from handling financial and recording information, the mediator algorithms do it.

---

<sup>139</sup> PricewaterhouseCoopers. “The sharing economy” // Consumer Intelligence Series. – 2015. – P. 14. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>

- Trust building: trust in the platform as a community of users, which encourages contribution to it.
- Facilitating collectivity: as it follows from the trust building, collective participation is what brings usefulness to the platforms and that what they suggest people do.<sup>140</sup>

With such outstanding advantages for users, sharing economy spread its influence far beyond mobility and hospitality services. Delivery, clothing swap, job search, and many more spheres have their Uber. What about financial services? They are not left behind either. They include, for instance, crowd-funding (Kickstarter), investment (Spreads), risk assessment and loan application (Auxmoney) and even peer-to-peer insurance (Friendsurance). Kickstarter, a crowd-funding platform, is probably the most well-known example of sharing economy application in the financial sector. However, nowadays some problems hold back the development and diversification of collaborative financial services platforms. Among them is lack of wide-spread popularity which prevents network effect and concerns regarding security and liability of such services, as there is no legal framework for their regulation. Even with such ponderable arguments against, financial services platforms are predicted to grow, if the developers address and resolve these issues.<sup>141</sup> For traditional players of the market, sharing economy presents an opportunity to widen their offer through integrating collaborative platforms into their business activity and making it more secure as a competitive advantage against stand-alone independent platforms.

So, with this developing and promising niche of digital business in sharing economy of financial services, managers dealing with these platforms need to consider their particular qualities and adjust marketing and positioning according to the sector. As financial peer-to-peer services appeal to people because of the monetary value they can provide, the word “sharing” does not reflect the real essence of the exchange between users of a platform. Consequently, emphasizing values which may be important for other platforms operating on the nonreciprocal basis of pure sharing, might have the opposite effect for financial services, as such values are irrelevant for their users. Hence, since financial services fall on the exchange part of the spectrum, some business strategies of existing major platforms should not be duplicated.

Community building, which is very important for such digital mediators as Couchsurfing (hosting around the world), is not that relevant in this case. Bonding with other users is important only when the deal is being discussed and made. Once money or services are received, there is no intention for users to build community within the platform. Instead, efficiency and material benefits

---

<sup>140</sup> Sutherland W., Jarrahi M. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda // *International Journal of Information Management*. – 2018. – 43 – P. 332 URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004>

<sup>141</sup> Beutin N. Share Economy 2017. The New Business Model // PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. – 2018. – P. 48. URL: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/share-economy-report-2017.pdf>

are what might be interesting for potential users of sharing platforms for financial services. Efficient product with easy access and security guarantee is what a customer seeks when turning to digital platforms and traditional mediators like banks. Thus, emphasizing such values and streaming resources into developing them should be in priority for managers.

Furthermore, based on the experience of Zipcar (car sharing service which also an exchange (not sharing) based platform), trying to attract customers through promoting such aspects as an environment-friendly operation is not effective. When seeking calculated benefits, users tend to overlook social benefits a service produces. Consequently, they will switch providers if they offer more value in terms of cost-saving and money security. That is why the ethical benefits of a platform are not the primary interest for users of sharing financial services platforms.

Finally, it is important to remember a very important difference between financial peer-to-peer services and other sharing economy platforms. A dirty accommodation provided through Airbnb or a long wait for an Uber only means a messed-up experience which does not usually lead to substantial damage for users. On the other hand, loss of money because of a poor investment decision on a platform or an unprofessional risk assessment might have a more severe impact. This means that addressing security concerns of clients and resolving such issues is crucial for financial services platforms.

All in all, sharing economy concept provide promising opportunities for businesses operating on digital platforms. With all the advantages of this model for users, managers working with them need to take into account their peculiar aspects and adjust strategies according to the essence of sharing on the platform. Financial services have prospects in this field. Managers should make an effort to eliminate barriers for the adoption of a peer-to-peer model and develop an appropriate strategy for the promotion of a service and maintenance of the audience. Then sharing financial services platform may become a successful independent business model or a diversification of offers for traditional financial institutions.

#### References:

1. Sutherland W., Jarrahi M. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda // *International Journal of Information Management*. – 2018. – 43 – P. 328 - 341. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004>
2. Frenken K., Schor J. Putting the sharing economy into perspective // *Environmental Innovation and Societal Transitions*. – 2017. – 23 – P. 3 - 10. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
3. Geissinger A., Laurell C., Sandstrom C. Digital Disruption beyond Uber and Airbnb—Tracking the long tail of the sharing economy // *Technological Forecasting & Social Change*. – 2018. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.012>

4. PricewaterhouseCoopers. “The sharing economy” // Consumer Intelligence Series. – 2015. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>
5. Beutin N. Share Economy 2017. The New Business Model // PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. – 2018. URL: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/share-economy-report-2017.pdf>
6. Roland Berger SA/NV. The “sharing economy” and Financial Services: friend or foe? // Think Act. – 2015. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Publications/The-sharing-economy-and-Financial-Services-friend-or-foe.html>
7. Habibi M., Davidson A., Laroche M. What managers should know about sharing economy // Business Horizons. – 2017. – 60 – P. 113 - 121. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.007>

**И.В. Пашнин**

Студент факультета Учет и аудит

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Г. Москва, Российская Федерация

Email: iljapashnin@yandex.ru

+79255220811

Научный руководитель

**Сорокина Вера Викторовна**

Кандидат экономических наук., доцент

**Бюджетирование налога на добавленную стоимость в системе финансового  
планирования организации**

Аннотация на русском языке: Налогом на добавленную стоимость облагается большинство товаров на российском рынке, но при его начислении необходимо учитывать некоторые специфические особенности.

Ключевые слова: налоговый бюджет; планирование; НДС; налоговый менеджмент.

**I.V.Pashnin**

Student of the faculty of

Accounting and audit

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

Scientific adviser

**Sorokina Vera Viktorovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**BUDGETING OF THE TAX FOR ADDED VALUE IN THE FINANCIAL  
PLANNING SYSTEM OF THE ORGANIZATION**

The summary in English: Most of goods on Russian market levy on value added tax, but there are some features that we should take into consideration with charging this tax.

Key words: tax budget; planning; VAT; tax management.

Бюджетирование является составной частью финансового планирования [4].<sup>142</sup> Бюджетирование в широком смысле – это процесс формирования и утверждения бюджетов, а также последующий контроль за их исполнением.

Процесс бюджетирования невозможно представить без прогнозирования суммы налоговых платежей на будущие периоды, так как без налогового бюджета невозможно составить и общий бюджет организации. Поэтому формирование налогового бюджета является очень важной, но трудозатратной процедурой, в которой необходимо учитывать множество факторов.

В налоговом бюджете необходимо указывать какой объем налогов планируется к начислению, что является налогооблагаемой базой по тому или иному виду налогов.

Как известно, налоги бывают прямые и косвенные. В данной статье будут рассмотрены вопросы бюджетирования налога на добавленную стоимость (НДС), относящегося к косвенным налогам. Сумма данного налога не взимается непосредственно с дохода экономического субъекта и уплачивается покупателем продукции, работ, услуг. Однако, данный налог оказывает влияние на изменение финансового положения организации.

При планировании НДС необходимо учитывать следующие элементы: налогоплательщики, объект налогообложения, место реализации товаров, работ, услуг, налоговая база и момент ее определения, налоговые ставки, операции, не подлежащие налогообложению, порядок исчисления и уплаты налога, а также налоговые вычеты.

При осуществлении налогового планирования стоит проверить: все ли организации, с которыми взаимодействует экономический субъект являются плательщиками НДС, так как некоторые категории могут быть освобождены от уплаты НДС, соответственно, организация не получит права на налоговый вычет при работе с такими клиентами, что приведет к дополнительным затратам.

Объектом налогообложения является реализация товаров, услуг на территории РФ, ввоз товаров в РФ и другие позиции. Законодатель обращает внимание, что некоторые операции освобождаются от налогообложения, например, осуществление медицинских, финансовых, социально- ориентированных услуг. Таким образом, при налоговом планировании также необходимо принять во внимание возможность осуществления организацией подобных услуг.

В соответствии с Налоговым кодексом местом реализации товаров, работ или услуг обязательно должна быть Российская Федерация [2].<sup>143</sup> В статье 148 Налогового кодекса

---

<sup>142</sup> Пименов Н.А., Демин С.С. Налоговое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт, 2017.

<sup>143</sup> "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 27.11.2017)



указан перечень услуг, по которым местом реализации признается место осуществления деятельности покупателем услуг, при этом, если покупатель не присутствует на территории нашей страны, то Россия не является местом реализации услуг.

Например, российская организация ООО «АКО» занимается консалтинговыми услугами и ликероводочное предприятие Janko Winery, базирующееся в Сербии, попросила дать консультацию по уплате акцизов, согласно Налоговому кодексу, так как рассматривает перспективу открытия представительства в нашей стране, но на данный момент она не присутствует в России. Стоит отметить, что консультация проходила на территории Сербии. Согласно ст. 148 НК РФ местом реализации услуг признается территория РФ при условии фактического присутствия иностранной организации в России, соответственно НДС организация ООО «АКО» в данном случае не уплачивает. Для консалтинговых и аудиторских фирм этот вопрос действительно является актуальным, поэтому при планировании НДС необходимо тщательно изучить основные главы Налогового кодекса, для понимания, где необходимо уплачивать НДС, а где нет.

Налоговая база рассчитывается налогоплательщиком самостоятельно. Как правило, налоговой базой является цена реализации товаров или услуг, но в каждом конкретном случае необходимо детально разбираться и изучать положения Налогового кодекса, например, при импорте товаров налоговой базой является не стоимость реализации, а таможенная стоимость вкпе с таможенной пошлиной и акцизом. Данный момент надо учитывать в налоговом бюджете и понимать различия в определении налоговой базы.

Моментом определения налоговой базы является наиболее ранняя из следующих дат:

- 1) день отгрузки (передачи) товаров, работ, услуг, имущественных прав;
- 2) день оплаты, частичной оплаты в счет предстоящих поставок товаров (выполнения работ, оказания услуг), передачи имущественных прав.

Возможность получения налоговых вычетов, ограничена определенными условиями, сформулированными в ст. 172 Налогового кодекса. Одним из основных является наличие документа, подтверждающего право на вычет. В большинстве случаев это счет-фактура, которая передается поставщиком продукции, услуг. НДС должен быть выделен отдельной строкой в счете – фактуре, а также в других документах (в накладных, актах выполненных работ и оказанных услуг, платежных поручениях и т.п.). Соответственно, необходимо следить за тем, чтобы поставщики выделяли в счете-фактуре сумму НДС, если этого не произойдет, то организация не сможет возместить НДС. Важно своевременно принимать товары (работы, услуги) к учету, так как они должны быть приобретены для осуществления производственной деятельности или иных операций, облагаемых НДС, либо для перепродажи. И, конечно, никто

не снимает обязанности по уплате НДС в бюджет остаются у организации, и в случае возможных налоговых вычетов.

Определение ставки - один из основополагающих элементов налога. Стандартная налоговая ставка составляет 18% и применяется в большинстве случаев, также существует льготная ставка - 10% и специальная - 0%. Например, ООО «Картон плюс» реализует школьные принадлежности, они подлежат налогообложению по ставке 10%, а также данная организация реализует гофрированный картон, который помещается под таможенный режим экспорта, налоговая ставка на данный вид продукции составит 0%. В любом случае, если в организации применяются разные налоговые ставки, то в налоговый бюджет следует разносить их по разным графам – это значительно облегчит расчеты и снизит риск ошибки.

Для правильного исчисления налога на добавленную стоимость следует различать следующие понятия [3]:

- НДС, подлежащий уплате в бюджет (НДСб);
- НДС по реализованной продукции (НДСр);
- НДС, предъявленный налогоплательщику при приобретении товаров (НДСп);
- НДС, подлежащий вычету (НДСв).

$НДСб = НДСр - НДСв$ , то есть в бюджет уплачивается НДС по реализованной продукции, от которого отнимается НДС, подлежащий вычету.

НДСр – является произведением налоговой ставки на налоговую базу и рассчитывается налогоплательщиком самостоятельно.

Также при налоговом планировании крайне важно соблюдать сроки уплаты НДС, несмотря на то, что налоговым периодом по НДС является календарный квартал, но налог уплачивается в течение трех последующих месяцев ежемесячно не позднее 20-го числа. [5]

Далее хотелось бы привести пример налогового бюджета ООО «Картон плюс». В первую очередь, необходимо сформировать исходную информацию для составления налогового бюджета.

Таблица 1. Исходная информация по планируемой деятельности ООО «Картон плюс» за 1-ый квартал

Планируемые показатели хозяйственной деятельности	1-й квартал (т.р)	Корреспондирующие счета	
		Дебет	Кредит
Стоимость отгруженной продукции, облагаемой ставкой	3540 540	62 «Расчеты с пок. и зак.» 90 «Продажи»	90 Продажи 68 Расчеты по нал. и сб.

18%			
Стоимость отгруженной продукции, облагаемой ставкой 10%	1100 100	62 Расчеты с пок. и зак. 90 «Продажи»	90 «Продажи» 68 «Расчеты по нал. и сб.»
Авансы, полученные в счет предстоящих поставок (с НДС)	500 76	51 «Расчетный счет» 62 «Расчеты с пок. и зак.»	62 «Расчеты с пок. и зак.» 68 «Расчеты по нал. и сб.»
Авансы, перечисленные ООО «Картон плюс» в счет оплаты отгруженной продукции (с НДС)	354 54	60 «Расчеты с пос.и подр.» 68 «Расчеты по нал. и сб.»	51 «Расчетный счет» 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»
Стоимость приобретенных материалов, работ, услуг (с НДС)	1953 352 2305	10 «Материалы» 19 «НДС по приоб. цен.» 60 «Расчеты с пост.и подр.»	60 «Расчеты с пост.и подр.» 60 «Расчеты с пост. и подр.» 51 «Расчетный счет»
Стоимость принятых на учет основных средств (с НДС)	100 18 118	08 «Вложения во вн.активы» 19 «НДС по приоб. цен.» 60 «Расчеты с пос.и подр.»	60 «Расчеты с постав.. и подр.» 60 «Расчеты с пост. и подр.» 51 «Расчетный счет»
Начисленная заработная плата сотрудников	300	20 «Основное производство»	70 Расчеты с персоналом по оплате труда
Остаточная стоимость основных средств	1000	-	-

Данная таблица необходима для понимания того, как начисляются суммы налогов, для составления дальнейших прогнозов. Помимо этого, на основании исходных данных необходимо рассчитать суммы налогов к уплате в бюджет, причем в случае налога на добавленную стоимость и налога на имущество лучше сделать это в отдельных таблицах. В целом, при бюджетировании удобно составлять отдельную таблицу для каждого налога.

Таблица 2. Расчет НДС за по планируемой деятельности ООО «Картон плюс» за 1-ый квартал

Планируемый показатель	1-й квартал (т.р)
НДС по отгруженной продукции по ставке 18%	540
НДС по отгруженной продукции по ставке 10%	100

НДС с авансов в счет предстоящих поставок	76
НДС с авансов, зачтенных в счет оплаты отгруженной продукции	(54)
НДС по приобретенным материалам, работам, услугам	(352)
НДС по принятым на учет основным средствам	(18)
Итого НДС за период	292

Как видно из данной таблицы, часть сумм НДС подлежит к уплате, а часть к вычету.

При в таблице отражено, что организация уплачивала НДС по разным ставкам.

Таблица 3. Налоговый бюджет ООО «Картон плюс» за 1-ый квартал

Вид налога	Планируемые суммы к уплате за 1-ый квартал
НДС	292
НДФЛ	39
Налог на имущество	21
Налог на прибыль организации	140
Всего налогов	550

При других подходах можно объединить таблицы по расчетам сумм налогов в единую таблицу, в данном случае было принято управленческое решение упростить данную таблицу для лучшего восприятия.

Можно сделать вывод, что налоговое планирование и бюджетирование особенно актуально для крупных организаций, уплачивающих различные виды налогов и по различным ставкам. В крупных организациях желательно иметь специалиста, который может провести предварительный анализ затрат организаций с целью оптимизации налогообложения.

Список использованной литературы:

1. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 27.11.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.12.2017)
2. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 27.11.2017)
3. Гончаренко Л.И. Налоги и налоговая система Российской Федерации. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт, 2015. – 541с.
4. Пименов Н.А., Демин С.С. Налоговое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт, 2017. – 146с.
5. Сайт Федеральной налоговой службы //https://www.nalog.ru



**А.А. Платицына**

Студентка 2 курса

Международного Финансового факультета

ФГОБУ ВО

«Финансового Университета при Правительстве РФ»

г. Москва, Российская Федерация

Email: [anplat@list.ru](mailto:anplat@list.ru)

8-926-974-02-66

**Л.Н. Рафикова**

Студентка 2 курса

Международного Финансового факультета

ФГОБУ ВО

«Финансового Университета при Правительстве РФ»

г. Москва, Российская Федерация

Email: [rafikova.liliya.1999@mail.ru](mailto:rafikova.liliya.1999@mail.ru)

8-968-565-02-63

Научный руководитель:

**Налбандян Г.Г.**

Менеджер Департамента менеджмента,

ассистент

ФГОБУ ВО «Финансового Университета при Правительстве РФ»

Email: [GGNalbandyan@fa.ru](mailto:GGNalbandyan@fa.ru)

+7(495)249-5269

### **Финансовый менеджмент в негосударственных пенсионных фондах**

Аннотация: В последнее время в связи с принятием Государственной Думой законопроекта о пенсионной реформе, который 3 октября 2018 года был подписан президентом России Владимиром Путиным, все начали задумываться о том, как обеспечить себе безбедную старость. Одним из таких решений является вложение средств в негосударственные пенсионные фонды, чтобы после ухода с работы в связи с почтенным возрастом получать пенсию не только от государства, но и от фондов, в которые были вложены деньги до пенсии.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, негосударственный пенсионный фонд, функционал негосударственного пенсионного фонда

**Platitsyna A.A.**

2<sup>nd</sup> year student

International Finance Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

Email: [anplat@list.ru](mailto:anplat@list.ru)

8-926-974-02-66

**Rafikova L.N.**

2<sup>nd</sup> year student

International Finance Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

Email: [rafikova.liliya.1999@mail.ru](mailto:rafikova.liliya.1999@mail.ru)

8-968-565-02-63

Scientific Advisor:

**Nalbandyan G.G.**

Manager of Department of management,

Assistant of Financial University under the Government of Russian Federation

Email: [GGNalbandyan@fa.ru](mailto:GGNalbandyan@fa.ru)

+7(495)249-5269

#### FINANCIAL MANAGEMENT IN NONGOVERNMENTAL PENSION FUND

Annotation: Recently, after the State Duma adopted the pension reform in Russia, everybody began to think about how to ensure a comfortable retirement even more. One of such solutions is an investment into the nongovernmental pension funds.

Key words: financial management, nongovernmental pension funds, function of nongovernmental pension fund

Ни для кого не секрет, что пенсия, которую получают российские граждане, одна из самых низких. Отсюда вытекает вопрос: как сделать так, чтобы на старости лет хватало средств не только на базовые потребности, но и на что-нибудь приятное для себя?

Одним из таких решений является вложение в негосударственный пенсионный фонд. Негосударственный пенсионный фонд (НПФ) представляет собой особую организационно-правовую форму некоммерческой организации, которая отвечает за социальное обеспечение и занимается обязательным пенсионным страхованием.

НПФ в России начали появляться еще в 90-х годах прошлого века, после вступления в силу указа президента РФ «О негосударственных пенсионных фондах» (16.09.1992 № 1077). На данный момент деятельность НПФ в нашей стране регулируется законом «О негосударственных пенсионных фондах» (ФЗ № 75).

Деятельность НПФ практически ничем не отличается от деятельности государственных пенсионных фондов (ГПФ). Так, НПФ занимается негосударственным пенсионным обеспечением, обязательным пенсионным страхованием и профессиональным пенсионным страхованием.

Вкладчики, которыми могут являться как физические, так и юридические лица, делают взнос в фонд. Эти взносы НПФ может вкладывать в государственные, муниципальные акции, в акции Центробанка, а также в облигации, векселя, депозиты и недвижимость. От инвестированных средств фонд получает доход, из которого выплачивается дополнительная пенсия участникам. Все эти действия находятся под контролем особых инспекций, актуариев, специализированных депозитариев и аудиторов.

Финансы негосударственного пенсионного фонда - это социально-экономические отношения, которые возникают в процессе аккумулирования пенсионных взносов и средств пенсионных накоплений, размещения пенсионных резервов и инвестирования пенсионных накоплений и назначения и выплаты пенсий участникам фонда. Финансы НПФ обеспечивают деятельность НПФ по пенсионному страхованию клиентов и финансирование собственных затрат по организации пенсионного страхования.

В условиях рыночных отношений управление финансами организаций зачастую отождествляют с финансовым менеджментом. С этим нельзя не согласиться, но при этом необходимо учитывать специфику НПФ. Исходя из вышесказанного, финансовый менеджмент НПФ следует понимать как управление финансовыми ресурсами негосударственного пенсионного фонда, путем принятия эффективных решений по его доходам и расходам, направленных на обеспечение финансовой устойчивости НПФ, а также полное и своевременное выполнение им своих пенсионных обязательств.

Управление финансами НПФ невозможно без выработки финансовой стратегии, которая будет отражать реальные возможности развития НПФ и выражать реакцию на объективные внутренние и внешние условия ее деятельности. Финансовая стратегия НПФ



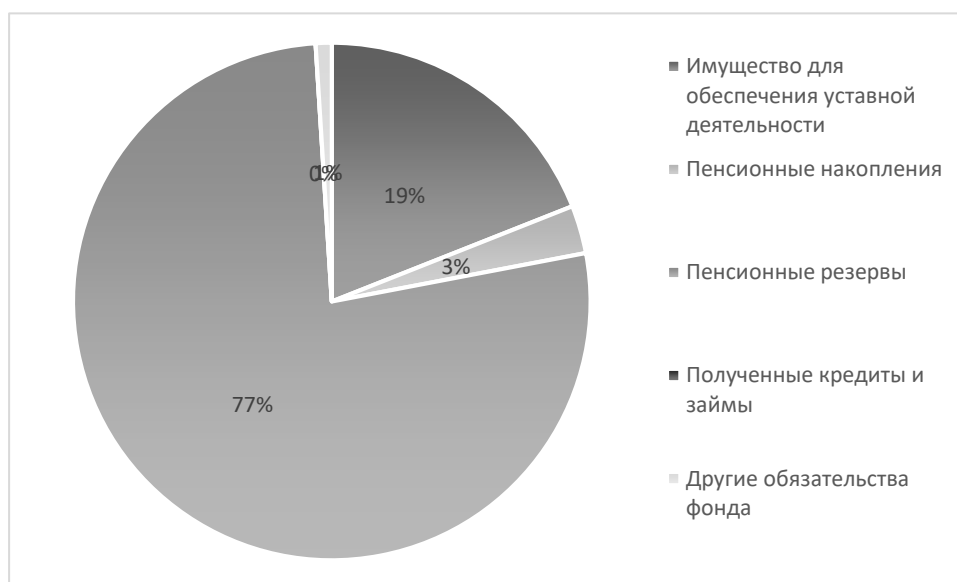
представляет собой долговременный курс, рассчитанный на перспективу, на решение крупномасштабных задач развития фонда.

Финансовая стратегия предполагает выбор альтернативных вариантов развития используя прогнозы, опыт финансовых менеджеров, аналитиков и экспертов для мобилизации и инвестирования финансовых средств НПФ. Она определяет цели и задачи инвестиционной и финансовой деятельности НПФ.

Как мы уже и писали, работа таких организаций, как негосударственных пенсионных фондов, ничем не отличается от функционирования государственных структур со схожими предназначениями. НПФ могут свободно заниматься накоплением капитала и последующей его выплатой в качестве пенсионных накоплений граждан, которые покинули свое рабочее место в связи с преклонным возрастом. Фонды занимаются учетом денежных средств, а также могут принять участие в инвестировании капитала фонда в долевые части, акции и облигации с минимальным инвестиционным риском.

В свою очередь капитал негосударственного пенсионного фонда состоит, как правило, из нескольких частей: имущество для обеспечения уставной деятельности, пенсионные накопления, пенсионные резервы и другие обязательства фонда. Важно учитывать то, что НПФ не принимают ни кредиты, ни займы.

Диаграмма 1. Составные части финансов НПФ.<sup>144</sup>



Опираясь на данные Центрального Банка РФ, в Российской Федерации на момент 1 сентября 2018 года существовало около 58 негосударственных пенсионных фондов. С каждым годом их количество уменьшается в связи с тем, что более крупные НПФ поглощают более

<sup>144</sup> <http://yurface.ru/finansy/luchshih-npf-rejting-negosudarstvennyh-pensionnyh-fondov/>

мелкие, либо небольшие фонды объединяются, чтобы стать сильнее и более конкурентоспособными.

Несмотря на то, что фондов, куда россияне теоретически могут вложить свои средства, в системе явно выделяются лидеры, в которых сосредоточилась основная сумма накоплений взносов граждан. Около 92,6% пенсионных накоплений от 93,4% трудящихся находятся под контролем 10 крупнейших фондов (Таблица 1).

Таблица 1. Рейтинг доходности НПФ 2018 года.<sup>145</sup>

Наименование НПФ	Доходность (%)	Активы фонда (тыс. рублей)	Капитал (тыс. рублей)
АО «НПФ «Гефест»	14.21	3555809	479423
АО «НПФ «Алмазная осень»	11.94	20782266	2312530
АО «Национальный негосударственный пенсионный фонд»	11.83	34532078	6347927
АО НПФ «Роствертол»	11.36	2242794	339282
АО НПФ «УГМК-Перспектива»	11.28	10784141	1780609
АО «НПФ «Первый промышленный альянс»	11.17	6415428	1025865
АО Межрегиональный НПФ «БОЛЬШОЙ»	11.05	38608496	3857049
АО «НПФ «Оборонно-промышленный фонд им. В.В. Ливанова»	10.59	7259206	629070
АО НПФ «Атомфонд»	10.46	6649138	733123
АО «НПФ Сбербанка»	10.34	495504753	42571800

По статистике того же Центробанка, самые доходные НПФ - это те, что функционируют в сегменте обязательного пенсионного страхования и не предлагают программ добровольного негосударственного пенсионного обеспечения.

<sup>145</sup> <https://basetop.ru/rejting-npf-rossii-2018-po-nadezhnosti-i-dohodnosti/>

Фонды, не попавшие в этот список, демонстрировали отрицательную доходность, т.е. несли убытки.

Также стоит обратить внимание на то, что слишком высокая доходность НПФ может свидетельствовать о том, что фонд вкладывается в рискованные активы. Если НПФ демонстрирует высокие показатели в течении 3-5 лет, то определенно признак хорошего финансового менеджмента организации.

Негосударственные пенсионные фонды в России, несмотря на появляющиеся проблемы и трудности, живут и развиваются, поскольку существует объективная необходимость в них. Так, для российского бизнеса необходимость НПФ все более очевидна: корпоративное пенсионное обеспечение - это наилучший способ проведения социальной политики, управления персоналом и конкуренции между предприятиями за качественных наемных работников.

А для населения России использование услуг НПФ лишь вопрос времени и доверия. Невозможно избежать НПФ, так как все больше российских потребителей ориентируются на стандарты жизни развитых стран, где принято копить самостоятельно в дополнение к государственной пенсии.

НПФ нужны и государству для того, чтобы снять с себя избыточные и невыполнимые социальные обязательства, получить сбалансированный бюджет и инвестиционные ресурсы.

Для этого государству необходимо лишь начать рассматривать НПФ как полноценного партнера в финансовой и социальной сфере и способствовать их надежности и стабильности.

#### Список литературы:

1. Рейтинг НПФ России 2018 по надёжности и доходности [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: <https://basetop.ru/rejting-npf-rossii-2018-po-nadezhnosti-i-dohodnosti/>
2. Топ-5 лучших НПФ: Рейтинг негосударственных пенсионных фондов в 2018 году [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: <http://yurface.ru/finansy/luchshih-npf-rejting-negosudarstvennyh-pensionnyh-fondov/>
3. Что такое НПФ? [Электронный ресурс] - Электрон. текстовые данные – Режим доступа: <https://www.hmnpf.ru/materials/chto-takoe-npf/>
4. Финансовый Менеджмент - Самсонов Н.Ф.: Экономика и Финансы [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: [http://www.srinest.com/book\\_1297\\_chapter\\_27\\_6.2.\\_PENSIONNYJJ\\_FOND.html](http://www.srinest.com/book_1297_chapter_27_6.2._PENSIONNYJJ_FOND.html)

**М.О. Сидорин**  
магистр

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [mosidorin@gmail.com](mailto:mosidorin@gmail.com)

+79161105394

### **Мезонинное финансирование в Российской Федерации**

**Аннотация:** в статье автором рассмотрены и обобщены основные научные подходы к исследованию проблемы формирования оптимальной структуры капитала компании за счет механизма мезонинного финансирования.

**Ключевые слова:** капитал, структура капитала, мезонинное финансирование, заемный капитал, источники финансирования.

**M.O.Sidorin**

Master of Arts

Financial University under the Government of RF  
Moscow, Russian Federation

E-mail: [mosidorin@gmail.com](mailto:mosidorin@gmail.com)

+79161105394

### **Mezzanine financing in Russian Federation**

**Abstract:** the author reviewed and summarized in the article the main scientific approaches to the study of the problem of forming the optimal capital structure of a company through a mezzanine financing mechanism.

**Keywords:** Capital, capital structure, mezzanine financing, loan capital, sources of financing.

В последнее время научное сообщество проявляет высокий интерес к использованию мезонинного финансирования. В связи с этим механизм мезонинного финансирования позволяет создавать более гибкую структуру капитала, при этом не «размывая» собственный капитал, а также получать экономические выгоды, используя мезонин в качестве замены традиционному акционерному капиталу, налогооблагаемая база не уменьшается при выплате дивидендов в отличие от сценария, при котором осуществляются выплаты процентов по мезонинному займу. Также все больше и больше компаний не способны привлекать требуемые объемы прямых инвестиций, в связи с чем, нуждаются в привлечении капитала, за

счет мезонинного финансирования. В том случае, если ситуация в нашей стране не будет меняться, мезонинное финансирование будет иметь больший вес и значимость. Мезонин – это вид финансирования, который является гибридом, который включает в себя как черты заемного капитала, так и традиционного акционерного<sup>146</sup>.

Классифицировать мезонинное финансирование можно по разным критериям, таким как:

- Публичное и частное мезонинное финансирование (Vasilescu, Popa, 2006; Tetřevová, 2009; Baker, Filbeck, 2013);
- Мезонинный капитал и мезонинный кредит (Meluzin, Zinecker, 2009; Volkmann, Tokarski, Grünhagen, 2010).

Возможность увеличения рентабельности инвестиционного капитала для инвесторов повышает интерес к мезонинному финансированию, даже с учетом того, что увеличиваются риски, но при этом инвесторы не принимают на себя риск, который присущ прямым инвестициям.

В тех случаях, когда существует проблема недостаточного финансирования или неудовлетворение требований, по которым осуществляется получение стандартного банковского кредита, мезонин дает заемщику возможность привлечь дополнительное финансирование. По обычному кредиту максимально возможное соотношение долга к EBITDA в 1,5-2 раза меньше, чем в рамках мезонинного кредита, а привлечение финансирования из иного источника без ухудшения положения банка всегда рассматривается банками с положительной стороны.

Мезонинное финансирование, в качестве финансового инструмента, еще не имеет высокой популярности в России и проходит этап становления, в сравнении с западными странами, где подобные финансовые инструменты используются как кредитными ассоциациями, так и сберегательными, страховыми и инвестиционными компаниями для финансирования сделок по приобретению компаний за счет LBO (leveraged buyout) метода начиная с 1970–80-е гг. Постепенно они стали применяться при финансировании девелоперских проектов, реструктуризации бизнеса компаний, также использовались для роста малых и средних предприятий, применялись в прочих сферах, в которых возникали затруднения с использованием стандартного банковского кредита.

Основными сферами мезонинного финансирования являются:

- проектное финансирование;
- LBO: покупка бизнеса с кредитным плечом;
- финансирование M & A;

---

<sup>146</sup> Welz, S. Mezzanine Financing / S. Welz. – First Edition. – München : GRIN Verlag, 2006. – 29 p

- реструктуризация или реорганизация бизнеса;
- осуществление бридж-финансирования на пути к IPO;
- региональная экспансия.

Принимая во внимание факт эволюционирования инструментов мезонинного финансирования во всем мире, можно отметить, что характерные особенности проявляются в зависимости от географии, а именно особенности регионов: США, Россия, Азия и Европа. В качестве примера, можно взять более развитый рынок капитала на западе, где в процессе развития рынка мезонинные инструменты появились в качестве одной из разновидностей облигаций, которые торгуются публично, что в последствии дало развитие мезонинному кредитованию. Несмотря на тот факт, что в корпоративном финансировании Российской Федерации банковское кредитование играет важную роль, на рынке из всех форм мезонинного финансирования представлено только мезонинное кредитование. Случаев, при которых в мезонинных сделках на российском рынке использовались бы привилегированные акции либо облигации, не наблюдалось, что связано как с более высокой степенью затрат на структурирование подобных сделок и ограничениями, которые носят регулятивный характер, так и рисками с которыми сталкивается инвестор при недостатке проверенных механизмов их снижения.

#### **Список литературы:**

1. Welz, S. *Mezzanine Financing* / S. Welz. – First Edition. – München : GRIN Verlag, 2006. – 29 p.
2. Konecny, Z. *Estimating Cost of Mezzanine Capital* / Z. Konecny // *Trends of Economics and Management*. – 2013. – Vol. 7, Iss. 16. – P. 57–64
3. Meluzin, T. *IPO – The Initial Public Offering as a Source of Financing for Business Development* / T. Meluzin, M. Zinecker. – Brno : Computer Press, 2009.
4. Volkmann, C. K. *Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of New Ventures* / C. K. Volkmann, K. O. Tokarski, M. Grünhagen. – Berlin : Gabler Verlag, 2010.
5. Vasilescu, L. G. *Mezzanine Finance – an Alternative for the Firms* / L. G. Vasilescu, A. Popa // *Competitiveness and Stability in the Knowledge-Based Economy : Financing, International Scientific Conference (Craiova, Romania, 20–21 Oct. 2006)*. – 2006. – P. 424–432.
6. Baker, H. K. *Alternative Investments: Instruments, Performance, Benchmarks and Strategies* / H. K. Baker, G. Filbeck. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. – 648 p. doi: 10.1002/9781118656501.ch1.

УДК 338.2

**А.Э. Бадма-Халгаева**

Студентка Департамента менеджмента

Научный руководитель: Козлова Н.П., к.э.н., доцент,

доцент Департамента менеджмента

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: ailana.badma-halgaeva@yandex.ru

+79258876530

**Reserve product placement: технология обратной скрытой рекламы**

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты технологии reserve product placement. Выявлены основные причины успешности данной технологии, также определены наиболее подходящие условия для использования reserve product placement.

**Ключевые слова:** reserve product placement, реклама, обратная скрытая реклама, вымышленный бренд, художественные произведения, видеоигры.

A.E. Badma-Khalgaeva

Student of the Management Department

Scientific adviser: Kozlova N.P., Ph.D., associate professor,

Associate Professor of the Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: ailana.badma-halgaeva@yandex.ru

+79258876530

**Reserve product placement: reverse hidden advertising technology**

**Abstract.** There were considered the theoretical and practical foundations of the reserve product placement technology in the article. The main reasons for the success of this technology were identified, and the most suitable conditions for using reserve product placement are also identified.

**Keywords:** reserve product placement, advertising, reverse product placement, fictional brand, artwork, video games.

Трудно представить жизнь современного человека без рекламы, ведь на сегодняшний день она связана со всеми сферами жизни общества. Кроме того, реклама является важнейшим

двигателем торговли. Однако социологами доказано, что большинство людей негативно относятся к рекламе из-за ее агрессивного и настойчивого характера. Следовательно, прямая раскрутка товара или услуги становится все менее эффективной. В настоящее время достаточно известной стала технология скрытой рекламы или продакт-плейсмента. Суть ее заключается в том, что какой-либо бренд или товар ненавязчиво включается в сюжет фильма, мультфильма, музыкального клипа, компьютерной игры или других иллюстраций. Данная технология, как показывает практика, является наиболее успешной в продвижении товара и активно применяется как в России, так и за рубежом.<sup>147</sup> Однако бывали случаи, когда вымышленная продукция из художественного произведения реализовывалась в жизни. Такой вид скрытой рекламы называют обратный продакт-плейсмент (обратная скрытая реклама).

Если традиционный продакт-плейсмент (ПП) занимается внедрением реальных брендов в вымышленную реальность, то обратный, и вполне успешный ПП, ставит обратную задачу: сначала создать вымышленный бренд в вымышленном мире, а потом обеспечить его существование в реальности. В мировой практике кинематографа, мультипликации и литературы таких примеров пока не очень много, но почти все они представляются весьма успешными маркетинговыми находками.

Сеть тематических ресторанов морепродуктов Bubba Gump Shrimp Co обязана своим появлением культовому фильму «Форрест Гамп» (1994). В 1995 году Paramount Pictures обратились к Rusty Pelican Restaurants Inc. с пожеланием создать ресторан, основанный на сцене из культового фильма «Форрест Гамп» (1994). В итоге был создан Bubba Gump Shrimp Co. В течение года Bubba Gump Shrimp Co. разрабатывала концептуальную идею для сети ресторанов, которая была лицензирована Paramount Licensing, Inc. В 1996 году первый Bubba Gump Shrimp Co. в Монтерее (Калифорния) открыл свои двери для посетителей. Как и следует из названия, меню Bubba Gump Shrimp Co. состоит в основном из креветок и других морепродуктов, а также Южной и каджунской кухни. В ресторане подают блюда, названные в честь персонажей фильма, такие как «Улов Дженни» и бестселлер ресторана Forrest's Seafood Feast, а дизайн выполнен в стиле легендарного фильма. Это привело в восторг всех поклонников кинематографа. Успех ресторана морепродуктов привел к его франчайзингу в международном масштабе. На сегодняшний день насчитывается 45 заведений Bubba Gump Shrimp Co. по всему миру, в таких странах как Англия, Китай, Канада, Мексика и др. В ноябре 2010 преуспевающую сеть ресторанов морепродуктов приобрела Landry's, Inc.

---

<sup>147</sup> Тисенкова, О.А. О.П. Product placement: технология скрытой рекламы / О.А. Тисенкова, С.А. Мельникова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №5 – С. 120-125.



Доказано, что люди, много времени проводящие у экранов, склонны считать, что реальный мир похож на тот, который они видят на экране. И это касается всех основных сторон жизни человека — политические взгляды, гендерные установки, взгляды на вопросы здоровья, выбора стиля жизни и жизненного пути.

Эксперименты Альберта Бандура с куклой Бобо доказывали, что дети (а в дальнейшем он экспериментировал и со взрослыми людьми) склонны к копированию увиденного на экране поведения.

Суть эксперимента заключалась в том, что Бандура снял фильм, в котором девушка с дикими криками избивала куклу Бобо, а затем показал это группе детей дошкольного возраста.<sup>148</sup> После просмотра этого видео дошкольников отправляли играть в детскую комнату. Там находились маленькие игрушечные молоточки и такая же кукла как и на видео. Большинство детей, имитируя поведение молодой девушки набрасывались на куклу, били ее молоточками, агрессивно кричали. Дети просто копировали увиденное поведение. Эксперимент с куклой Бобо объясняет огромную популярность продуктов вышедших из телеэкранов.

Эффективность воздействия скрытой рекламы на психику в немалой степени достигается за счет привлекательности героя и сюжета. Если герой обаятелен и убедителен, то желание быть похожим на него станет ключевым в покупке продукции. Человек захочет быть как его любимый персонаж из фильма (мультфильма, сериала, книги) и покупать те вещи, которыми пользуется его кумир.

Знаменитый американский мультсериал «Симпсоны», выпускающий серии с 1989 года, является примером нескольких обратных продакт-плейсментов. Аудитория сериала насчитывает миллионы телезрителей по всему миру. С 2007 года во многих супермаркетах Америки стартовали продажи любимых продуктов питания главных героев данного сериала – Buzz Cola, любимое пиво Гомера Симпсона - Duff Beer кукурузные хлопья KrustyO's, любимые напитки Симпсонов Squistees. И это не единственный выход в реальную жизнь брендов из данного сериала. В рамках рекламной кампании по продвижению полнометражного мультфильма The Simpsons Movie в июле 2007 года сеть супермаркетов 7-Eleven временно переименовала часть супермаркетов в Kwik-E-Mart в честь вымышленного бренда из мультфильма, а также полностью поменяла дизайн магазина, сделав свои заведения максимально похожими на версию из мультфильма. Также открылся бар «У Мо», который часто посещал главный герой этого мультипликационного сериала. Все эти продукты и заведения пользуются огромной популярностью у поклонников.

---

<sup>148</sup> Березкина, О.П. Product Placement. Технологии скрытой рекламы / О.П. Березкина. – С.: Питер, 2008. – 206 с.

Примеров продакт-плейсмента в мире очень много: конфеты Willie Wonka, производства компании Nestle (Вили Вонка – вымышленный персонаж, герой книг Р. Даля «Чарли и шоколадная фабрика»), вино «Рататуй 2004 года», бренд сладостей Every Flavor Beans из серии книг Дж. К. Роулинг о Гарри Потере. В 2012 году по лицензии владеющей телеканалом NBC компании Comcast сеть магазинов офисных принадлежностей Staples Inc. начала выпускать бумагу под маркой Dunder Mifflin — вымышленной компании из сериала «Офис». Текилу Avion из популярного сериала НВО «Красавцы» тоже перенесли в реальность — и теперь ее можно попробовать в самых модных барах Нью-Йорка..

Большое значение для обратного продакта-плейсмента имеет игровой сектор, в связи с большим эмоциональным вовлечением человека в данную индустрию. По словам медиастратега рекламного агентства Hill/Holiday (Boston) Ильи Ведрашко само появление продукта в видеоиграх делает его в какой-то степени реальным: «Потребители знают эти бренды, и эти бренды обладают всеми характеристиками успешности. Да, это ограниченный рынок – но это рынок». Напиток из трав Potion, вышедший в марте 2006 года в магазинах Японии, также является выдуманным брендом популярной в этой стране компьютерной игры Final Fantasy. В этой игре ни один герой не может обойтись без данного продукта, ведь напиток Potion помогает восстановить потерянное в сражениях здоровье. В реальности этот травяной эликсир ни чем не отличается от обычных газированных напитков, которые продаются в любом магазине страны. Однако японцы охотно покупали этот продукт даже тогда, когда цена на него увеличилась.

Стоит отметить, что также существуют вариации на тему обратного продукта-плейсмента. Суть одной из них заключается в том, что компания внедряет в компьютерную игру свой бренд, существующий за пределами страны, и оценивают реакцию аудитории. Так в популярной видеоигре Gran Turismo для Sony PlayStation компания Mitsubishi разместила новую модель автомобиля Lancer Evolution, которая появилась в США только через несколько лет после появления данной игры.<sup>149</sup> Это значительно помогло повысить осведомленность потребителей по поводу новой модели, а также сыграло свою роль в принятии решения компании о начале поставок в США. Однако акцент компания Mitsubishi сделала на продвижении товара в профильной авто-прессе. Другим примером является компания American Apparel. Чтобы повысить интерес пользователей, компания разместила новую линию одежды в виртуальном мире компьютерной игры «Second Life», прежде чем она появятся на рынке в реальном мире.

---

<sup>149</sup> Мазур О. И снова продакт-плейсмент: теперь обратный. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.sostav.ru/news/2007/02/02/35r\\_vopros/](http://www.sostav.ru/news/2007/02/02/35r_vopros/) (Дата обращения: 01.10.2018)

На сегодняшний день примером обратной скрытой рекламы в России является магазин из сериала «Не родись красивой». Это пока что первый и единственный случай, когда вымышленный бренд из художественного произведения выходит в реальную жизнь. Действия этого сериала разворачивались в компании по пошиву одежды Zimaletto. Данное заведение занимало немало экранного времени и существовало на протяжении 200 серий. Весной 2006 года бренд из отечественного сериала «Не родись красивой» купила корпорация SELA. Так как в сериале много раз упоминался данный бренд, российский зритель запомнил его, а следовательно бренд Zimaletto стал обладателем полноценного капитала – целевой аудиторией, страной происхождения, логотипом и именем.<sup>150</sup>

Представители корпорации SELA после достигнутой договоренности о покупке бренда начали совместную работу со съемочной группой телесериала «Не родись красивой». Они консультировали и давали рекомендации по стратегии бренда. Мало кто знает, что в последних сериях герои этого сериала носили одежду уже существующего в реальном мире бренда Zimaletto, а актриса Нелли Уварова, играющая главную роль, стала лицом компании по пошиву одежды. Их первая реальная линия женской одежды была рассчитана на осень—зиму 2006/07. Эту коллекцию разрабатывали дизайнеры из России, Италии и Китая.

У реального бренда Zimaletto от вымышленного есть одно отличие. В телесериале «Не родись красивой» одежда этой марки рассчитывалась на массового покупателя, но в жизни Zimaletto позиционирует себя на уровне демократичных вторых линий известных марок, таких как Armani Exchange от Giorgio Armani, Miu Miu от Prada. Кроме того, Zimaletto — первый российский дизайнерский бренд сегмента High bridge/Premium.

Специалисты считают, что отсутствие такого явления как обратный продакт-плейсмент в нашей стране объясняется слабо развитым кинематографом. Если изучить все вышеперечисленные примеры, то можно отметить, что в реальной жизни производятся в основном продукты из фильмов, сериалов, мультфильмов, компьютерных игр, которые получили признание во всем мире. Тираж серий книг о волшебнике Гарри Поттере составил около полумиллиарда экземпляров, мультсериал «Симпсоны» является самым длинным в истории телевидения (длится 30 сезонов с 1989 года) и имеет огромную аудиторию поклонников разных поколений, а фильм «Форрест Гамп», обладатель 6 премий «Оскар», признан во всем мире и уже считается классикой. К сожалению, нет ни одного фильма российского производства, который бы покорила сердца зрителей всего мира. Причиной служит прежде всего культурные отличия наших цивилизаций, а также слабое продвижение

---

<sup>150</sup> Вассерман Т. Обратный product placement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/obratnyy\\_product\\_placement](http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/obratnyy_product_placement) (Дата обращения: 03.10.2018)

отечественной киноиндустрии за рубежом. Безусловно, есть российские фильмы, которые достойны внимания зарубежной публики, но зачастую зритель о них просто не слышал.

Таким образом, обратная скрытая реклама является не альтернативой классическому продакт-плейсменту, а новой формой его использования. Обратный продакт-плейсмент способен произвести революцию в рекламной отрасли. Этот метод сильнее размывает границы между развлечением и рекламой.

#### **Список использованной литературы:**

1. Березкина, О.П. Product Placement. Технологии скрытой рекламы / О.П. Березкина. – С.: Питер, 2008. – 206 с.
2. Тисенкова, О.А. О.П. Product placement: технология скрытой рекламы / О.А. Тисенкова, С.А. Мельникова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №5 – С. 120-125.
3. Мазур О. И снова продакт-плейсмент: теперь обратный. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.sostav.ru/news/2007/02/02/35r\\_vopros/](http://www.sostav.ru/news/2007/02/02/35r_vopros/) (Дата обращения: 01.10.2018)
4. Величко В. Product Placement, или эффективные виды скрытой рекламы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://market-makers.org/%D1%81%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%B0%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0/> (Дата обращения: 03.10.2018)
5. Вассерман Т. Обратный product placement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/obratnyy\\_product\\_placement](http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/obratnyy_product_placement) (Дата обращения: 03.10.2018)

**Т. Барбанова, А.Н. Крюкова**  
студентки факультета «Менеджмент»

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: Tatyana-2449@mail.ru

+79104092343

Научный руководитель:

**П.В. Трифонов**

к.э.н., доцент департамента Менеджмент

Руководитель магистерской программы "Операционный менеджмент"

Финансовый университет при Правительстве РФ

8-916-753-54-67

**Использование цифровых технологий «беспилотные летательные аппараты»  
в совершенствовании систем сбыта современных организаций**

Аннотация: В данной статье рассматривается возможность использования дронов в коммерческих целях. Оцениваются текущие возможности применения беспилотников в организациях и потенциально привлекательные идеи для использования беспилотников для экономии ресурсов. В качестве примера приводятся компании, которые уже применяют дронов для доставки товаров.

Ключевые слова: дроны, беспилотные летательные аппараты (БПЛА), городская среда, доставка товаров

**T. Barabanova, A.N. Kriukova**

student, Department of management

Financial University under the Government of Russian Federation

Scientific adviser:

**P. V. Trifonov**

PhD in Economics, Associate Professor

Department of Management

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

**The use of digital technologies "unmanned aerial vehicles" in the improvement of sales  
systems of modern organizations**

Abstract: This article discusses the possibility of using drones for commercial purposes. Current opportunities for using drones in organizations and potentially attractive ideas for using

drones to save resources are being evaluated. As an example, companies that already use drones for the delivery of goods are cited.

Keywords: drone, unmanned aerial vehicle (UAV), urban environment, goods delivery

Наука никогда не стоит на месте, и каждый год в индустрии технологий происходят всё новые открытия. Проанализировав развитие науки последнего времени, можно с уверенностью сказать, что самые масштабные нововведения были сделаны в области робототехники и автоматизации. Наиболее ярким примером такого нововведения можно назвать беспилотный летательный аппарат.

Беспилотный летательный аппарат (БПЛА) или же дрон. Дрон –это аппарат, который не имеет экипажа на борту. Они могут двигаться в небезопасных для человека условиях, обладают достаточной автономностью, чтобы долгое время оставаться без поддержки. Беспилотники могут иметь разный уровень автономности – начиная от дистанционного управления и заканчивая полностью автоматическим, а также иметь различия в конструкции, назначении и множестве других критериев.

Первое применение дронов датируется 1849 годом и относится к военным действиям в Австрийской империи во время буржуазной революции<sup>151</sup>. Начиная с того времени и до начала 21 века дроны применялись исключительно в военных целях. Тем не менее, несмотря на преимущественное развитие беспилотников именно в военной сфере, не стоит забывать и про гражданское использование данной техники. На данный момент около двух трети произведенных беспилотников по-прежнему приходится на военную индустрию. Однако последние годы применение БПЛА начинает набирать обороты в сфере бизнеса, а также постепенно входит и в другие отрасли. В сравнении с военными дронами, история развития гражданских значительно короче, примерно с 2000х годов, однако темпы развития этой ветви значительно впечатляют. Во многих странах в рамках стартапов предлагается производить именно мелкие бытовые дроны, нежели крупную беспилотную аппаратуру.<sup>152</sup> Аппаратов данного рода с каждым годом на рынке появляется всё больше и больше, и часть из них, созданные частными компаниями, могут похвастаться более развитыми технологиями за счет своей узкой направленности и малых объемов производства. В своём отчете от 2016 года международная консалтинговая компания J'son & Partners Consulting выделяет такие сферы применения дронов, как сельское хозяйство, службы экстренной помощи (полиция, скорая помощь, пожарные), энергетика и добыча полезных ископаемых, строительство и девелопмент, геодезия, страхование, логистика, государственные и муниципальные службы,

---

<sup>151</sup> История развития дронов. URL: (<https://dronomania.ru/faq/istoriya-razvitiya-dronov.html>) (09.10.18)

<sup>152</sup> История развития беспилотных летательных аппаратов URL:

(<http://www.sciencedebate2008.com/development-of-unmanned-aerial-vehicles/>) (08.10.18)

СМИ и медиа, природоохранные организации, наука и образование, связь, фото и видеосъемка, спорт и развлечения.<sup>153</sup>

Как и любое явление общественного прогресса, дронов не обошла стороной такая черта как противоречивость развития. Так, мы можем сказать, что на данный момент дроны обладают обширным перечнем как положительных, так и отрицательных характеристик. Несомненно, начать хотелось бы с плюсов. В чём же преимущество беспилотных летательных аппаратов перед управляемыми коллегами? Рассматривая экономическую сторону вопроса, стоит отметить, что по сравнению со своими пилотируемыми собратьями, беспилотники обходятся значительно дешевле как в плане обслуживания, так и в плане производства.<sup>154</sup> Беспилотникам необходим меньший объём топлива ввиду своих небольших размеров, а также допустимо использование альтернативных видов топлива.<sup>155</sup> Также стоит затронуть вопросы человеческих ресурсов. Дронам не нужен экипаж, а значит нет необходимости в системе защиты и жизнеобеспечения пилотов, кондиционирования и тд., а также не требуются затраты на их обучения и подготовку, что снижает затраты на реализацию тех или иных заданий, обучение же оператора БПЛА занимает значительно меньше времени и средств. Беспилотники обладают высокой мобильностью, что нельзя сказать о пилотируемых самолетах, которым для посадки необходимы огромные территории с бетонным покрытием. Дроны спокойно могут приземляться на территорию размером не более 600 квадратных метров, а их собратья класса «микро» могут сесть даже на подоконник. Благодаря своей мобильности, с помощью дронов можно решить достаточно широкий спектр задач, применяя их в сложных погодных условиях или иных опасных для человеческих жизней ситуациях.<sup>156</sup>

Однако, несмотря на все преимущества беспилотных летательных аппаратов, существуют значительные барьеры развития данного вида рынка. Так например, существуют технические ограничения. Дроны могут представлять опасность для других участников воздушного движения, а также транспортных средств, инфраструктуры и людей на земле. В условиях городской среды, существует опасность падения дрона на линии электропередач, что впоследствии может привести к чрезвычайным положениям в городе. Представители Международной Ассоциации Воздушного транспорта убеждены, что действия дронов должны быть регламентированы в соответствии с инструкциями авиадиспетчеров. Другими словами, квадрокоптеры должны стать полноправными членами воздушного движения и выполнять

---

<sup>153</sup> Беспилотный летательный аппарат БПЛА (дрон) URL: (<http://www.tadviser.ru/index.php/>) (08.10.18)

<sup>154</sup> Коллективы интеллектуальных роботов. Сферы применения: Под редакцией докт. техн. наук, профессора В.И. Сырямкина, Боровик В.С., Гуцул В.И., Клестов С.А., Фирсов И.С., Пыхтырев В.С., Шатравин В.В., Сырянкин В.И., Шидловский С.В., Шашев Д.В., Нгуен К.Т., Угрюмов Д.А., Сырянкин М.В. 2018г.с.37

<sup>155</sup> Беспилотные самолеты: максимум возможностей. URL: (<https://www.nkj.ru/archive/articles/4323/>) (10.10.18)

<sup>156</sup> История развития беспилотных летательных аппаратов URL: (<http://www.sciencedebate2008.com/development-of-unmanned-aerial-vehicles/>) (09.10.18)

требования, предоставленные для всех участников воздушного движения, во избежание столкновения с пассажирским самолетом. В связи с этим в США в 2015 вступила в силу обязательная регистрация гражданских беспилотников. Данная процедура была временно приостановлена, однако Дональд Трамп в 2018 году подписал закон и защите национальной обороны, согласно которому требования к обязательной регистрации возобновляются.<sup>157</sup> В России в 2016 году также ввели обязательную регистрацию всех беспилотных аппаратов в соответствующих органах с указанием всех технических параметров и данных о владельце дрона.<sup>158</sup> В некоторых странах существуют таможенные ограничения на импорт и экспорт беспилотников, так например в США запрещен вывоз дронов за территорию страны. Также существуют требования обязательного страхования дронов, которые используются в коммерческих целях.<sup>159</sup> В связи с этим руководство компаний должно рассмотреть вопрос степень влияния на компанию нормативно- правовых требований в этой сфере. Неизбежны также трудности с высокими финансовыми вложениями в многофункциональные сенсорные устройства и фото-видеокамер, а также с вопросами безопасности, включая потенциальную возможность крушения дрона и связанные с этим обязательства по компенсации ущерба здоровью людей и вреда, нанесенного имуществу.

Помимо регистрации, также значительным стоит вопрос о подзарядки беспилотников. Крупнейший в мире интернет- сервис, ориентированный на продажу товаров массового потребления - Amazon, получил патент на создание склада товаров, доставляемых дронами. Он будет служить не только складом для скоропортящихся продуктов, но также и площадкой для дозаправки беспилотника, что может послужить. На этом Amazon не остановились и предложили идею по реконструкции фонарных столбов в площадку для подзарядки квадрокоптеров благодаря вмонтированному зарядному устройству в фонарный столб.

Применение беспилотников в бизнесе начинает набирать все более масштабные повороты в бизнесе. Наиболее востребованные сферы, в которых уже активно применяются дроны, это логистика и маркетинг. В 2013 году Amazon выпустил ролик «First Prime Air Delivery», который позволил анонсировать возможность Amazon поставлять товары в любые точки города менее чем за 15 минут после оформления заказа. Ролик собрал миллиарды просмотров. Рейтинг компании вырос в несколько раз.

---

<sup>157</sup> В США вновь вводят регистрацию дронов. URL: (<https://3dnews.ru/962822>) (09.10.18)

<sup>158</sup> Дроны: новые возможности или угрозы. URL: (<https://shipadvisor.ru/news/stati/drony-novye-vozmozhnosti-ili-ugrozy/>) (09.10.18)

<sup>159</sup> Рынок дронов в России и в мире, 2017 г. (беспилотные летательные аппараты, БЛА, БПЛА) URL: ([http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bla-bpla-20180427124557](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bla-bpla-20180427124557)) (09.10.18)



Наиболее известные компании, которые занимаются доставкой по всему миру, Amazon, DHL, Google Wings, Ziplines уже используют беспилотников для доставки мелких грузов. Так например, в Германии доставка посылок начала оказывать компания DHL. Коптеры-курьеры курсируют по малонаселенным пунктам: таким образом проще отследить летательный аппарат, а вокруг меньше преград в виде строений, людей и помех связи. На российском рынке такие компании как Dodo pizza, Сбербанк и Почта России также принимают попытки ввести доставку мелких грузов с помощью дронов. Сбербанк, в свою очередь, хотел ввести в использование инкассаторский дрон, который будет служить для доставки денег, важных документов и ценных бумаг. Он стал первым банком в мире, который использовал БПЛА для инкассации.<sup>160</sup>

По оценкам J'son & Partners Consulting, мировой рынок БЛА в 2017 году составил \$7,8 млрд и продолжит активно расти. Большая часть стоимости рынка приходится на военные БЛА (53% рынка). В количественном выражении структура рынка зеркально обратная: основную долю в количестве занимают потребительские БЛА (84%), 15% приходится на коммерческие БЛА и всего 0,5% – на военные дроны. Связано это с тем, что военные БЛА стоят в среднем в 200 раз больше, чем дроны для гражданских нужд.

По итогам 2017 г. Россия занимала 0,3 % доли в количестве и 2 % доли в стоимости мирового рынка. В 2017 году российский рынок БЛА оценивается в 163 млн долларов (9,5 млрд руб.) и к 2020 году рынок может вырасти в 1,5 раза.

По оценке J'son & Partners Consulting, доля дронов отечественного производства на рынке РФ составляет в 2017 году 10 % и увеличится до 11 % к 2020 году. Основной прирост придется на коммерческий сегмент, где ожидается большая активность российских производителей и который увеличится в два раза к текущему уровню. Таким образом, до 40 % коммерческих дронов, продаваемых в РФ, будут отечественного производства.<sup>161</sup> В 2016 году было произведено 2,1 млн беспилотных аппаратов, в 2017 году выручка от поставок дронов составила \$6 млрд, а уже к 2020 году вырастет до \$11,2 млрд. Среднегодовые темпы прироста рынка (CAGR) в течение прогнозного периода ожидаются на уровне 34%.<sup>162</sup>

В McKinsey ожидают, что в будущем дроны и беспилотные автомобили будут доставлять до 80% всех посылок.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> Сбербанк впервые использовал инкассаторский дрон для перевозки денег.  
URL:(<https://nplus1.ru/news/2017/06/16/who-wants-the-drone>) (08.10.18)

<sup>161</sup> J'son & Partners Consulting оценила российский рынок беспилотников в \$163 миллиона URL:  
(<https://sovzond.ru/press-center/news/bpla/4161/>) (09.10.18)

<sup>162</sup> Рынок дронов в России и в мире, 2017 г. (беспилотные летательные аппараты, БЛА, БПЛА) URL:  
([http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bpla-20180427124557](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bpla-20180427124557)) (09.10.18)

<sup>163</sup> Исследование рынка дронов. URL: (<https://blog.dti.team/issledovanie-rynka-dronov/>) (10.10.18)

Дроны уже влияют на развитие различных индустрий и меняют схемы и шаблоны ведения бизнес-процессов. Довольно схожим образом нашу жизнь поменяла IP-телефония (телефонная связь через интернет, по протоколу IP), за недолгое время она стала повсеместной, многие эксперты считают, что вскоре дроны будут встречаться во всех аспектах нашей жизни.

Список литературы:

1. Коллективы интеллектуальных роботов. Сферы применения: Под редакцией докт. техн. наук, профессора В.И. Сырямкина, Боровик В.С., Гуцул В.И., Клестов С.А., Фирсов И.С., Пыхтырев В.С., Шатравин В.В., Сыряжкин В.И., Шидловский С.В., Шашев Д.В., Нгуен К.Т., Угрюмов Д.А., Сыряжкин М.В. 2018 г. С.37.
2. История развития дронов. [Электронный ресурс] URL: <https://dronomania.ru/faq/istoriya-gazvitiya-dronov.html> (Дата обращения 09.10.18)
3. История развития беспилотных летательных аппаратов. [Электронный ресурс] URL: <http://www.sciencedebate2008.com/development-of-unmanned-aerial-vehicles/> (Дата обращения 08.10.18)
4. Беспилотный летательный аппарат БПЛА (дрон). [Электронный ресурс] URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (Дата обращения 08.10.18)
5. Беспилотные самолеты: максимум возможностей. [Электронный ресурс] URL: <https://www.nkj.ru/archive/articles/4323/> (Дата обращения 10.10.18)
6. История развития беспилотных летательных аппаратов. [Электронный ресурс] URL: <http://www.sciencedebate2008.com/development-of-unmanned-aerial-vehicles/> (Дата обращения 09.10.18)
7. В США вновь вводят регистрацию дронов. [Электронный ресурс] URL: <https://3dnews.ru/962822> (Дата обращения 09.10.18)
8. Дроны: новые возможности или угрозы. [Электронный ресурс] URL: <https://shipadvisor.ru/news/stati/drony-novye-vozmozhnosti-ili-ugrozy/> (09.10.18)
9. Рынок дронов в России и в мире, 2017 г. (беспилотные летательные аппараты, БЛА, БПЛА). [Электронный ресурс] URL: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bla-bpla-20180427124557](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bla-bpla-20180427124557) (Дата обращения 09.10.18)
10. Сбербанк впервые использовал инкассаторский дрон для перевозки денег. [Электронный ресурс] URL: <https://nplus1.ru/news/2017/06/16/who-wants-the-drone> (Дата обращения 08.10.18)
11. J'son & Partners Consulting оценила российский рынок беспилотников в \$163 миллиона. [Электронный ресурс] URL: <https://sovzond.ru/press-center/news/bpla/4161/> (Дата обращения 09.10.18)
12. Рынок дронов в России и в мире, 2017 г. (беспилотные летательные аппараты, БЛА, БПЛА). [Электронный ресурс] URL: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bla-bpla-20180427124557](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-dronov-v-rossii-i-v-mire-2017-g-bespilotnye-letatelnye-apparaty-bla-bpla-20180427124557) (Дата обращения 09.10.18)
13. Исследование рынка дронов. [Электронный ресурс] URL: <https://blog.dti.team/issledovanie-rynka-dronov/> (Дата обращения 10.10.18)

**Д.А. Барташевич**

Факультет Социологии и политологии

ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации»,

Москва, (E-mail: darja.bartashevich@rambler.ru)

Научный руководитель: Ребрикова Надежда Владимировна

кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента, ФГОБУ ВО

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва (E-mail:

rebrikovanv@mail.ru)

**Стратегии ведущих кофеен для успешного ведения бизнеса в данном сегменте  
рынка (на примере кофейни Starbucks)**

**Аннотация**

В статье рассмотрены стратегии ведущего кофейного бренда в мире Starbucks.coffee, а также представлено, каким образом у данной сети получилось стать самым известным продавцом кофе.

**Ключевые слова:** кофе, кофейня, маркетинговые стратегии.

**Bartashevich Darya A.**

Faculty of Sociology and Political Science

FGIBU VO "Financial University under the Government

Russian Federation ", Moscow (E-mail: darja.bartashevich@rambler.ru)

**Supervisor: Rebrikova Nadezhda Vladimirovna**

candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Management, FGIBU VO

"Financial University under the Government of the Russian Federation", Moscow (E-mail:

rebrikovanv@mail.ru)

**LEADING CAFE STRATEGIES FOR SUCCESSFUL BUSINESS IN THIS SEGMENT OF  
A MARKET**

**Abstract**

The article deals with the strategies of the leading coffee brand in the world of Starbucks.coffee, as well as presented how this network turned out to be the most famous seller of coffee.

**Key words:** *coffee, coffee shop, marketing strategies.*

Сегодня на рынке представлено огромное множество кофеен, начиная крупными сетевиками и заканчивая маленькими отдельно стоящими заведениями. В Москве на начало 2017 год насчитывалось около 1000 кофеен, хотя сейчас эта цифра еще несколько увеличилась [1]. Но, несмотря на такое, с одной стороны, огромное количество кофеен, стоит отметить, что по сравнению с другими крупными городами мира, московский рынок все еще далек от насыщения: на тысячу жителей столицы приходится в разы меньше кофеен, чем в Лондоне, Нью-Йорке и других городах развитых стран.

Целью данной работы является анализ маркетинговых стратегий компании Starbucks, приведших организацию к успеху.

Актуальность работы обусловлена тем, что сегодня кофе перестает быть обычным напитком, который можно перехватывать на ходу. Сегодня – это нечто особенное; то, что сближает людей, становясь своеобразным ритуалом. В свою очередь с возрастающей популярностью этого напитка возникает потребность в открытии новых кофеен, потому что старые уже не вызывают такого восторга среди потенциальных потребителей. Люди хотят получить что-то кардинально новое, атмосферное, с индивидуальным подходом и прекрасным вкусом кофе.

Кофейни остаются одними из самых популярных мест для проведения деловых встреч, приятных бесед с подругами или друзьями, просто для чтения, работ или учебы. Стоит отметить, что даже с приходом кризиса в 2015 году, статистика посещения кофеен выросла в несколько раз. По данным исследования «Росиндекс» Ipsos Comcon, по количеству посетителей кофейни обошли рестораны быстрого питания на 3% благодаря тому, что средний чек составлял примерно 400 рублей.

Также в 2015 году был замечен рост посещаемости кофеен Costa Coffee. Хотя точных данных по этому подразделению компания не распространяет, в кофейнях цены выросли в целом на 3%, в то время как в других ресторанах холдинга блюда подорожали намного больше [2].

Теперь на конкретном примере сети кофеен Starbucks рассмотрим, какие маркетинговые стратегии позволили компании стать одной из ведущих мировых сетевых кофеен.

В общем понимании, маркетинговая стратегия – это долгосрочный сценарий действий, который в перспективе должен приносить фирме прибыль (с использованием концепций 4P и 7P) [3].

При выборе маркетинговой стратегии для успешного ведения бизнеса компания, в первую очередь, должна нести в себе какой-то посыл или миссию. Касательно Starbucks можно отметить, что после того как Говард Шульц выкупил компанию у трех ее основателей, она

стала позиционировать себя третьем местом в жизни каждого посетителя после дома и места учебы или работы. Отсюда и возникла новая концепция миссии, смысл которой, сохраняется до сих пор: “Вдохновлять и питать дух – каждого человека, с каждой чашкой кофе, каждый день, в любом месте”. Уникальность компании изначально состояла в желании стать лучшими в сфере продажи кофе, позже основной целью стало создание особой связи между клиентом, баристой и самой фирмой. В каждой кофейне Starbucks созданы все условия для того, чтобы посетители чувствовали себя комфортно, уютно и спокойной.

Плюсом компании является ее направленность на свою аудиторию. По данным исследования, [4] проведенного в апреле 2017, целевая аудитория Starbucks – мужчины и женщины среднего класса и выше, регулярно посещающие кофейни сети. Не каждый сочтет рациональным тратить в среднем от 350 до 500 рублей на кофе за раз, поэтому стоит определить, что создает такую преданность бренду и заставляет людей посещать филиалы кофейни. Starbucks делает напиток и пребывание за чашечкой кофе особенными. В кофейнях созданы все условия для того, чтобы посетители, действительно насладились временем, которое они там проводят. Чтобы получить желаемый отклик, необходимо обращаться к целевой аудитории. В свое время Starbucks нашел свою аудиторию, теперь же бренд работает сам на себя.

Логотип должен ассоциироваться с брендом и привлекать внимание. У компании Starbucks логотип и брендинг в целом продуманы до мелочей. Каждое послание, пост, новость и желание соответствует одному стилю. За годы существования кофейни (47 лет) логотип претерпевал изменения 4 раза, каждый раз, немного видоизменяясь, но в целом сохраняя изначально заданную концепцию. Брендинг компания осуществляет в одном стиле: реклама в интернете, атмосфера в кофейнях, видеоролики – все это настолько гармонирует друг с другом, образуя единый образ, что клиенту хочется постоянно ощущать причастность к этому миру. Ведь Starbucks как будто бы создал свой мир «американской мечты», в котором хочется жить и ловить вдохновение. Несмотря на то, что кофеен у сети более 20000 по всему миру, благодаря соблюдению одного стиля, можно прочувствовать один и тот же опыт в разных точках планеты. Предлагая единообразный стиль, компания делает так, что клиент хочет возвращаться к ней снова и снова.

Методика 4P помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Успех продвижения продукции зависит от содержания рекламного послания.

Проанализируем деятельность Starbucks с помощью маркетингового комплекса «4P», для выявления основных факторов успеха.

1. Product (Продукт)

Starbucks предлагает большой выбор кофе и различных кофейных напитков. В меню есть стандартные виды кофе, такие как капучино, латте, американо, эспрессо, а также холодное кофе (фрапучино). Существует также сезонное меню и различные кофейные напитки. Множество видов чая могут порадовать любителя чая. Различные десерты, начиная с брауни и заканчивая парфе с вишней, будут прекрасным дополнением к напиткам. Компания также продает кружки с собственной эмблемой и предлагает большой выбор зернового кофе.

## 2. Price (Цена)

Ценовой диапазон в России от 250 до 350 рублей за кружки кофе разного объема. Десерты примерно в той же ценовой категории от 150 до 300 рублей. Фирменная продукция стоит в диапазоне от 1000 до 1500.

## 3. Place (Распределение)

У компании более 24 000 торговых точек по всему миру. Реализация продукции происходит непосредственно через кофейни.

## 4. Promotion (Продвижение)

Продвижение компании вначале ее деятельность происходило из-за хорошего кофе и домашней уютной атмосферы, сейчас же бренд Starbucks оказывает решающее действие при продвижении компании. В данном случае бренд говорит сам за себя [5].

Яркая обстановка кофейни привлекает потребителя, а, предлагая премиум-опыт, сеть всегда найдет своих клиентов.

Также компания Starbucks активно использует инструменты диджитал-маркетинга, такие как SMM-продвижение и контекстная реклама. Стоит отметить, что во всех социальных сетях (Instagram, VK, Facebook) профиль Starbucks выдержан в одном стиле, что отличает данную сеть от всех остальных. Все подчинено одной концепции: лаконично, красиво, молодежно, привлекательно, тексты под фотографиями короткие и информативные. Даже если человеку не нравится кофейня, но он постоянно следит за ее обновлениями в социальных сетях, то ему захочется попробовать чего-нибудь из меню.

Для того чтобы понять почему Starbucks за 47 лет на рынке продолжает процветать, в своем исследовании мы использовали модель McKinsey 7S. Основные результаты можно охарактеризовать следующим образом.

### 1. Маркетинговая стратегия

- коммуникация с клиентами, клиентоориентированность;
- маркетинг (позиционирование себя в качестве третьего места после дома и работы для проведения свободного времени; максимальный комфорт в кофейнях)
- стремление сделать продукт частью повседневной жизни;

-стратегия: расширение специальных программ, согласно которым можно будет обслуживать клиента, в то время, когда он совершает покупку;

-меньше традиционной рекламы, больше рекламы, нацеленной на имидж;

-поставщик хорошего элитного кофе.

## 2. Состав работников (персонал)

Персонал во всех кофейнях молодой, позитивный, вежливый, с баристой часто хочется просто пообщаться.

## 3. Система ценностей

-главная ценность компании: сотрудники и клиенты прежде всего просто люди;

-культура самостоятельности (каждый сам принимает решения, относящиеся к его работе, каждый может высказать свое мнение и привнести свою лепту в общую работу);

-вежливость;

-доставлять удовольствие людям, право принимать собственные решения;

## 4. Структура организации

Starbucks прежде всего сеть кофеен, которая насчитывает свыше 24 000 филиалов по всему миру  
Акционеры: фонды Fidelity Invest, BlackRock, Capital World Investor. Президент: Говард Шульц. Генеральный директор: Орин С. Смит. Исполнительный директор: Трой Олстед.

Включает в себя руководителей компании, владельцев, сотрудников, директоров на разных уровнях. Из-за обширности компании сложно определить точно весь штат сети кофеен.

## 5. Сумма навыков

В компании приветствуются люди, имеющие общаться с любыми группами людей, вежливые и настроенные на позитивный лад. Сотрудники должны выполнять все быстро, с позитивом и инициативой.

## 6. Стиль руководства

Отношение руководства компании к своему персоналу является основным ключом к успеху. Политика компании максимально направлена на то, чтобы показать ценность каждого сотрудника, предоставить хорошие условия труда, а также проявлять уважение независимо от занимаемой должности.

## 7. Система управления

Система управления в компании построена таким образом, что ко всем сотрудникам, будь то уборщица или бариста отношение будет примерно одинаковое. Каждый может привнести что-нибудь свое в компанию [8].

В ходе исследования были разработаны рекомендации, которыми могут воспользоваться желающие работать в данном сегменте рынка.

1. Успешность компании обусловлена постоянным контактом с потребителями. Представители кофейен, отвечающие за соцсети, постоянно находятся на связи с клиентами (ответы на комментарии и в личных сообщениях, репосты фотографий, сделанных посетителями кофейни и т.п.).

2. Сообщение, которое фирма хочет донести до потребителя со всех сторон, выглядит и звучит одинаково. Каждая частичка компании продумана до мелочей, и просто покоряет клиентов с первого взгляда.

3. Создание программы лояльности. Такая программа есть ни у каждой кофейни, но она как раз есть у Starbucks. Соответственно, человек, который заводит Starbucks-карту получает бонусы с каждой покупки, и впоследствии при условии накопления достаточного количества бонусов, он сможет расплачиваться ими за кофейные напитки.

4. Вежливое обслуживание. Приходя в кофейню, человек в первую очередь хочет получить заряд позитива и хороших эмоций, поэтому для успеха компании персонал должен быть очень вежливым.

5. Предлагать единообразный опыт. Клиент хочет видеть, то к чему привык, поэтому для любой компании выгодно соответствовать тому образу, который они уже выстроили.

6. Придерживаться миссии. Каждая компания еще при создании должна понимать, зачем они пришли на рынок и что они хотят дать потребителю. Понимая это и придерживаясь выстроенной концепции, организация будет иметь успех.

7. Порядок. Команда должна работать слажено и все тщательно организовывать.

В заключении можно отметить, что именно внимание к деталям и преданность единообразию делают маркетинг достаточно эффективным и позволяет создать поистине уникальный бренд. Ведь не смотря на множество конкурентов, Starbucks остается одной из самых посещаемых кофейен во всем мире, при этом только увеличивая охват своей аудитории.

#### **Список использованной литературы:**

1. В России насчитывается более 6 тысяч кофейен. [Электронный ресурс]. 2017. <https://marketing.rbc.ru/articles/1374/>. (Дата обращения: 28.09.2018).
2. Россияне в кризис стали чаще ходить в кофейни. [Электронный ресурс]. 2016. <https://www.rbc.ru/business/10/06/2016/575a8d9e9a79475cfe4793ba> (Дата обращения: 27.09.2018).
3. Маркетинговая стратегия: виды, цели, этапы. [Электронный ресурс]. 2018. <https://kazarabativat.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/> (Дата обращения: 28.09.2018).



4. Starbucks: как создать запоминающийся бренд. [Электронный ресурс]. 2018. <https://rusability.ru/internet-marketing/marketingovaya-strategiya-starbucks-kak-sozdat-zarominayushhijsya-brend/> (Дата обращения: 28.09.2018).
5. Барташевич Д.А., 2018, Исследование рынка товаров и услуг на примере сети кофеен Starbucks
7. Альтшуллер Игорь. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном. – М.: Дело, 2010.
8. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S. [Электронный ресурс]. 2018. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/> (Дата обращения: 28.09.2018).

**А.С. Карцев**

Студент группы ФФР4-4

Финансовый Университет при Правительстве РФ

Научный руководитель: **Азарова С.П.**

к.э.н., доцент,

Финансовый Университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: ir.ROSE@yandex.ru

+7 (916) 417-43-66

### **Банковский скоринг как инструмент сегментации клиентов**

**Аннотация:** в статье рассмотрены современные скоринг-системы, их опыт применения российскими и зарубежными банками в процессе риск-менеджмента. Кроме того, были освещены вопросы, связанные с понятием скоринга и его ролью в банковской инфраструктуре на современном этапе ее развития.

**Ключевые слова:** скоринг, риск-менеджмент, кредитный риск, банковская система, банковская структура.

**Kartsev A.S.**

Student of the group ФФР4-4

Financial University under the Government of Russian Federation

Advisor: **Azarova S.P.**

Candidate of Economics, Associated Professor

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

E-mail: ir.ROSE@yandex.ru

+7 (916) 417-43-66

### **BANKING SCORING AS A TOOL FOR CUSTOMER SEGMENTATION**

**Annotation:** the article provides information about modern scoring systems. Moreover, the detailed analysis of using these systems by Russian and foreign banks during the process of risk management is provided too. In addition, issues related to the concept of scoring and its role in the banking infrastructure at the present stage of its development were highlighted.

**Keywords:** scoring, risk management, credit risk, banking system, banking structure.

В последние годы объем размещенных кредитными организациями средств имеет устойчивую тенденцию к росту, причем он тесно коррелирует с политико-экономической ситуацией в России. К примеру, в 2016 году, когда цены на нефть как один из основных

экспортных товаров РФ упали до минимальных значений, что ухудшило социальную обстановку. Тогда объем размещенных средств показывал среднемесячный прирост в 4,45% [4] с минимальными (отрицательными) значениями в середине года и повышающимся трендом в конце года. В 2017 году на фоне признаков выхода из затянувшейся рецессии в виде роста ВВП и снижения инфляции, а также снижения реальных доходов населения на 1,40% вместо планируемого повышения на 1,60%, вызвал бурный рост кредитования. Он проявился в среднемесячном приросте данного показателя, равном 10,00%. [4] Текущий же 2018 год характеризуется сравнительно низким средним темпом прироста объема размещенных средств – 3,09%. Это связано с резким его снижением в конце весны - начале лета до отрицательных значений (-14,77% в мае и -8,69% в июне) [4]. Тогда как на август 2018 аналогичный показатель показывает прирост в 10,63%. Итак, как мы смогли убедиться на приведенных цифрах, что размещение денежных средств кредитными организациями активно прогрессирует, несмотря на сложную экономико-политическую ситуацию, что вызывает резкую необходимость у банков автоматизировать процесс принятия решений по выдаче кредита или, проще говоря, по оценке кредитоспособности заемщика. Тем не менее, объем просроченной задолженности с начала 2018 года вырос на 7,9%. В совокупном кредитном портфеле доля просрочки на 1 сентября 2018 года составляет 5,7%. Для сравнения, аналогичный показатель в 2016 году составлял 3,9%. Также важным остается быстрота рассмотрения кредитной заявки, что в условиях сохранения высококонкурентной среды является серьезным преимуществом. Подтверждением тому служит практика АО «Тинькофф банк», где рассмотрение кредитной заявки занимает менее дня.

Решить задачу ускорения рассмотрения кредитной заявки и существенно уменьшить риск невозврата кредита может банковский скоринг. Скоринг – это эконометрическая модель, которая на основании ряда критериев и статистических данных определяет уровень кредитного риска по операции на заданном уровне точности. В зависимости от целей, для достижения которых будет использована скоринг-система, выделяют четыре вида скоринга [2]:

- Application-scoring (скоринг кредитоспособности): оценивает кредитоспособность заемщика. Его основу составляют первичный сбор данных о заемщике при помощи анкетирования, а также обработка информации скоринг-системой и принятие кредитного решения на основании результатов скоринга.
- Collection-scoring (скоринг востребования): работает с невозвращенными займами. В данном случае скоринг-система помогает определить, какие действия, в первую очередь, должны совершить сотрудники банка для возврата просроченных кредитов. Например, скоринг-система может совершать действия от первичного предупреждения до передачи дела

коллекторскому агентству. По статистике, порядка 40% клиентов, просрочивших платежи, возвращают кредит.

– Behavioral-scoring (скоринг поведения): определяет наиболее вероятные финансовые действия заемщика. Скоринг-системы этого типа могут прогнозировать изменение платежеспособности заемщика, корректировать установленные для него лимиты.

– Fraud-scoring (скоринг мошенничества): оценивает вероятность мошеннических действий со стороны потенциального заемщика. Используется совместно с другими видами исследования клиентов.

Наиболее распространённым видом скоринга на сегодняшний момент в мире является Application-scoring, созданный в 40-х годах XX века, на этапе зарождения концепции банковского скоринга, Дэвидом Дюраном в виде модели, включающей 7 показателей для анализа: пол, возраст, срок проживания на определенной местности, профессия, финансовые показатели, работа и занятость. Для каждого из значений показателей было установлено определенное количество баллов. Обычно число показателей, берущихся в расчет, не превышает 20. К их числу относятся: уровень среднемесячного дохода, возраст, семейное положение, образование и т.д. В банковской практике современной РФ базовый набор данных, необходимых для оказания клиенту услуг указан в ст. 5 №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [6]. Данный базовый список может быть дополнен какими-либо данными на усмотрение кредитной организации, которая составляет форму кредитной заявки.

Процесс создания скоринг-системы состоит из 5 основных этапов:

1. Определение показателей, предоставляющих достаточную информацию о заемщике для оценки его финансовой устойчивости.
2. Подбор весов отобранных показателей.
3. Разработка шкалы оценки или же составление пороговой функции, позволяющей разбить диапазон значений показателя, на категории.
4. Получение формулы конечного интегрального показателя.
5. Определение диапазонов возможных значений результирующего показателя.

С точки зрения маркетинга, скоринг-система банка представляет собой многофакторную динамическую модель сегментирования заемщиков, с помощью которой можно математически описать портрет «идеального заемщика». Модель можно актуализировать в зависимости от будущих возвратов/невозвратов и других действий/бездействий заемщиков (наличие факта и период просрочки), обновляя данные в клиентской базе банка. Однако, чтобы подобная система эффективно работала, требуется ее интеграция с корпоративной информационной системой, маркетинговой информационной

системой, клиентской базой и CRM (Customer Relationship Management) CRM-система представляет собой прикладное ПО, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами для оптимизации маркетинга путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

На сегодняшний момент, с развитием компьютерных технологий, различные виды скоринга используются во взаимной связи для более детального рассмотрения кредитных заявок и сегментации потребителей. Например, банки в России чаще всего применяют Application-scoring на начальном этапе рассмотрения кредитной заявки, от чего во многом зависит количество невозвратов. Также на начальных этапах применяются Behavioral-scoring и Fraud-scoring для предсказания поведения клиента и вероятности мошенничества, что позволяет создать резервы на возможные потери по ссудам в необходимом размере. На более поздних этапах уже применяется Collection-scoring, поскольку его основная задача – бороться с уже просроченными задолженностями. Использование по такой схеме всех видов скоринговых систем позволяет российским банкам улучшать качество кредитного портфеля и прозрачность процедуры оценки кредитоспособности, а также снижать долю просроченной задолженности, время и субъективность оценки заемщика.

В текущей ситуации достижение лидерских позиций на банковском рынке напрямую связано с использованием скоринг-систем. Тем не менее, внедрение банковского скоринга сталкивается с рядом проблем, главная из которых – непонимание средних и мелких игроков рынка необходимости в подобном ПО. Более того, банковские МСП-организации еще не все внедрились даже средства MSExcel, которые на порядок дешевле и проще в использовании, чем профессиональные скоринг-системы. Собственные же разработки крайне дороги. Вторая важная проблема – недостаток информации, а, точнее, информационных баз – основы любой системы скоринга, ведь даже при достаточном объеме информации у банка, ее систематизация и унификация из разных баз данных – ORACLE, MS SQL, MS Excel, MS Access, собственных учетных систем – в одну базу становится практически невозможной задачей. С 2005 года в РФ функционирует национальное бюро кредитных историй (НБКИ), консолидирующее кредитную информацию и выступающее аутсорс-базой данных для банков. Его данные активно используются в процессе оценки кредитоспособности заемщиков в РФ.

В России исторически закрепились три основных способа внедрения скоринг-систем. Первый из них – разработка собственного ПО для целей скоринга. Данный метод связан с огромными затратами: на лицензии существующего ПО, на создание карт скоринга, на экспертизу и аналитику. Кроме того, у банка должны быть своя база данных по кредитам, в том числе просроченным или мошенническим для создания Fraud-scoring и Collection-scoring

моделей. Минимальная эффективная выборка в данном случае должна составлять 10 000 записей, что при среднем займе в РФ, равном 100 000 руб. выльется в потерю банком 1 млрд. руб. Поэтому Fraud-scoring системы редко разрабатываются банками самостоятельно.

Позволить себе подобные разработки могут только крупные банки, например, ПАО «Сбербанк России», который, объединив свои скоринговые карты с Объединенным Кредитным Бюро (ОКБ) [5], создал собственную систему оценки кредитоспособности, а в 2016 году еще и вывел на рынок сервис предоставления кредитных отчетов через веб-версию интернет-банка Сбербанк Онлайн, являющийся уникальным для России. Данное объединение дало прирост в 10% в плане точности оценки кредитоспособности клиентов. Этот способ также активно внедряет ПАО «Промсвязьбанк», построивший свою скоринг-систему на базе зарубежного ПО, приобретя лицензию у зарубежных организаций SAS Credit Scoring и Siebel. Работа системы происходит по следующему алгоритму (см. Рисунок 1) [3]:

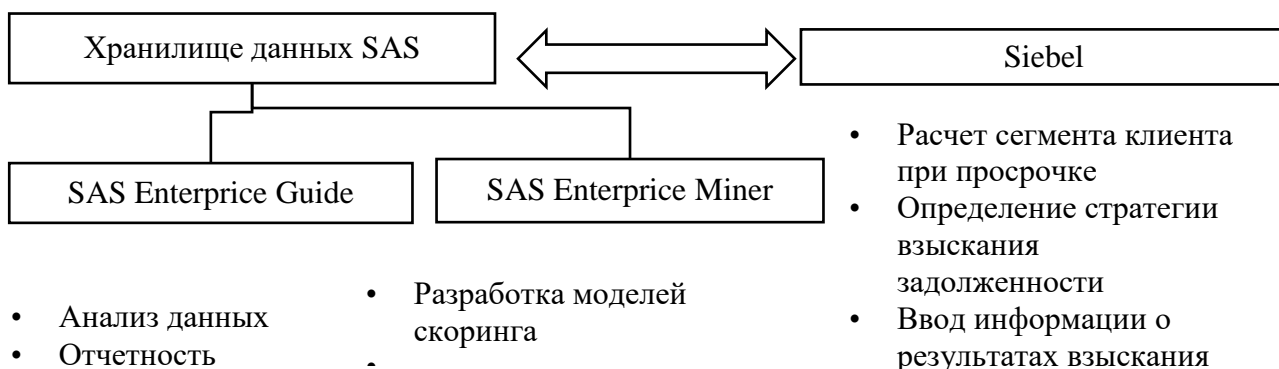


Рисунок 16. Схема скоринг-модели ПАО "Промсвязьбанк" [3]

Второй способ внедрения скоринг-систем заключается в приобретении готовой скоринг-системы. Банк в данном случае экономит на покупке лицензии, а также на поддержании и анализе скоринга. Но подобные модели основаны на усредненных по отрасли показателях, поэтому они действуют без учета специфики конкретного банка, что ведет к дополнительным расходам в виде найма штата аналитиков, адаптирующих результаты исследования под конкретную кредитную организацию. На данный момент приобретение скоринговых моделей также достаточно популярно, причем источники, в основном, зарубежные. Самыми популярными иностранными продуктами являются: FICO, SAS Credit Scoring, EGAR Scoring, Transact SM (Experian-Scorex), K4Loans (KXEN), Clementine (SPSS). Решения российских разработчиков применяются реже, среди основных: Basegroup Labs, Diasoft и Business Neuro-Systems. [1] Несмотря на наличие отечественных решений, более половины российских банков из ТОП-30 используют продукты компании FICO – изобретателя

скоринговых систем. Стоит отметить, что FICO на российском рынке активно сотрудничает с НБКИ. Наиболее конкурентные решения относительно западных аналогов предлагает российская компания Base Group Labs, использующая методы data mining. Сравнивая зарубежные и отечественные скоринг-системы, можно заметить, что российские решения гораздо дешевле, однако из-за более низких инвестиций в НИОКР в РФ, качество получаемого продукта выше на Западе. Кроме того, развитие скоринга в РФ тормозится низкими в сравнении со странами Европы объемами кредитования и нестабильностью социально-экономической ситуации.

Третий способ внедрения скоринг-систем – работа с внешними сервисами, например, НБКИ. В данном случае банк запрашивает информацию о клиенте в НБКИ и в ответ получает оценку его кредитоспособности. Каждая заявка оплачивается отдельно. Данный вариант востребован среди небольших организаций.

Рассмотрев виды, этапы создания и способы внедрения скоринг-систем, подведем итог. Несомненно, скоринг дает ряд преимуществ банкам, начиная от экономии времени и заканчивая оптимизацией расходов и повышением качества кредитного портфеля. Введение скоринг-систем, отвечающим требованиям эффективности, повышает качество банковского менеджмента и конкурентоспособность организации в условиях нестабильной экономики РФ.

#### **Список использованной литературы:**

1. Дуля И.С. / Кредитный скоринг как инструмент повышения качества риск-менеджмента в современных условиях / Аллея науки №15 – Москва, 2017– 11-20 С. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32299971> (Дата обращения 29.09.2018);
2. Мальцева К.К., Аджиева А.Ю., Дикарева И.А./ Скоринг как инструмент оценки и минимизации кредитного риска / Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. В 4-х частях. – Пенза, 2017 – 199-201 С. [Электронный ресурс] URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_31229776\\_16724679.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_31229776_16724679.pdf) (Дата обращения 29.09.2018);
3. Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк» [Электронный ресурс] URL: <https://www.psbank.ru/Bank> (Дата обращения 29.09.2018);
4. Показатели деятельности кредитных организаций/ Банк России [Электронный ресурс] URL: [https://www.cbr.ru/statistics/?PrId=pdko\\_sub](https://www.cbr.ru/statistics/?PrId=pdko_sub) (Дата обращения 29.09.2018);
5. Сбербанк и Объединенное Кредитное Бюро запустили сервис "Кредитная история" для пользователей Сбербанк Онлайн / ОКБ [Электронный ресурс] URL: <http://www.bki-okb.ru/press/news/sberbank-i-obedinennoe-kreditnoe-byuro-zapustili-servis-kreditnaya-istoriya-dlya-polzovateley> (Дата обращения 29.09.2018);
6. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ (последняя редакция) / Консультант + / URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32834/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/) (Дата обращения 29.09.2018).

**Э.С. Русило**

Студентка группы ФФР4-4

Финансового Университета при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: eleonora.rusilo@gmail.com

+7 (926) 887-61-96

Научный руководитель:

к.э.н., доцент, С.П. Азарова

**Идентификация потребителя в современности как гарант безопасности  
государства: анализ российского и зарубежного опыта**

**Аннотация:** в статье рассмотрены современные механизмы идентификации потребителей банковских услуг, используемые в России и за рубежом. Кроме того, были освещены вопросы, связанные с понятием идентификации и ее ролью в государственной безопасности. Сделаны выводы относительно заимствования зарубежного опыта отечественными структурами.

**Ключевые слова:** идентификация потребителя, банковский сектор, государственная безопасность, подтверждение личности.

**E.S. Rusilo**

Student of the group ФФР4-4

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: eleonora.rusilo@gmail.com

+7 (926) 887-61-96

Adviser:

Doctor of Economics, associate professor, S.P. Azarov

**CUSTOMER IDENTIFICATION IN MODERNITY AS A GUARANTEE OF STATE  
SAFETY: ANALYSIS OF RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE**

**Annotation:** in this article the modern identification mechanisms of consumers of banking services used in Russia and abroad were analyzed. In addition, issues related to the concept of identification and its role in state security were highlighted. Conclusions regarding the borrowing of foreign experience by domestic structures have been made.

**Keywords:** consumer identification, banking sector, state security, identity confirmation.



Идентификация клиента банка проводится во многом с целью противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма (далее ПОД/ФТ). По данному вопросу был разработан целый спектр требований, которые в свою очередь занимают особое место в банковском регулировании и, соответственно, поддержании безопасности как коммерческих банков, так и государственных институтов.

Первоначально банковский счет можно было открыть анонимно. С конца 1980-х – введена проверка клиента в личном присутствии. В 2000-х - модернизация процедуры идентификации, внедрение, в том числе, удаленной идентификации потребителя.

На современном этапе разработкой требований и стандартов процедур идентификации клиентов занимается межправительственная организация – группа FATF (Financial Action Task Force). [1] Она разрабатывает финансовые меры борьбы с отмыванием денег, занимается выработкой мировых стандартов в сфере ПОД/ФТ. В соответствии с рекомендацией ФАТФ №10, надлежащая проверка клиента должна включать:

- Использование надежных первичных документов или данных (наиболее затратный, остальные три автоматизированы);
  - Определение бенефициарного собственника;
  - Сбор информации о том, с какой целью имеют место деловые отношения, а также какой характер они носят;
  - Проведение деловых отношений и сделок на постоянной основе;
- На практике идентификация сводятся к двум задачам;
- Проверка корректности данных;
  - Проверка принадлежности данных клиенту.

Тем не менее, FATF не дает подробного описания механизмов, применяемых при анализе клиента. В 2012 данная организация вводит вместе с рекомендациями также новый принцип, ставший основополагающим, - риск-ориентированный подход. Он заключается в том, что как регулирующие органы, так и объекты регулирования – финансовые организации – должны самостоятельно разрабатывать и применять механизмы ПОД/ФТ с опорой на уровень риска. Стоит отметить, что излишнее ужесточение процедуры идентификации может привести к снижению доступности получения финансовых услуг для клиента, что также выступает катализатором роста рисков деятельности банковской организации. Этот феномен обусловлен тем, что при ужесточении процедур идентификации в банках растет спрос и, соответственно, оборот по неформальным финансовым сервисам. [2]

Как известно, при идентификации достоверность данных играет первостепенное значение, поэтому верификация – ключевой процесс, включаемый в процесс идентификации

потребителя банковских услуг. Верификация представляет собой проверку достоверности данных, отсутствия изменений в третьими лицами

С развитием цифровых технологий во многих странах начали формироваться массивы информации о гражданах, используемые, в том числе, для идентификации.

Схема задействия:

- Организация получает от клиента идентификационные сведения;
- Информация передается владельцу базы данных;
- Третья сторона верифицирует данные;
- В результате проверки держатель базы данных сообщает ее результат. Как правило, это отчет, сообщающий лишь о соответствии или несоответствии данных истине.

Из приведенной схемы процедуры становится очевидно, что верификация не говорит о том, что данные точно принадлежат данному клиенту. Именно по этой причине на практике банки проверяют данные по клиенту сразу по нескольким категориям, что усложняет их фальсификацию и, соответственно, повышает эффективность процедуры идентификации.

Финансовые учреждения в странах с развитыми банковскими системами имеют собственные, при том достаточно обширные, базы данных по клиентам. Тем не менее, развитая экономика – это также и высокий уровень конкуренции, который толкает банки к тому, что они скрывают информацию друг от друга с целью получения конкурентного преимущества. Такая же ситуация наблюдается и в России. Более того, массивы данных сильно разрознены ввиду отсутствия даже у отдельно взятого банка единой базы данных: обычно, информация разрознена и хранится в разных системах, например SQL, MS Excel или MS Access, что порождает проблемы при их интеграции. Ввиду этого важно рассмотреть российский опыт идентификации потребителей банковских услуг.

Начнем с нормативно-правовой базы. Национальные интересы страны включают в себя совместное противодействие общества и государства противоправным явлениям и преступности. В настоящее время действует Стратегия национальной безопасности, утвержденная Президентом РФ от 31.12.2015 № 683. [5] Также нормативно-правовую базу идентификации составляет №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма» от 07.08.2001. Основное назначение этого закона:

- Контрольные процедуры в отношении финансовых транзакций, признаваемых сомнительными;

- Наложение на организации, осуществляющие денежные транзакции и операции с имуществом, обязанности выполнять установленные законом контрольные процедуры (и введение ответственности за их невыполнение);
- Ограничение на информирование клиентуры о принимаемых мерах по противодействию сомнительным операциям.

Одной из основных контрольных процедур (по п. 1 ст. 7 № 115-ФЗ) для организаций, перечисленных в ст. 5 закона № 115-ФЗ, является идентификация клиента: [7]

- Для физических лиц – резидентов: Ф. И. О, гражданство, дата рождения, данные документа, удостоверяющего личность;
- Для физических лиц – нерезидентов: Ф. И. О, гражданство, дата рождения, данные документа, удостоверяющего личность, данные миграционной карты и подтверждения легального пребывания в РФ;
- Для юридических лиц – резидентов: название, правовая форма, ИНН, ОГРН, юридический адрес;
- Для юридических лиц – нерезидентов: наименование, регистрационные данные в РФ (код и адрес), место и адрес регистрации в стране происхождения;
- Для иностранных структур без образования юридического лица: наименование, сведения о стране инкорпорации, ИНН, данные о месте ведения основной деятельности, об имуществе, учредителях и управляющих.

В соответствии с № 499-П «Об идентификации клиентов», процедура идентификации применяется не только на клиента-владельца банковского счета, но также на: [3]

- Представителей клиента или его доверенных лиц;
- Бенефициарных владельцев юридических лиц;
- Выгодоприобретателей по проводимым клиентом операциям или сделкам.

Россию, в целом, можно отнести к странам с низким уровнем доверия к потребителям. В соответствии с №115-ФЗ (п.п. 2 п. 1.12 ст. 7), процедура верификации данных применяется в случае использования упрощенной идентификации клиента – физического лица. Для упрощенной процедуры идентификации надо удовлетворять критериям:

- Осуществляемая клиентом операция не подлежит особому контролю;
- Клиент не вызывает подозрений у работников банка;
- Транзакция не является необычной (с сомнительным эк. Смыслом).

Тем не менее, выделяется блок операций, для осуществления которых не требуется идентификация. К ним относятся:

- Переводы без открытия счета на сумму до 15 тысяч рублей включительно. Причем здесь могут быть использованы эквиваленты, стоимость которых не должна превышать 15 тысяч рублей;
- Приобретение физическим лицом валюты на сумму до 40 тысяч рублей включительно. Здесь также могут быть использованы эквиваленты на аналогичную сумму;
- Розничное приобретение физическим лицом изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней на сумму до 40 тысяч рублей включительно. Здесь также могут быть использованы эквиваленты на аналогичную сумму, а при использовании электронных расчетов – до 100 тысяч рублей.

Также важно рассмотреть опыт зарубежных стран в плане идентификации пользователей банковских услуг. [2] Начнем с одной из наиболее развитых стран Европы – Великобритании. В Соединенном Королевстве банковские организации удаленно открывают счета. Данная процедура реализуется после проверки любых двух категорий данных клиента: имени, адреса или даты рождения при помощи бюро кредитных историй и список избирателей. Стоит отметить, что могут быть использованы два любых других независимых источника данных.

Кроме того, в Европе широко распространена скандинавская модель идентификации, при которой банки начали играть роль хранилищ данных о клиентах. Она реализована в Швеции, Финляндии и Дании. В Финляндии для этого даже была создана специализированная система Turas.

В Германии с января 2014 года по инициативе Министерства финансов и в Испании с марта 2016 года была введена удаленная идентификация потребителя банковских услуг при помощи видеосвязи.

Что касается другой европейской страны, входящей в список стран СНГ – Беларуси, там с 1 октября 2016 года регулятор принуждает банковские структуры делиться базами данных путем создания единого независимого хранилища информации. В соответствии с Указом Президента №478 «О развитии цифровых банковских технологий» от 01.12.2015 в Республике Беларусь создается межбанковская система идентификации (МСИ). [4] В соответствии с данным нормативно-правовым актом, Центральный банк государства, а также прочие банки берут на себя обязательство направлять с МСИ данные о своих клиентах и их представителях. На основании этой информационной базы Центральный банк сможет проводить удаленную идентификацию клиентов.

Также стоит рассмотреть опыт стран «Третьего мира» в лице Нигерии. В данной стране нормативно-правовыми актами закреплено три уровня идентификации клиентов банка:

- Первый уровень предполагает идентификации владельцев счетов с балансом не более \$1000;
- Второй уровень предполагает идентификации владельцев счетов с балансом не более \$2000;
- Третий уровень предполагает идентификации владельцев счетов без каких-либо лимитов на баланс или оборот;

Для реализации процедуры удаленного открытия счетов второго и третьего уровня в банках проводится верификация данных клиента при использовании базы данных Национальной комиссии по выдаче удостоверений личности, а также Регистра избирателей.

Пока в России внедрение удаленной идентификации пользователя находится только на стадии проекта, в странах «Третьего мира» в лице Индии создаются государственные идентификационные сервисы на основе биометрии. Система Aadhaar была разработана в 2009 году управлением по выдаче уникальных удостоверений. К марту 2016 года ей уже было охвачено около 82% населения. Для регистрации в Aadhaar клиент самостоятельно передает системе свои персональные данные. Всю собранную информацию система передает в единое хранилище, откуда они уже извлекаются для проведения процедуры верификации.

Кроме того, Aadhaar дает возможность установления личности клиента при использовании многофакторной аутентификации. Система позволяет банку выбрать уровень достоверности верификации, необходимой для успешной его деятельности. Как можем видеть, система Aadhaar позволила Индии перейти к снижению бюрократии при открытии банковского счета и при передаче биометрической информации.

Говоря о странах Азиатско-Тихоокеанского региона, нельзя не затронуть Китайскую Народную Республику, где с 1 октября 2018 года вводится обязательная идентификация пользователей Интернет-услуг при использовании реальных паспортных данных. [6] Несомненно, это коснется и сферы банковской деятельности. То есть в КНР полностью упраздняется анонимность, к чему так упорно движется весь мир. С одной стороны, это упрощает регулирование данной сферы, увеличивая степень государственной безопасности, а, с другой, дает властям возможность тотального контроля над населением, что при должностных злоупотреблениях дает неограниченную власть над информацией.

Так, подводя итог данной работы, хотелось бы сказать, что в ряде стран сегодня существует широкий перечень методик идентификации клиентов банка. Стоит отметить, что они не носят взаимоисключающий характер, а могут быть, наоборот, взаимодополняющими, тем самым повышая качество проверки. Проанализированные концептуальные подходы дают возможность прийти к выводам:

6. Большинство стран с развитой экономикой ввело возможность идентификации клиента без его личного присутствия;
7. Увеличение перечня возможных источников информации. В современной банковской практике наравне применяются государственные и негосударственные базы данных;
8. Рекомендации FATF, которые ввели серьезные ограничения на осуществление идентификационной деятельности, не имеют негативного влияния на развитие методов идентификации;
9. Рост количества организаций, хранящих данные о клиентах;
10. Основополагающая роль верификации данных в процессе установления личности клиента.

В РФ развитие методик идентификации клиентов существенно отстает от зарубежных государств, находясь на начальных этапах становления. Только в 2015-2016 годах начал функционировать механизм верификации клиентских данных при использовании государственных баз данных. Это нововведение было принято с целью упрощения идентификации. На данный момент планируется введение удаленной идентификации.

По моему мнению, в России основными направлениями развития идентификации пользователей банковских услуг должны быть следующие:

- Нормативное закрепление механизмов идентификации посредством видеосвязи;
- Устранение необходимости личного присутствия при оказании банковских услуг;
- Формирование единых баз данных, помимо НБКИ, позволяющих оценить финансовую устойчивость клиента и прочие характеристики, необходимые для оказания банковских услуг;
- Нормативное урегулирование вопроса передачи идентификационных данных между субъектами финансовой сферы как для упрощения самой процедуры идентификации, так и для возможности повышения степени доверия клиентам, проходившим идентификацию в других организациях.

#### **Список использованной литературы:**

7. The Financial Action Task Force (FATF) [Электронный ресурс] URL: <http://www.fatf-gafi.org/about/> (Дата обращения 29.09.2018);
8. Достов В.Л., Шуст П.М. / Современные концептуальные подходы к идентификации клиентов на рынке финансовых услуг: мировой опыт и выводы для России [Электронный ресурс] URL: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=8147> (Дата обращения 29.09.2018);
9. Положение Банка России от 15 октября 2015 г. №499-П «Об идентификации кредитными организациями клиентов, представителей клиента, выгодоприобретателей и бенефициарных владельцев в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов,

полученных преступным путем, и финансированию терроризма» / Гарант [Электронный ресурс] URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71177312/#ixzz5SVBvO78a> (Дата обращения 29.09.2018);

10. Указ Президента Республики Беларусь от 01.12.2015 N 478 "О развитии цифровых банковских технологий" // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. [Электронный ресурс] URL: [http://kodeksy-by.com/norm\\_akt/source-Президент%20РБ/type-Указ/478-01.12.2015.htm](http://kodeksy-by.com/norm_akt/source-Президент%20РБ/type-Указ/478-01.12.2015.htm) (Дата обращения 29.09.2018);

11. Указ Президента РФ от 31.12.2015 №683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» Консультант + [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_191669/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191669/) (Дата обращения 29.09.2018);

12. Электронный концлагерь: Китай вводит систему, позволяющую знать все и о каждом [Электронный ресурс] URL: <http://xn----8sbeybxdibygm.ru-an.info/новости/электронный-концлагерь-китай-вводит-систему-позволяющую-знать-все-и-о-каждом/> (Дата обращения 29.09.2018);

13. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 №115-ФЗ (последняя редакция) / Консультант + [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32834/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/) (Дата обращения 29.09.2018).

**К. С. Хмельниченко**

Студентка Факультета финансовых рынков, группа 4-4

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [karinahm@list.ru](mailto:karinahm@list.ru)

+79629339139

Научный руководитель: доц., к.э.н. С. П. Азарова

### **Современное развитие маркетинга на рынке ценных бумаг**

**Аннотация:** Рынок ценных бумаг только начинает развиваться в России. При этом население практически не участвует в деятельности на фондовом рынке. Ключевыми игроками являются банки. Данный фактор дает возможности для развития маркетинга на рынке ценных бумаг и привлечения свободных денежных средств физических лиц на фондовый рынок, что возможно за счет развития маркетинга в брокерских компаниях, как основных посредниках между эмитентом и инвестором. Это будет исключать посредничество банков и способствовать финансированию экономики напрямую, а значит, ее росту.

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, фондовый рынок, маркетинг, брокер, эмитент, инвестор, ценная бумага, реклама, планирование, развитие.

**K. S. Khmelnicenko**

Student of the Faculty of Financial Markets, group 4-4

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russian Federation

Scientific adviser: Assistant Professor, Ph.D. S. P. Azarova

### **MODERN DEVELOPMENT OF MARKETING IN THE SECURITIES MARKET**

**Abstract:** The securities market is only beginning to develop in Russia. At the same time, the population practically does not participate in the activities on the stock market. The key players are the banks. This factor provides opportunities for the development of marketing in the securities market, which is possible due to the development of marketing in brokerage companies, as the main intermediaries between the issuer and the investor. This will exclude the mediation of banks and facilitate the financing of the economy directly, and therefore, its growth.

**Keywords:** stock market, marketing, broker, issuer, investor, security, advertising, planning, development.

Стратегическое значение маркетинга на рынке ценных бумаг заключается в развитии этого рынка и повышении эффективности функционирования. В системе современных финансовых



рынков рынок ценных бумаг (РЦБ) или фондовый рынок представляется важнейшим атрибутом рыночной экономики. Несмотря на слабое развитие данного направления финансовых рынков в России на текущий момент в перспективе на него будет приходиться значительная доля фондирования экономики, как и во многих развитых странах.

На данном этапе развития российского рынка ценных бумаг ключевыми участниками являются банки, таким образом преобладает Европейско-континентальная (германская), или банковская, модель, характеризующаяся доминированием кредитных учреждений и совершением операций в основном с государственными ценными бумагами, инсайдерской системой корпоративного управления и более консервативной корпоративной стратегией. Также выделяют Англо-саксонскую модель (биржевую), характеризующуюся большей значимостью рынка капиталов в финансовом секторе, нежели чем банков, аутсайдерским типом корпоративного управления.<sup>164</sup>

Такую специфику в России можно объяснить, прежде всего, низкой финансовой грамотностью населения, а также низкой популяризацией рынка ценных бумаг. В связи с этим можно заключить, что развитие маркетинга на фондовом рынке является актуальным вопросом, поскольку основная функция маркетинговой деятельности финансовой организации - способствовать привлечению населения к деятельности на рынке ценных бумаг. При этом будет устраняться посредничество в лице банков, а соответственно, больше средств сможет быть направлено в реальный сектор, что будет способствовать развитию экономики в целом. Также население будет иметь больший выбор для вложения временно свободных денежных средств, что будет способствовать росту конкуренции на финансовых рынках, а это является неотъемлемой частью развития рыночной экономики.

Начать необходимо с того, что фондовый рынок является составляющей частью финансового рынка, позволяющей проводить торги ценными бумагами компаний, в число которых входят акции, векселя, инвестиционные паи и другие. Стоит выделить особенности и самого фондового рынка, отличающие его от более классических форм, например от рынка потребительских товаров. Это молодой, очень сложный, динамичный, высококонкурентный, открытый и многотоварный рынок. Участники рынка ценных бумаг делятся на 3 категории: инвестор, эмитент и посредник (брокер).

---

<sup>164</sup>Финансовые рынки + еПриложение : учебник / С.В. Брюховецкая, Б.Б. Рубцов, под ред. и др. — Москва : КноРус, 2018. — 462 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-06228-9.

Условия прямого выхода на фондовый рынок очень жесткие (например, выход на ММВБ – российскую биржу – требует вноса в 3 миллиона рублей<sup>165</sup>), поэтому ни эмитент, ни инвестор обойтись без посредника просто не смогут.

На текущий момент в России финансовый рынок носит преимущественно долговой характер (банковский кредит, облигации), рынок акций имеет подчиненное значение. Выше доля собственности государства и крупных корпоративных структур, существенно ниже в структуре собственности доля розничных инвесторов и представляющих их институтов коллективного инвестирования. Важнейшую роль играют банки как крупные инвесторы.

Фондовый рынок оказывает комплексное воздействие на экономику государства в целом.

Функции фондового рынка:<sup>166</sup>

1. Привлечение рядовых рабочих к владению акциями компаний.

В России не развито частное инвестирование, в это же время в США большинство граждан участвуют в торговле на фондовом рынке, что в свою очередь способствует прямому финансированию экономики и ее росту.

2. Повышение финансовых возможностей для малого и среднего бизнеса.

Привлечение средств на фондовом рынке для эмитентов, как правило, выгоднее, чем получение классических банковских кредитов. Снижение долговой нагрузки способствует росту бизнеса, росту рабочих мест, а следовательно, сокращению безработицы и развитию экономики государства.

3. Поощрение конкуренции.

Инвесторы используют различные способы оценки компаний для выбора объекта, в который они хотят инвестировать. В частности, используется фундаментальный анализ, который оценивает деятельность компании на основе исторических данных по основным показателям деятельности. Компании эмитенты стремятся к раскрытию информации и производству более качественных продуктов для усиления конкурентных преимуществ среди других компаний, что способствует развитию конкуренции – ключевого фактора развития рыночной экономики. Итак, исходя из представленных особенностей рынка ценных бумаг можно выделить две системы маркетинга на рынке ценных бумаг: структурную и методологическую.

Структурная система включает маркетинг, ориентированный на конкретную бумагу/услугу/операцию (маркетинг эмитента) и на потребителя (маркетинг инвестора). Первый вид характеризуется повышенным вниманием к составлению проспекта эмиссии.

---

<sup>165</sup>Московская биржа [Электронный ресурс] // URL: <https://www.moex.com> (Дата обращения: 25.09.2018)

<sup>166</sup>Финансовые рынки + eПриложение : учебник / С.В. Брюховецкая, Б.Б. Рубцов, под ред. и др. — Москва : КноРус, 2018. — 462 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-06228-9.

Второй вид - повышенным вниманием к инвестиционным ожиданиям потенциальных покупателей. Смешанный вид маркетинга представляет собой маркетинг, нацеленный одновременно и на эмитента, и на инвестора. Методологическая система маркетинга на РЦБ — это совокупность отдельных методов и приемов маркетинга. Маркетинг на рынке ценных бумаг — это двойственная специфика работы с рынком для осуществления обменов, цель которых удовлетворение человеческих нужд и потребностей.<sup>167</sup> При этом стоит учитывать, что маркетинг должен быть гибким. Фондовый рынок очень динамичный и высоко насыщенный информацией. Изменения происходят каждую минуту. Поэтому, несмотря на то что стратегическое планирование необходимо, маркетинг должен отвечать потребностям рынка на данный момент.

Для того чтобы рассмотреть развития маркетинга в практическом значении в работе проведен анализ финансовой отчетности 4 брокерских компаний, являющихся посредниками на рынке ценных бумаг. Во многом именно за счет брокеров осуществляется приток денежных средств населения. К тому же они зачастую входят в банковские группы, и осуществляют инвестиции от имени группы.

Следовательно, исследование динамики расходов на маркетинг по отношению к валовой прибыли, формируемой за счет доходов и расходов от основной деятельности (деятельности в качестве посредников на рынке ценных бумаг) является актуальным вопросом в анализе развития маркетинга на рынке ценных бумаг в целом. При этом стоит отметить низкую конкуренцию в данной отрасли, которая представлена незначительным числом участников, при этом большинство из них действуют не как отдельные хозяйствующие субъекты, а являются подразделениями коммерческих банков, что еще раз подтверждает близость российской модель финансовых рынков к европейско-континентальной.

Для анализа были выбраны Открытие брокер, Атон, ITI Capital и УНИВЕР Капитал, анализ был проведен на основе годовой отчетности за 2016-2017 года.<sup>168</sup> Данные компании действуют как отдельные хозяйствующие субъекты, публикующие собственную финансовую отчетность. Как можно отметить из представленных графиков объем расходов на рекламу прямопропорционален валовой выручке генерируемой компаниями в отчетном году. При этом не наблюдается прямой зависимости с чистой прибылью. Это можно объяснить спецификой

---

<sup>167</sup> Финансовый маркетинг: теория и практика : учеб. пособие для магистров / колл. авторов ; под общей редакцией С. В. Карповой. — М : Издательство Юрайт, 2012. — с. — Серия : Магистр.

<sup>168</sup> Сайт ITI Capital [Электронный ресурс] // URL: <https://iticapital.ru> (Дата обращения: 25.09.2018)

Сайт Атон [Электронный ресурс] // URL: <https://www.aton.ru> (Дата обращения: 25.09.2018)

Сайт Открытие брокер [Электронный ресурс] // URL: <https://open-broker.ru> (Дата обращения: 25.09.2018)

Сайт УНИВЕР Капитал [Электронный ресурс] // URL: <https://univer.ru/capital/> (Дата обращения: 25.09.2018)

деятельности данных компаний. Прежде всего, тем, что они не только предоставляют доступ другим лицам на финансовые рынки и на рынок ценных бумаг в частности, но и осуществляют собственные операции.

В основном чистая прибыль зависит от операций, проводимых самими компаниями. Из этого можно сделать вывод, что существует большой потенциал для развития маркетинга на рынке ценных бумаг, направленного на инвесторов, что поможет привлечь большее количество людей на финансовые рынки и брокерские компании будут получать основной доход за счет основной деятельности, связанной с брокерской деятельностью.

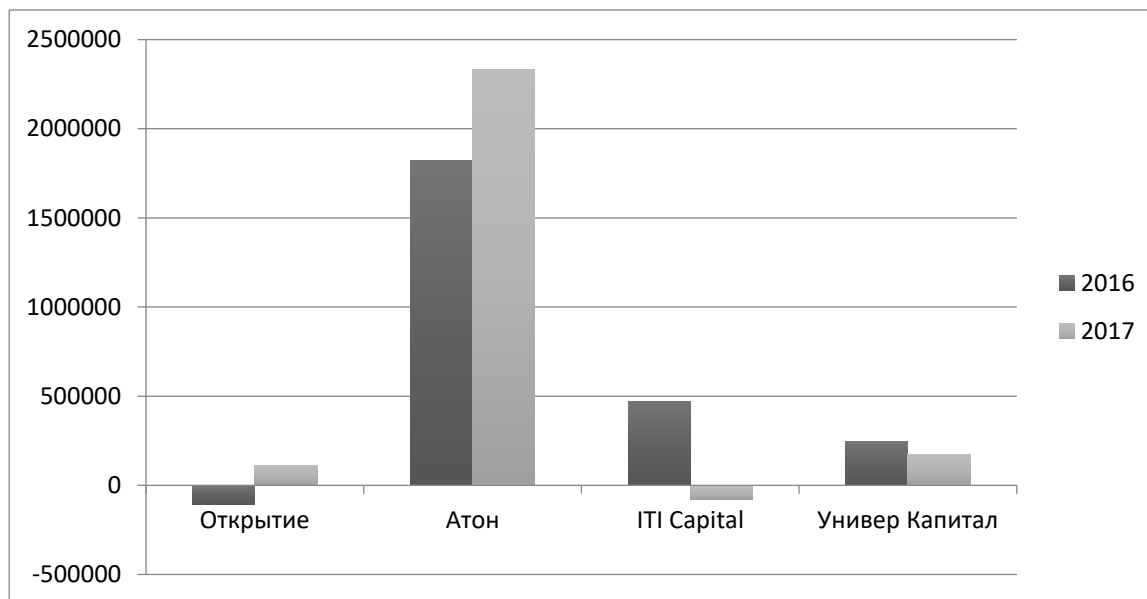


Рисунок 17 Валовая прибыль брокерских компаний за 2016-2017 гг., тыс. руб.

Как видно из диаграммы на рис. 1, валовая прибыль брокерских компаний не стабильна и не приносит значительного дохода брокерским компаниям. Это можно обосновать низкой вовлеченностью граждан на финансовые рынки, следовательно, это формирует низкий спрос на брокерские услуги и не дает значительного дохода брокерским компаниям. Это подтверждает вывод о потенциале развития маркетинга на рынке ценных бумаг, так как есть большое число потенциальных клиентов, не вовлеченных в деятельность на рынке ценных бумаг. При более глубоком анализе валовой прибыли можно отметить, что она формируется преимущественно за счет дилерской деятельности, связанной с торговлей от своего имени и за свой счет.

При анализе деятельности брокерских компаний было выявлено, что чистая прибыль формируется в основном не за счет валовой прибыли (т.е. не за счет основной деятельности, связанной с предоставлением брокерских услуг), а из-за высокой доли прочих доходов. Прочие доходы включают в себя курсовые разницы; положительную переоценку ценных бумаг; штрафы, пени, неустойки к получению и конверсионные операции (связаны с операциями с валютой). При этом основными статьями прочих доходов являются курсовые

разницы и конверсионные операции. На текущий момент, в условиях нестабильного курса валют это существует возможность получения дохода за счет валютных колебаний, но в случае стабилизации курсов компании могут понести существенные убытки, что следовательно, несет высокие риски деятельности подобных организаций.

Для снижения рисков необходимо увеличивать доходы от основной деятельности, связанной с брокерскими услугами, что, как уже было сказано, возможно за счет грамотной маркетинговой стратегии, а следовательно, является потенциалом для развития маркетинга на рынке ценных бумаг.

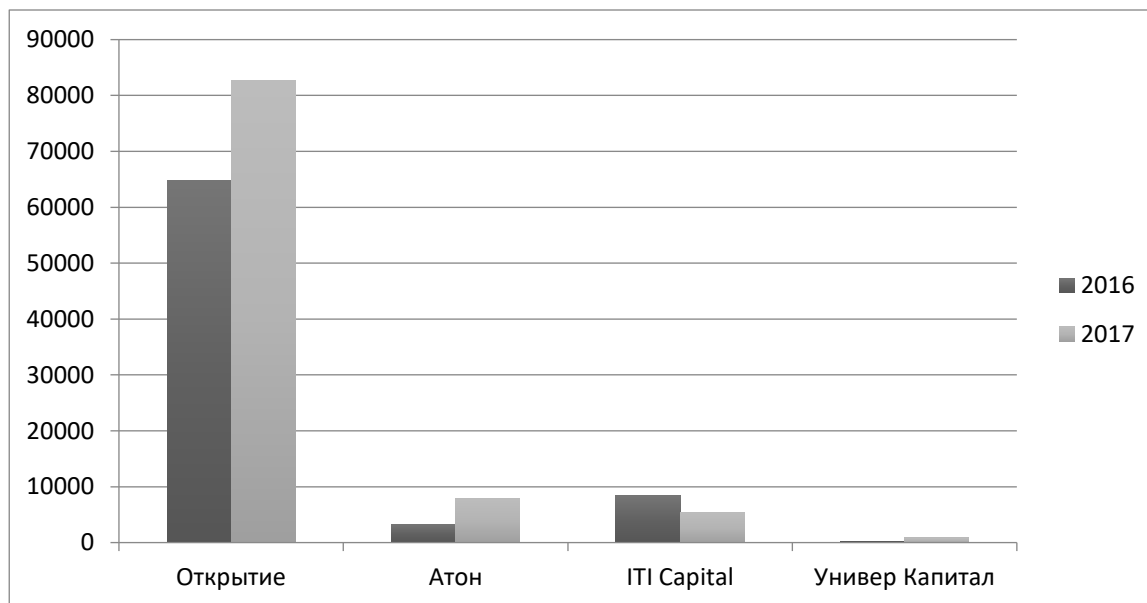


Рисунок 18 Объем расходов на маркетинг в 2016-2017 гг., тыс. руб.

Из представленного на рис. 2 объема расходов на маркетинг в 2016-2017 гг. можно заключить, что расходы на маркетинг различных брокерских компаний значительно отличаются по объемам. При этом объем расходов не влияет напрямую на объем валовой прибыли компаний. Следовательно, это свидетельствует о необходимости оптимизации маркетинговых стратегий и поиска более перспективных маркетинговых стратегий. В этой связи интересно рассмотреть принцип формирования бюджета на маркетинг в каждой из компаний, и структуру распределения оффлайн/онлайн, по различным видам коммуникаций, по различным каналам, по субъектам воздействия и объектам продвижения, что может послужить дальнейшей темой исследования.

Подводя итог, следует отметить то, что рынок ценных бумаг – это сравнительно новое направление, в деятельность которого вовлечены в основном крупные игроки в лице банков. Во многих развитых странах финансовые рынки являются ключевым элементом финансирования экономики, в них участвует большой круг лиц, в том числе, и физические лица.

Данный рынок имеет ряд преимуществ как для инвесторов так и для эмитентов, для одних – источник инвестирования свободных денежных средств для получения дохода выше банковского процента, для других – прямой источник финансирования, что снижает издержки на привлечение капитала.

В заключение, необходимо сказать, что на данный момент, наблюдается значительный потенциал роста для фондового рынка, а значит, и для маркетинга на рынке ценных бумаг. Большое количество потенциальных участников еще не вовлечены в деятельность фондового рынка. Задача маркетинга – привлечь их путем предложения специфичных продуктов для людей с разным уровнем финансовой грамотности. Для этого требуется комплексная маркетинговая стратегия, включающая в себя диверсифицированный портфель продуктов. При успешном развитии деятельности брокерских компаний за счет притока большого количества новых клиентов возможен рост рынка ценных бумаг. Развитие же рынков прямого финансирования будет способствовать росту экономики страны в целом.

#### **Список использованной литературы:**

1. Финансовые рынки + eПриложение : учебник / С.В. Брюховецкая, Б.Б. Рубцов, под ред. и др. — Москва : КноРус, 2018. — 462 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-06228-9.
2. Финансовый маркетинг: теория и практика : учеб. пособие для магистров / колл. авторов ; под общей редакцией С. В. Карповой. — М : Издательство Юрайт, 2012. — с. — Серия : Магистр.
3. Московская биржа [Электронный ресурс] // URL: <https://www.moex.com> (Дата обращения: 25.09.2018)
4. Сайт ITI Capital [Электронный ресурс] // URL: <https://iticapital.ru> (Дата обращения: 25.09.2018)
5. Сайт Атон [Электронный ресурс] // URL: <https://www.aton.ru> (Дата обращения: 25.09.2018)
6. Сайт Открытие брокер [Электронный ресурс] // URL: <https://open-broker.ru> (Дата обращения: 25.09.2018)
7. Сайт УНИВЕР Капитал [Электронный ресурс] // URL: <https://univer.ru/capital/> (Дата обращения: 25.09.2018)
8. Центр раскрытия корпоративной информации – Интерфакс [Электронный ресурс] // URL: <https://www.e-disclosure.ru/#> (Дата обращения: 25.09.2018)

УДК 338.242

**О. М. Абросимова**

Студентка Факультета менеджмента,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация  
E-mail: abrosimovaom22@gmail.com  
+79268645065

Научный руководитель: В. Н. Пуляева,  
к.э.н., доцент кафедры "Управление персоналом и психология",  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
E-mail: 8.kharitonova@gmail.com

**Особенности подбора персонала в условиях четвертой промышленной революции**

Аннотация: Статья посвящена рассмотрению перспектив подбора персонала в условиях Четвертой промышленной революции. Обозначены три основных тенденции в подборе персонала: внедрение инновационных технологий в управление персоналом, наличие полезных навыков и компетенций у кандидатов на должность, влияние концепции бирюзовых организаций.

Ключевые слова: подбор персонала, Индустрия 4.0, управление персоналом, самоорганизация, бирюзовые организации.

O. M. Abrosimova,  
Student of the Faculty of Management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: abrosimovaom22@gmail.com  
+79268645065  
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, Russian Federation  
E-mail: [8.kharitonova@gmail.com](mailto:8.kharitonova@gmail.com)

## PECULIARITIES OF RECRUITMENT IN THE CONDITIONS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

Annotation: The article is devoted to the review of the prospects for recruiting in the conditions of the Fourth Industrial Revolution. Three main trends in personnel selection are identified: the introduction of technologies in personnel management, the availability of different skills and competencies for candidates, the influence of the concept of teal organizations.

Keywords: recruitment, Industry 4.0, personnel management, self-management, teal organizations.

Структурная трансформация спроса на труд, сопровождающая развитие Индустрии 4.0 (Четвертой промышленной революции) потребует от людей новых навыков и талантов. Автоматизация и цифровизация производства уменьшит потребности в работниках, выполняющих рутинные операции, — например, по сборке деталей [1]. Однако это более чем компенсируется ростом спроса на новые, креативные профессии, в том числе на специалистов в области Информационных технологий и науки о данных (data science).

Какие особенности подбора персонала ожидают нас в будущем? По мнению авторов, можно выделить 3 направления:

1. 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 российских предприятиях, например, в компании «СИБУР» [2].

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 обратиться



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.

2. 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.

Однако здесь важна роль и менеджера. Ведь каждый сотрудник - это уникальный человеческий ресурс, а грамотное управление спектром этих «ресурсов» способствует увеличению прибыли компании и ее росту [3].

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) [4]. 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» [1].

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 [6].

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.

Список использованной литературы

1. 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: 20.09.2018)
2. «СИБУР»: в Индустрию 4.0 через цифровой краудсорсинг / Вестник цифровой трансформации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.cio.ru/articles/2115> (дата обращения: 21.09.2018)
3. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний: монография/В.Н. Пуляева. -М.: Издательский дом ГУУ, 2018. -159 с.

4. LeBow R., Spitzer R. Accountability: Freedom and Responsibility Without Control. — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. – 2002, p.208.
5. The Future of Management Is Teal / Strategy and business [Электронный ресурс]. — URL; <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921> (дата обращения: 25.09.2018)
6. 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: 25.09.2018)

**Ю. И. Алексеева**

студент 3 курса Факультета менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: Julia45314@yandex.ru

Научный руководитель: **Субочева А.О.**, к. э. н., доцент

Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

### **Модернизация в сфере подбора и управления человеческими ресурсами**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются современные методики подбора персонала и принципы его управления. Автор раскрывает методы подбора персонала и их особенности, действующие тенденции поиска потенциальных кандидатов и успешность их внедрения, а также основные правила эффективного воздействия на работу своих подчиненных. Основная цель любого руководителя – интеграция методов поиска и оказания влияния на работников с учетом персональных характеристик сотрудников, а также факторов внутренней и внешней среды организации.

**Ключевые слова:** руководитель, кадровая политика, head hunting, exclusive search, preliminarying, рекрутинг, поколение X, Y, Z, эффективность деятельности, компетентный и квалифицированный персонал, методы восприятия информации, коммуникация с сотрудниками.

**Alekseeva Yulia Igorevna**

3rd year student of the faculty "Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: Julia45314@yandex.ru

89165663146

Scientific adviser:  
**A.O. Subocheva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Financial University under the  
Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **MODERNIZATION IN THE FIELD OF SELECTION AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

**Annotation:** In this article, modern methods of personnel selection and principles of its management are considered. The author reveals the methods of recruitment and their features, the current trends in the search for potential candidates and the success of their implementation, as well as the basic rules for effective impact on the work of their subordinates. The main goal of any manager is to integrate search methods and influence employees, considering the personal characteristics of employees, as well as factors of the internal and external environment of the organization.

**Keywords:** manager, personnel policy, head hunting, exclusive search, preliminaring, recruiting, generation X, Y, Z, activity efficiency, competent and qualified personnel, methods of information perception, communication with employees.

На сегодняшний день каждая компания сталкивается с задачей организации трудовой деятельности персонала. Совершенствование навыков управления персоналом остается актуальным вопросом в области менеджмента. Для современного HR-менеджера качественный выбор человеческих ресурсов должен включать в себя эффективное сочетание нескольких модернизированных методов. Важным компонентом для кадровика в выстраивании принципов по отбору сотрудников должна выступать кадровая политика, как некий свод правил и принципов, которые приведут к достижению максимальной эффективности в подборе и управлении персоналом<sup>169</sup>.

В условиях совершенствования и усложнения бизнес-стратегий параллельно модернизируются процессы поиска сотрудников. Современная теория менеджмента располагает тремя методиками подбора персонала.

---

<sup>169</sup> Валишин Е.Н., Иванова И.А., Камнева Е.В., Кохова И.В., Маслова В.М., Осипова О.С., Полевая М.В., Полевой С.А., Пуляева В.Н., Рязанцева М.В., Сахарова Н.В., Симонова М.М., Смирнова М.Е., Субочева А.О. Кадровая политика организации: теория и практика. Москва, 2018.

Во-первых, прямой поиск, который включает в себя две методики - Head hunting и Exclusive search. Head hunting предполагает «качественный поиск» и «охоту» за высококвалифицированными кандидатами с рядом необходимых навыков на должности менеджеров высшего и среднего звена. На современном этапе данный метод принято принимать как один из этапов метода Exclusive search – целенаправленного набора конкретных компетентных специалистов высшего управленческого звена, в том числе и переманивание «дорогих» сотрудников из одной компании в компанию-заказчика. Поиск осуществляется не только в рамках свободных сотрудников, но и среди занятых.

Во-вторых, метод Preliminaring подразумевает внутренний поиск сотрудников за счёт проведения стажировок и практик в компании и, как следствие, привлечение молодых специалистов и студентов на вакантные должности.

В-третьих, метод рекрутинга, который включает подбор кандидатов среднего и низшего звена специализированной компанией.

Опытный HR-менеджер должен уделять большое внимание современным тенденциям развития рынка труда, а также индивидуальным личностным особенностям нанимаемых работников – эти компоненты позволят ему наиболее эффективно находить подходящих сотрудников для требуемой должности. Важно учитывать в будущем сотруднике принадлежность к конкретному поколению ввиду существенного различия в ценностных ориентирах и установках. На основе этой гипотезы, потенциальных сотрудников можно разделить на 3 категории: поколение X, Y, Z (рисунок 1).

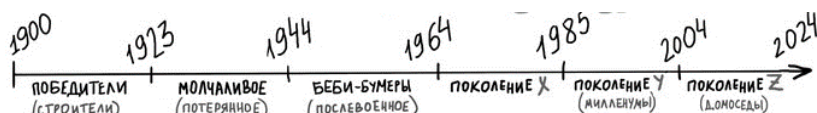


Рисунок 1 - «Эволюция поколений»

Сотрудникам поколения X свойственна самостоятельность и вера в собственные силы. Это, так называемые «одиночки», способные подстраиваться и находить альтернативные решения, настоящие трудоголики и при этом достаточно прагматичны. В настоящий момент востребованность в таких кандидатах на должность будет отходить на второстепенный план. Причиной этому могут выступить как достижение людьми этого поколения возраста выше среднего, ввиду чего котируются более молодые специалисты, так и меньшая приспособленность к новым инновационным технологиям, внедряемым в деятельности компании.

У человека из поколения Y можно выделить такие качества как свобода и стремление. Общительные работники, которые готовы пойти на риск, легко адаптируются к новым изменениям, коммуникабельны, нацелены на быстрый рост по карьерной лестнице. На данный момент это работающие или начинающие в ближайшей перспективе работать специалисты,

которые составляют преобладающую часть рабочей силы компаний. В настоящий момент организации для достижения максимальной эффективности деятельности необходимо разработать принципы кадровой политики, делая акцент на специфических особенностях именно этих работников.

Особый акцент необходимо уделить поколению Z, поскольку это те молодые специалисты, которые в перспективе будут искать себе работу. Именно с этим типом людей нужно будет выстраивать коммуникационные связи внутри организации, необходимо выделить особенности поведения и взглядов молодых работников. Предполагается, что они рассматривают свою работу, как место, концентрирующее единомышленников с большим энтузиазмом в выполнении поставленных задач. Это «цифровые люди», которые всегда находятся «в сети», для них легко выстраивать коммуникативные связи как при личном контакте, так и в виртуальном пространстве. Работники постоянно стремятся к самообучению, саморазвитию и совершенствованию собственного креативного мышления, при этом, не забывая о своей главной ценности – стремление к постоянному общению и восприятие мира с энтузиазмом. Планируется, что это поколение будет испытывать большой интерес к освоению новых технологий и научных нововведений.

На сегодняшний день можно выделить несколько активно реализуемых тенденций по подбору персонала. Большую популярность завоевало использование интернет – ресурсов по поиску и подбору персонала. Наиболее известными сайтами для размещения вакансий и поиску работы являются avito.ru, hh.ru, superjob.ru, rabota.ru и другие. Осуществляется регистрация на сайте от лица компании, после чего оформляется заявка на поиск кандидата на должность с указанием необходимых требований, наименования должности, обязанностей, а также условий, на основе которых предлагается рабочее место. Вторым способом является анализ резюме – отбор кандидатов по более формальным показателям –, удовлетворяющий требованиям уровень необходимых компетенций, организация телефонных собеседований, а далее – личные собеседования. Большим достоинством данного метода является большой охват кандидатов, а также четкая структуризация необходимых для приема на работу компонентов. Однако некоторые сайты вводят ограниченный или платный доступ к резюме кандидатов и к иным ключевым составляющим для потенциального работодателя, что может способствовать замедлению для поиска кандидатов на должности.

Не менее эффективным инструментом в установлении достоверности информации и поиска сотрудников всех категорий являются социальные сети. HR – менеджер имеет возможность проверить и получить часть данных о потенциальном работнике еще до собеседования: акцент делается на увлечениях, интересах кандидата, его фото, а также проверяется соответствие информации с данными в резюме. Для поиска сотрудников

организации необходимо создать аккаунт, в которой будет осывящена основная и актуальная информация об организации: профиль ее деятельности, миссия, видение и стратегические цели, новости. Если рекрутер осуществляет поиск сотрудников с личного профиля, он не должен портить впечатление и имидж компании. Вариантами информирования о вакансиях являются публикация в официальной группе организации, массовая рассылка о вакансиях для подписчиков, размещение информации в специализированных группах по поиску работы и профессиональных социальных сетях (Профессионалы.ру, LinkedIn и др.). Наиболее популярные в России ресурсы — Вконтакте, Facebook, Одноклассники. Поскольку в социальных сетях зарегистрировано огромное количество пользователей, это дает возможность максимально дешёво и быстро находить претендентов на имеющиеся вакансии на должности всех уровней. Но зачастую интересующиеся вакантными местами не соответствуют заявленным требованиям, ввиду чего рекрутеры должны выставлять наиболее подробную информацию о потенциальном работнике.

Касаемо компании, ее лицом является корпоративный сайт – именно он формирует представление об организации в целом и привлекает соискателей работы. Важно на сайте выделить разделы «Кадровая политика», «Вакансии» или «Карьера в компании». Наиболее эффективным будет создание возможности отправки резюме прямо с сайта: на корпоративную почту или при заполнении специальной формы. Сайт также может позволить проводить тестирования для кандидата для дальнейшего получения результата о следующем этапе отбора. Взаимодействие кандидата напрямую с корпоративным сайтом, а не через посредническую организацию показывает его заинтересованность к компании. Недостатком является низкая посещаемость сайта организации, ввиду чего информация о вакансиях должна постоянно обновляться, чтобы повысить интерес у соискателей.

Каждая компания заинтересована в привлечении компетентных работников из специализированных ВУЗов, по этой причине наблюдается активное сотрудничество организаций с учебными заведениями по привлечению студентов на вакантные должности. Также это может выражаться в организации стажировок, прохождении практики в организации, что может вести за собой полноценное трудоустройство студента. Компания может иметь свое представительство на днях карьеры, форумах, кейс-чемпионатах, конференциях и т.д. Еще один из способов – заключение договоров на целевое обучение студента по профильной специальности и дальнейшее его трудоустройство в организацию. Явным достоинством данной тенденции является высокая лояльность к организации и привлечение профессионально обученных, активных, творческих студентов. Однако в данном методе ориентация направлена на закрытие вакансий начальных позиций в карьерной лестнице.



Опытная компания – работодатель для реализации своих стратегических целей и задач должна быть заинтересована в качественном подборе компетентного персонала. По причине этого выбор кандидатов на должность должен производиться достаточно тщательно и в несколько этапов. Только при соблюдении всех необходимых условий будет достигнута максимальная эффективность от привлечения на вакантные места человеческих ресурсов. Также важную роль в обеспечении максимальной производительности и эффективности деятельности организации является грамотное управление человеческими ресурсами. В результате опроса (рисунок 2) были сделаны выводы, что на сегодняшний день приоритетным фактором мотивации работников к труду выступает заработная плата. Второе место по приоритетам было отдано графе «Другое», которое подразумевало под собой благодарность клиентов, карьерный рост, динамика, ритм, многозадачность, стабильность, уверенность в завтрашнем дне, график работы, руководство, работа рядом с домом, интеллектуальная составляющая, выходные, отпуск и прочее. И третьим, наиболее важным для сотрудников фактором является достижение целей и результатов. Грамотный руководитель должен делать акцент именно на этих факторах мотивации своих сотрудников, но при этом продолжать применять рычаги воздействия, основываясь и на ином «выборе» специалистов.



Рисунок 2 - Какие факторы мотивируют вас на работу больше всего?, % (допускается выбор не более 3 вариантов)<sup>170</sup>

Опытный менеджер в управлении человеческими ресурсами должен соблюдать ряд негласных правил в процессе коммуникации со своими сотрудниками. Это позволит ему выстроить более четкий контакт с подчиненными и наладить взаимоотношения внутри коллектива:

<sup>170</sup> Источник: Исследовательский центр портала Superjob.ru

1. «То, что очевидно для Вас, не очевидно для других» - руководителю следует уделить немного больше времени разъяснению подвопросных моментов со своими сотрудниками, что существенно упростит дальнейшую реализацию задач подчиненными.

2. «Не делайте работу за подчиненных» - зачастую руководитель видит ошибки во время выполнения обязанностей своими подчиненными, и появляется желание исправить или сделать работу за них. Это большая ошибка, поскольку сотрудник не будет развивать и совершенствовать свои навыки, а также не будет прилагать особых усилий на работе.

3. «Называйте вещи своими именами» - любому сотруднику нужно прямо говорить об ошибках и недочетах в его работе. Если только переживать о «чувствах» своих подчиненных, то невозможно будет провести грань между тем, что хорошо и плохо.

4. «Стая копирует вожака» - косвенное воздействие на подчиненных является более серьезным и эффективным, чем прямое. В зависимости от того, какими ценностями и принципами в своей работе руководствуется менеджер, такую же модель поведения будет у него перенимать подчиненный персонал. Руководителю следует показывать энтузиазм и заинтересованность в работе, чтобы эти качества перенимали и сотрудники организации.

5. «Развивать нужно не слабые, а сильные стороны» - у каждого сотрудника есть свои сильные и слабые стороны, но акцент нужно делать именно на совершенствование последних, чтобы достичь максимальной эффективности от их использования, при этом избегая ситуаций, где могут раскрыться недостатки.

6. «Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль» - нельзя бояться совершать ошибки, сотрудники компании пойдут за сильным менеджером, который готов брать ответственность на себя, решает проблемы и вознаграждает за заслуги. Подчиненные должны видеть в своём руководителе «героя».

Вопросами манипуляции и мотивации персонала со второй половины 20-ого века занимается область практической психологии – НЛП – нейролингвистическое программирование. Данная «наука» занимается разработкой методов и техник по выстраиванию эффективных коммуникаций.

У каждого человека есть несколько каналов восприятия информации - зрительный, слуховой, тактильный, вкусовой и обонятельный -, один из которых доминирует. На основе данной классификации выделяют три типа людей: визуалы, аудиалы и кинестеты. Руководителю следует взять во внимание тот факт, что у его подчиненных разные доминирующие системы восприятия, ввиду чего необходимо использовать сочетание нескольких методов восприятия информации для достоверного понимания поставленных задач.

Особенностью визуалов является восприимчивость к тому, что является видимым. Наиболее эффективным для получения информации такому типу людей будет наглядное

использование рисунков, графиков, схем – все должно быть оформлено в ярких красках и структурировано. Основная идея таких сотрудников – визуализация всего, что происходит вокруг. Зачастую, именно эта группа людей является генераторами идей, которые могут воплотить в жизнь. Характерными чертами аудиалов является восприятие окружающей действительности через звуки. Они чувствительны и восприимчивы к разговорам, обладают острым слухом и хорошей памятью, особенно слуховой. Кинестеты очень чувствительны ко всему, что происходит вокруг. Их телесные и эмоциональные ощущения тесно переплетены. Любят глубокие личностные дискуссии, общение с эмоциональным обменом, обсуждением того, то чувствуют другие. Для кинестета прикосновение имеет глубочайший смысл и большую ценность.

Таким образом, можно прийти к выводу, что руководство компании является сложнейшим процессом постоянного анализа и контроля для обеспечения эффективности своей деятельности. Важно не только подобрать квалифицированный и компетентный персонал, но и направить их способности в нужное русло, чтобы получить максимум отдачи. Индивидуальные особенности компании способствуют созданию руководителями персональной системы управления человеческими ресурсами, с учетом факторов рынка, внутренней среды организации и персональных характеристик ее сотрудников.

#### **Список использованной литературы:**

1. Батырев М. 45 татуировок менеджера; Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.
2. Валишин Е.Н., Иванова И.А., Камнева Е.В., Кохова И.В., Маслова В.М., Осипова О.С., Полевая М.В., Полевой С.А., Пуляева В.Н., Рязанцева М.В., Сахарова Н.В., Симонова М.М., Смирнова М.Е., Субочева А.О. Кадровая политика организации: теория и практика. Москва, 2018.
3. Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? - [Электронный ресурс] - <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>
4. Методы подбора персонала - [Электронный ресурс] - [https://person-agency.ru/research/metody\\_podbora\\_personala.html](https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html)
5. Современные методы подбора персонала - [Электронный ресурс] -Код доступа: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>
6. Современные способы поиска и подбора персонала - [Электронный ресурс] - <http://hr-elearning.ru/sovremennye-sposoby-poiska-i-podbora/>
7. 15 любопытных фактов о поколении Z и их отношении к работе - [Электронный ресурс] - <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/03/01/15-lyubopytnyx-faktov-o-pokolenii-z-i-ix-otnoshenii-k-rabote/>

**Е.В. Бабанова**

Бакалавр менеджмента,  
специалист по УМР 1 категории  
кафедры «Управление персоналом и психология»  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: EVBabanova@fa.ru  
+79151472822.

**М.А. Хутова**

студентка Факультета Менеджмента,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
Г. Москва, Российская федерация  
E-mail: Kh.milana087@gmail.com  
+79289168152.

### **Проблемы трудовых отношений через призму повышения пенсионного возраста в РФ**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены проблемы трудовых отношений работодателей и соискателей через призму повышения пенсионного возраста в Российской Федерации. Проанализированы исследования кадрового агентства Kelly Services и международной консалтинговой компании «Институт Адизеса». Доказано наличие трудностей у соискателей при поиске и сохранении рабочего места, предложены рекомендации к их устранению.

**Ключевые слова.** Пенсионная реформа, рынок труда, отбор персонала, соискатели предпенсионного возраста.

**E.V. Babanova**

Bachelor of Management,  
educational-methodical specialist 1 category  
Department "Personnel Management and Psychology"  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: EVBabanova@fa.ru  
+79151472822.

**M.A. Hutova**

Student of the Faculty of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: Kh.Milana087@gmail.com  
+79289168152

## **Problems of labor relations through the prism of raising the retirement age in the Russian Federation**

**Abstract.** This article discusses the problems of labor relations of employers and applicants through the prism of raising the retirement age in the Russian Federation. The researches of the personnel agency Kelly Services and the international consulting company "Institute Adizes" are analyzed. The presence of difficulties for applicants in the search and preservation of work are proved, recommendations for their elimination are offered.

**Keywords.** Pension reform, labor market, staff selection, applicants of pre-retirement age.

За последние 20 лет пенсионная система Российской Федерации не раз была совершенствована путем проведения законодательных инициатив, с целью наладить стабильное функционирование системы, сформировать устойчивый бюджет Пенсионного Фонда, и, как следствие, повысить уровень благосостояния граждан РФ. Однако в последние годы перечень объективных и субъективных причин, таких как: ухудшение экономической обстановки в стране, снижение стоимости рубля, совокупность новейших реформ и естественное увеличение бюджета Пенсионного фонда значительно нарушили устойчивость Фонда и всей пенсионной системы страны. Покрытие дефицита межбюджетными государственными трансферами только усугубляло положение и Государственная Дума, в конечном итоге, поддержала Законопроект о пенсионной реформе в России. Предназначенная повысить уровень благосостояния граждан на стратегическом уровне, пенсионная реформа, собрала противоречивые отзывы об её влиянии на благополучие пенсионеров в ближайшем будущем. Социальные и экономические аспекты повышения пенсионного возраста и пенсионных реформ были рассмотрены авторами: Е.Н. Новоселовой, В.Н.Баскаковым, М.Е.Баскаковой, А.П. Колесником. Так как пенсионное обеспечение зависит от продолжительности страхового (или трудового) стажа и размеров производимых взносов [1], одним из наиболее часто встречающихся предметов споров явился вопрос о работоспособности граждан предпенсионного возраста. Большинство Россиян теперь вынуждены искать себе место занятости или продолжать работать вопреки состоянию своего здоровья, чтобы «успеть» повысить свою будущую пенсию. Но имеют ли они фактически такую возможность? Многие пенсионеры стараются работать, но рынок труда не всегда в состоянии

дать им такую возможность. Нужны ли экономике дополнительные трудовые ресурсы или среди работодателей распространено мнение о том, что пенсионеры являются носителями устаревших знаний и технологий, а их квалификация не отвечает предъявляемым требованиям? [3]

Авторами был проведен мета-анализ общедоступных статистических данных нескольких исследований, обратившись к их результатам были сделаны выводы и даны рекомендации.

В мае 2018 года кадровым агентством Kelly Services было проведено масштабное исследование, отразившее степень готовности к найму и отношение работодателей к соискателям и работникам от 50ти лет, а также мнение граждан предпенсионного возраста о своем текущем положении на рынке труда. В исследовании приняло участие 1094 работника и 300 компаний работодателей. [5] Путем исследования, проведенном агентством Kelly Services, было установлено, что большинство соискателей готовы продолжать работать и развиваться в профессиональной деятельности.

Результаты диагностики свидетельствуют о том, что 80% респондентов готовы работать по собственному желанию, а не вынужденно. Среди них 46% остались бы на текущем месте работы. Основной причиной продолжения трудовой деятельности соискатели считают возможность вести активную профессиональную жизнь (68%), а также сохранять допенсионный уровень дохода (65%) и продолжать личное развитие (53%).

Однако востребованность сотрудников старше 50-ти лет среди работодателей не отвечает желаниям соискателей. Около 69% работодателей отмечают, что отказывали кандидатам по возрастному признаку, а 73% соискателя встречали отказ на основании возраста. (рис.1)

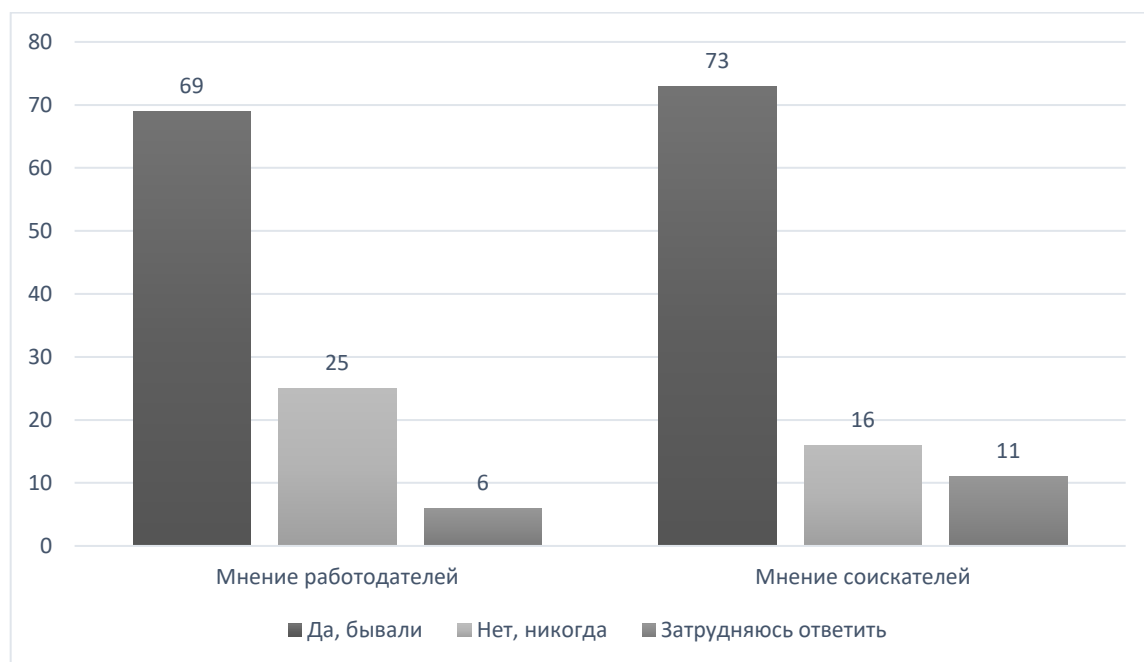


Рисунок 19. Бывали ли на протяжении Вашей карьеры случаи, когда Вы отказывали кандидату старше 50 лет на основании возраста/ Вам отказывали в приеме на работу на основании возраста?

Причинами отказа работодателей служат сомнения в способностях кандидата к обучению (73%) и проблемы во взаимодействии с более молодым коллективом (50%). Причинами выступают: нежелание относительно молодого руководителя нанимать на работу соискателя предпенсионного возраста, в связи с отсутствием опыта в руководстве более старшими подчиненными (65%), и опасения работодателя касательно мотивации к развитию у подчиненных (49%).

При рассмотрении кандидатов на должность не стоит забывать о наличии квалификации и опыта работы у более взрослых соискателей. Они менее требовательны и к графику работы, что также является их преимуществом.

Международной консалтинговой компанией в области менеджмента «Институт Адизеса» также было проведено исследование по данной теме. [6] В данном опросе участвовало 160 собственников и гендиректоров компаний крупного бизнеса. В ходе исследования сравнивалось мнение работодателей в контексте возможной пенсионной реформы и при нынешней ситуации. (Таблица 1).

*Таблица 12. Сравнение мнений респондентов о найме лиц предпенсионного и пенсионного возраста до и после пенсионной реформы*

	Нынешняя ситуация	При пенсионной реформе
Готовы трудоустраивать сотрудников вне зависимости от возраста	7%	7%
Готовы трудоустраивать на рядовые должности	23%	29%
Готовы устраивать только высококвалифицированных сотрудников	40%	32%
Совсем не готовы принимать на работы людей старшего возраста	30%	32%

Выяснилось, что мнения работодателей в случае повышения пенсионного возраста меняется незначительно. При пенсионной реформе, 32% работодателей готовы трудоустраивать сотрудников пенсионного возраста только при наличии очень высокой квалификации. И только 7% готовы трудоустраивать сотрудников вне зависимости от возраста.

В связи с принятой в третьем чтении пенсионной реформой возникает вопрос о трудоустройстве лиц предпенсионного возраста: каким образом соискатели старших возрастов будут продолжать трудовую деятельность в сложившихся условиях?

Несложно заметить превалирующую статистику, отражающую нежелание работодателей (собственников и руководящих лиц) принимать на работу соискателей старше 50-ти лет. Данная тенденция сохраняется уже несколько лет, предрасположена, по мнению авторов, к неминуемому росту и не будет ослаблена в будущем, что в совокупности с резко увеличившимся предложением на рынке труда, составляет большую социальную, и в некотором роде, экономическую проблему. Основной причиной неизбежного увеличения такой тенденции является всеобщая компьютеризация и автоматизация бизнес-процессов, влияние которых проявляется не столько как фактор замещения части существующих должностей, а через неготовность так называемого «Поколения Джонсов» принять, осознать и эффективно работать с данными изменениями. Так с увеличением осознания работодателями этого факта, растет дискриминация соискателей и работников предпенсионного и пенсионного возраста на рынке труда. Естественно ряд профессий остается и останется незатронутым, но прогнозируемый приток соискателей осложнит трудовые отношения во всех сферах труда.

Несмотря на трудности, с которыми возможно предстоит столкнуться лицам предпенсионного и пенсионного возраста, государство уже сейчас стремится их решить. Министерство труда планирует переобучение пенсионеров, а также рассматривается предложение об увеличении пособия по безработице для граждан предпенсионного возраста. [2] Министерство труда разрабатывает программы активной занятости. Все обращения граждан столкнувшихся с дискриминацией при приеме на работу обещаны к рассмотрению государством.

В качестве рекомендаций авторами статьи представлены:

1. Деловой менторинг. Менторинг или наставничество является эффективным способом передачи профессиональных знаний и умений от более опытного предпринимателя или специалиста к менее опытному. [7] На Российском рынке менторинг, в отличии от коучинга, развит слабо, отсутствуя полностью во многих структурах. В то время как на западе он активно развивается и уже доказал свою эффективность. В контексте сложившейся ситуации менторинг способен оказаться результативным выходом, как для работников и соискателей предпенсионного, пенсионного возраста, так и для работодателей – оказывая оперативный и существенный вклад в адаптацию и обучение молодых специалистов, которые столь востребованы и популярны на рынке труда в настоящее время.

2. Аутстаффинг. Аутстаффинг это заключение трудового договора работника не с компанией-работодателем, а с организацией-посредником, которая берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнения трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т. д.). В то же время работу сотрудник выполняет непосредственно для компании, являющейся фактическим заказчиком услуги аутстаффинга. [4] Данная рекомендация актуальна по теме данной статьи так как вывод сотрудника за штат компании является хорошей



альтернативой увольнению, минимизируя риски трудовых споров (неминуемое возникновение которых обусловлено законодательной поддержкой пенсионеров) и сокращая издержки на такой персонал (не отвечающий желаемому уровню эффективности использования новых технологий и инноваций, по мнению работодателей).

Резюмируя, данные авторами статьи рекомендации будут полезны для соискателей, работодателей и в комплексе с программами Министерства труда призваны облегчить сложившиеся трудовые отношения в Российской Федерации.

### **Список использованной литературы:**

- 1 Баскаков В.Н., Баскакова М.Е. Социальные аспекты пенсионной реформы // Проект Фонда Форда № 975-1980
- 2 Минтруд РФ разрабатывает программы активной занятости для людей предпенсионного возраста // ТАСС URL: <https://tass.ru/obschestvo/5302910> (дата обращения: 13.09.2018).
- 3 Новоселова Е.Н. Демографические, социальные и экономические аспекты пенсионного возраста в России // Общество: социология, психология, педагогика. 2016
- 4 Описание услуги аутстаффинга // Корпоративный менеджмент URL: <https://www.cfin.ru/management/people/outstaffing.shtml> (дата обращения: 13.09.2018).
- 5 Повышение пенсионного возраста: готовы ли работодатели нанимать сотрудников старше 50 лет? // Neo HR URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/gotovy-li-rabotodateli-nanimat-sotrudnikov-starshe-50-let](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/gotovy-li-rabotodateli-nanimat-sotrudnikov-starshe-50-let) (дата обращения: 11.09.2018).
- 6 Фильтр при найме: готовы ли компании к сотрудникам старшего возраста // РБК URL: <https://www.rbc.ru/economics/30/07/2018/5b5aff139a79470a43e6aad5> (дата обращения: 11.09.2018).
- 7 Что такое Менторство? // Программа Менторинг URL: <http://mentoring.kom20.ru/o-programme/chto-takoe-mentorstvo.html> (дата обращения: 13.09.2018).

**А.Н. Буянова**

студентка Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: scarleybuyanova@gmail.com

Научный руководитель

**И.А. Иванова,**

к.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: [IAIvanova@fa.ru](mailto:IAIvanova@fa.ru)

+79165590261

### **Интеграция digital –технологий в сферу рекрутинга современных организаций**

Аннотация: В статье рассмотрено внедрение digital-технологий в сфере рекрутинга организаций, существующий и процветающих в настоящем времени. Рассмотрено изменение HR-функций в условиях цифровизации экономики. Проанализированы положительные и отрицательные стороны digital-HR. Выводом статьи является симбиоз человеческих и инновационных ресурсов для наиболее эффективной работы в современных организациях.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, цифровизация, инновация, экономика, роль человека, работодатель, автоматизация, знания.

**A.N. Buyanova**, student

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: scarletbuyanova@gmail.com

Scientific adviser

**I.A. Ivanova**

candidate of economic sciences, associate professor,

Department of HR Management and Psychology

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

e-mail: [IAIvanova@fa.ru](mailto:IAIvanova@fa.ru)

## INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF RECRUITMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

**Abstract:** The article considers the introduction of digital technologies in the field of recruiting organizations, existing and flourishing in the present tense. The change in HR-functions in the conditions of digitalization of the economy is considered. Analyzed are the positive and negative sides of digital-HR. The conclusion of the article is a symbiosis of human and innovative resources for the most effective work in modern organizations.

**Keywords:** human resources, digitalization, innovation, economics, human role, employer, automation, knowledge.

Двадцать первый век можно смело назвать веком информационных технологий. В современных условиях мобильность, гибкость, диджитализация набирают свои обороты и плавно проникают во все сферы жизни. Такая тенденция меняет архитектуру экономики и требует усиленного внимания к её рассмотрению.

Традиционные компании переходят в технологические. Парадигма ведения бизнеса требует нового инновационного взгляда. Однако полной компьютеризации нет и, возможно, в ближайшее время и не будет. Человеческие ресурсы по прежнему занимают лидирующие позиции в любом деле – это крепкий фундамент устойчивости компании.

В конкурентной битве побеждает наиболее технологичный представитель бизнеса. Бенчмаркетинг одно из условий ускоряющих обороты в гонке за лидерство. Уже сейчас активное развитие получают компании перешедшие на онлайн обслуживание. В 2020 году уже 75% компаний станут цифровыми. [1] А значит трансформации будет подвержена и HR-сфера.

Огромное количество факторов ведет к изменению бизнес моделей, процессов управления. Одним из ключевых факторов влияния является изменение потребительского поведения. Удобно, быстро, с минимальными затратами – вот все что нужно современному пользователю. Купить телефон, не выходя из дома, заказать пиццу, открыть счет – все это можно сделать в один клик. Это все провоцирует сдвиги компаний из интернета в специальные платформы – бизнес приложения. «Цифровой интерфейс» сменяет «посредника», менеджера по продажам, что в свою очередь обеспечивает скорость и наибольшую эффективность. Это сокращает и издержки производства. Но с другой стороны налегают конкурентные давления различных сетевых компаний. Таким образом, хаотичность мира и масштабное проникновение интернета во все жизненные сферы, в том числе как ответ на изменяющиеся запросы потребителей, стимулирует трансформацию бизнеса - перехода от традиционной «продуктовой»

компании к технологичной, поиск новых моделей управления в основе которых находится формирование Digital - стратегии.

Любая организация уделяет огромное внимание своему персоналу, строятся модели корпоративной культуры. Сфера HR занимает немаловажное место в любой компании и ее роль невозможно недооценить. Обращаясь к теме цифровизации и ее внедрение в данную сферу, мы сразу вспоминаем множество появившихся платформ для поиска работы. Примером этих платформ могут служить: DOU, rabota.ua, социальные сети, LinkedIn. Затем следуют рекомендации коллег и работа с базой резюме. AIN, HeadHunter, биржи Fiverr, Upwork и Stackoverflow, площадки Brainstorage, Glassdoor, GitHub и другие онлайн-каналы.[2]

Приложение предлагает создать профиль, описывающий ваш карьерный путь. Грамотно составленные резюме вызывают интерес работодателя. Уже на этапе просмотра профиля эйчар производит отсев. Это может выполнять и машина, на которой задан определенный код отсева. Примером такой автоматизации служит и недавно созданный робот, который совершает звонки соискателям и интервьюирует по системно заданным вопросам.

Компания «Ростелеком» решила набирать сотрудников с помощью робота Веры. По данным сайта госзакупок, сумма контракта с разработчиком робота Веры, компанией Stafory, – 4,4 млн руб. Контракт заключен после того, как технологию три месяца тестировали в Центральном и Северо-Западном федеральных округах».

В настоящее время робот Вера провела свыше 5000 телефонных интервью с кандидатами на вакансии менеджеров по продажам, операторов контакт-центра, специалистов техподдержки, техников связи, электромонтеров и проч. «Ростелеком» предполагает распространить эту практику на всю Россию.

По оценкам Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), спрос на технологии автоматизированного подбора персонала в России составляет 16 млрд руб. в год, а удовлетворяется этот спрос примерно на 1 млрд руб. Об использовании роботов-рекрутеров заявили многие российские компании, в том числе X5 Retail Group, «Почта банк», «М.видео», Альфа-банк, «Вымпелком», МТС и др.[3]

Такой системой можно решить существующую проблему foot based interviews. Некоторые компании обзванивают своих потенциальных работников и задают множество чересчур личных вопросов. Для бизнес-среды это неприемлемо. А заранее проработанные вопросы, надиктованные ботом не будут переходить никакие рамки.

В Stanford Business School существует специальный курс, разрешающий индустриальную дилемму. Программа курса раскрывает тему переход к digital-миру. Такие компании, как Facebook или «Яндекс» - флагманы процесса, остальные же, не связанные с IT испытывают

затруднения. Поэтому при подборе персонала предпочтительнее молодой персонал – «коренной житель» digital. Молодые специалисты наиболее мобильны, быстро обучаемы и гибки.

Рекрутинг – неотъемлемая часть любой компании, требующая денежных и временных затрат. Чтобы сократить издержки в данной сфере нужно приложить немалые усилия. Эту проблему попытался нейтрализовать онлайн-ритейлер Amazon. В 2017 году компания провела масштабную ярмарку вакансий. Всего за один день он нанял на работу около 50 тысяч сотрудников для своих транспортно-логистических хабов. Мероприятие одновременно проходило в десяти городах США. Компания устроила массовые экскурсии для соискателей, показала, как функционируют ее знаменитые роботизированные склады, и провела тысячи блиц-интервью с кандидатами.

В результате удалось закрыть почти 40 тысяч позиций штатных работников и 10 тысяч - временных. Такой HR-флэшмоб — вынужденная необходимость, вызванная стремительным ростом бизнеса.

За пару месяцев до этого Amazon купил розничную сеть магазинов здорового питания Whole Foods и объявил, что в рамках расширения деятельности планирует нанять в течение года 100 тысяч новых сотрудников. [4]

Практика трудоустройства за один день получает все большее распространение в западных компаниях. Логика ясна: чем быстрее принимаются решения в HR-отделе, тем скорее нанятый сотрудник приступит к работе.

Компании с «быстрым наймом» получают значительное конкурентное преимущество: они снижают потери производительности, вызванные простоем того или иного бизнес-процесса, и ликвидируют чрезмерную загрузку сотрудников, берущих на себя функции вакантной позиции.

Кроме того, срабатывает психологический фактор, также помогающий работодателю сэкономить. Эмоциональные кандидаты частенько настолько «горят» желанием сменить работу за один день, что могут согласиться на чуть меньшую зарплату. Тот самый случай, когда принцип «лучше синица в руке» их убеждает.

Рекрутеры сейчас потихоньку превращаются в интернет-маркетологов. Поэтому важно уметь работать со счетчиками посещаемости и отслеживать, какие источники приносят достойных кандидатов (открытые базы данных вроде hh.ru, региональные сайты, СМИ). Также ценно умение программировать чат-ботов - они уже успешно осуществляют первичный подбор на массовые профессии. Еще необходимы онлайн-тесты – они увеличивают скорость проверки технических знаний кандидатов и в итоге найма.

Владеть реферальными методами подбора в социальных медиа: если раньше специализированные сообщества в этой области в основном существовали в IT, сейчас они множатся во всех сферах.

Digital-HR неоднозначная тема, несущая в себе множество противоречивых моментов. Найм онлайн сокращает время поиска потенциального работника, но не гарантирует качественной работы от него. Необходим баланс в HR-сфере между компьютеризацией и человеческими факторами. Как бы быстро не развивались технологии, пока не один бот не сможет заменить обычного эмоционального общения.

Именно комплексная работа в этом направлении — ключ к успешному будущему как для зарубежных, так и для российских компаний.

#### **Список использованной литературы:**

1. Официальный сайт саммита HR-директоров России и СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/novosti/novosti-konferentsii/1164-the-xviii-summit-of-hr-directors-of-russia-in-moscow>
2. Официальный сайт журнала «Лига.net» [Электронный ресурс]. <https://www.liga.net/all/opinion/digital-hr-kak-tekhnologii-vliyayut-na-podbor-i-upravlenie-komandoy>
3. Официальный сайт журнала «Ведомости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/02/14/750906-moda-na-robotov-rekruterov>
4. Официальный сайт Fortune [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fortune.com/2017/08/02/amazon-jobs-day-hiring-50000/>

**К.А. Васильева**  
студентка 4 курса Факультета менеджмента  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация  
Email: Lvchristina@mail.ru  
+79613389364

Научный руководитель: **Субочева А.О.**, к. э. н., доцент  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

### **Женщина–руководитель: ситуация в россии**

Аннотация: В данной статье представлена проблема положения женщин-управленцев в России. Рассмотрены основные отличия женского руководства от мужского, выявлены предпосылки увеличения количества женщин, работающих в компаниях. Приведён обзор исследований, связанных с ролью женщин в управлении организацией, сделаны выводы об основных проблемах, мешающих в развитии их карьеры. Приведены примеры участия различных компаний в общественных программах, направленных на поддержку женского лидерства и помощи в грамотном построении карьеры.

Ключевые слова: женщина-руководитель, развитие, карьера, лидерство.

Vasilyeva Kristina Alexandrovna  
Student 3rd year of of the faculty «Management»  
Financial University under the Government of Russian Federation  
Moscow, Russian Federation

Scientific adviser:  
**A.O. Subocheva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Financial University under the  
Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

### **WOMAN-LEADER: THE SITUATION IN RUSSIA**

Abstract: This article presents the problem of the situation of women managers in Russia. The main differences between the female leadership and men leadership are considered, the prerequisites for an increase in the number of women working in companies are revealed. The review of the researches connected with a role of women in management of the organization is brought, conclusions about the

basic problems interfering with them in development of their career are made. Examples of the participation of various companies and public programs aimed at supporting women's leadership and helping them build their careers competently are given.

Keywords: woman-leader, development, career, leadership.

Широко известно, что много лет назад такие понятия как «лидер» и «руководитель» были связаны с мужской частью населения, однако в результате активизации феминистского движения в 1970-е годы была сформирована гендерная психология лидерства, направленная на изучение специфики проявления мужчин и женщин в роли лидера, влияния гендерной идентичности на формирование лидерских черт; выявление характеристик, препятствующих лидерству, и т. д. Благодаря многочисленным исследованиям были выявлены такие присущие женщинам качества как развитость лидерской мотивации и ориентация на взаимоотношения с окружающими<sup>171</sup>.

В отличие от руководителей мужчин женщины обычно более дипломатичны, великодушны, склонны добиваться результата через выстраивание отношений, поэтому чаще демонстрируют более дружелюбный стиль руководства, держа меньшую дистанцию с подчинёнными, стараясь доверять их мнению, выстраивать командные отношения, создавать творческую атмосферу. Женщины, ориентируются больше на людей, которые будут выполнять задачу.

Тот факт, что женщины занимаются управлением, никого в России не шокирует, поскольку исторически в нашей стране компетентных руководителей можно было найти как среди мужчин, так и среди женщин. Они имели опыт управленческой деятельности, одинаково высокий уровень образования и, главное, образцы для подражания в лице руководителей своего пола.

В наше время всё большее количество женщин стараются быть независимыми, самостоятельно решать свои финансовые проблемы и постоянно заниматься вопросами самореализации. Они непрерывно учатся, упорно работают, стремясь занять руководящие позиции в бизнесе. Несмотря на то, что в стране ведётся пропаганда традиционных ценностей семьи, некоторые женщины выходят на работу спустя всего пару месяцев после рождения ребёнка, оплачивая услуги няни или приглашая бабушек. Во многом, это происходит из-за неспособности мужей в одиночку обеспечить семью. Именно поэтому в России практически в каждой семье работают оба супруга. Кроме того, в нашей стране большой процент работающих

---

<sup>171</sup> Валишин Е.Н., Иванова И.А., Камнева Е.В., Кохова И.В., Маслова В.М., Осипова О.С., Полевая М.В., Полевой С.А., Пуляева В.Н., Рязанцева М.В., Сахарова Н.В., Симонова М.М., Смирнова М.Е., Субочева А.О. Кадровая политика организации: теория и практика. Москва, 2018.



женщин обуславливается демографическим фактором, так как уже на протяжении долгого времени женское население преобладает над мужским. Исходя из данных Росстата, количество женщин в России составляет 78,7 млн., их доля составляет 54%<sup>172</sup>.

На сегодняшний день количество женщин, находящихся на руководящих постах намного больше, чем когда-либо раньше. Россия уже третий год подряд занимает первое место по количеству женщин на руководящих постах. По данным аналитического отчета Grant Thornton International «Women in business 2017: New perspectives on risk and reward», в нашей стране 47 % высших управленческих позиций занимают женщины (рисунок 1)<sup>173</sup>. Это связано, в первую очередь, с высоким уровнем образования женщин.

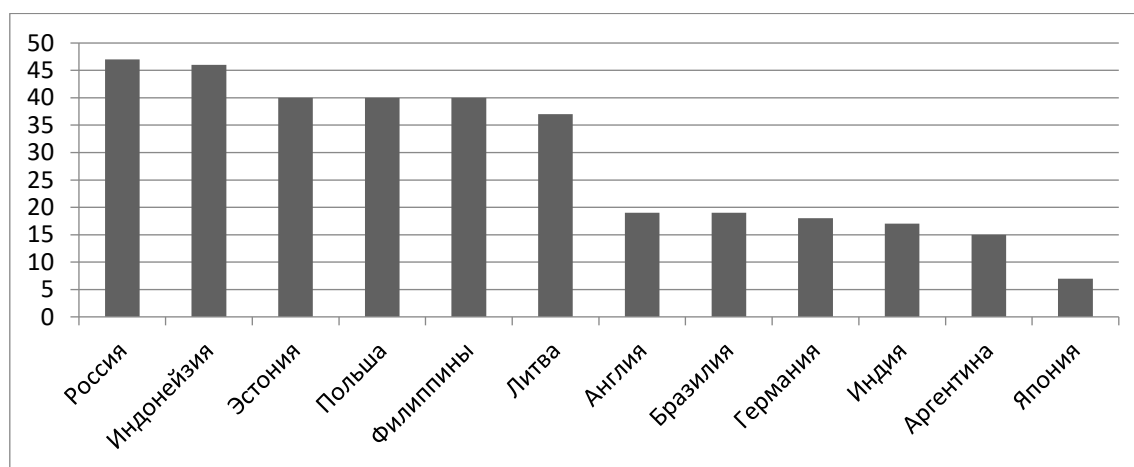


Рисунок 1 – Количество руководящих позиций, занимаемых женщинами-руководителями, %

Источник: Grant Thornton 2017

Однако процесс увеличения количества женщин на руководящих позициях сопровождался усиленным разделением профессий по гендерному признаку – в основном женщины являются управленцами в сферах, связанных с управлением людьми и взаимоотношениями с ними (сферы образования, здравоохранения гостиничного бизнеса), мужчины же управляют в сфере производства и добычи полезных ископаемых. По результатам исследования, наибольший процент среди женщин составляют HR директора (23%), финансовые директора (19%), исполнительные директора (12%), операционные директора. Меньше всего женщин-руководителей в сфере продаж<sup>174</sup>.

<sup>172</sup> Федеральная служба государственной статистики URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).

<sup>173</sup> Grant Thornton Diversity in leadership regional spotlight // Women in business New perspectives on risk and reward. 2017.

<sup>174</sup> Там же.

Одной из проблем развития карьеры женщины-руководителя является то, что очень часто женщины в России подвергаются дискриминации. Например, довольно часто молодые женщины получают отказ в приёме на работу по причине возможного материнства, либо по причине наличия малолетних детей, способных отвлекать сотрудниц от выполнения их непосредственных обязанностей. Кроме того, даже занимая высшие руководящие позиции, женщины чаще всего могут рассчитывать на заработную плату существенно ниже, чем у мужчин, занимающих аналогичную должность. По данным Росстата, по итогам 2017 года «женская» зарплата составляла 71,7% от «мужской».

Кроме того, исследование Hays, проведенное в 2017 году, показало существование барьеров, препятствующих построению женской карьеры, например, неформальные договорённости и стереотипы. Так, считается, что мужчины мыслят стратегически, а женщины – в краткосрочной перспективе, что мужчины готовы идти риск, а женщины к нему не склонны, что у мужчин преобладает рациональность в решениях и действиях, а у женщин – эмоции, что женщин продвигают благодаря достигнутым результатам, а мужчин – за потенциал.

Также в качестве барьеров были выявлены:

- 1) Сложности совмещения работы и семьи
- 2) Предвзятое отношение к женщинам-руководителям
- 3) Наличие «стеклянного потолка», который часто не позволяет достигать «топовых» позиций.
- 4) Отсутствие общественной поддержки в построении женской карьеры<sup>175</sup>.

Следует отметить тот факт, что на сегодняшний день множество компаний осознаёт эти проблемы и вкладывает огромные деньги в развитие женского лидерства. Например, в компании «Новартис» - транснациональной фармацевтической корпорации, занимающей большую долю рынка, с 2013 года существует программа по развитию женщин-лидеров, которая способствует раннему выявлению лидерских качеств у сотрудниц. Сегодня два из четырех генеральных менеджеров группы компаний «Новартис», пять руководителей бизнес-подразделений «Новартис Фарма» — женщины, которые заняли эти позиции за счет внутрикорпоративных программ поддержки женского лидерства.

В компании PwC специалисты изучают сдерживающие факторы и основные стимулы развития женской карьеры, организуют специальные мероприятия, помогая женщинам максимально раскрыть свой потенциал и грамотно выстроить карьеру.

Также программы по развитию женского корпоративной карьеры можно найти и за рамками корпораций. Например, в Москве существует бесплатная программа MyMentoring с

---

<sup>175</sup> HAYS Исследование гендерной диверсификации в России и в мире // Gender diversity 2017 . 2017.

помощью, которой любая женщина может найти себе ментора из топ-менеджмента, который поделится своим опытом. Создатели программы верят, что связь между звёздными управленцами и теми, кто хотят построить карьеру мечты — принципиальное условие успеха. За два года программу успешно прошли 235 пар, результатом работы которых стали успешные шаги в развитие корпоративной карьеры среди молодых женщин<sup>176</sup>.

Проекты вышеописанных компаний стали победителями на прошедшей в прошлом году первой всероссийской премии «Женщина имеет значение». Это первая премия в России, которая всерьёз занялась поиском и освещением перспективных проектов, нацеленных на работу с женщинами, их достижениями и стремлениями. Целью премии является выявление и освещение лучших проектов, практик и программ российских компаний в отношении женщин, привлечение внимания к вкладу компаний в различные сферы деятельности, обмен международным опытом в данной сфере, а также оказание содействия продвижению женщин в профессиональном плане<sup>177</sup>.

В целом в России сегодня у женщин, желающих строить корпоративную карьеру, наблюдается существенно больше возможностей, чем у предыдущих поколений. И хоть проблема в области равенства всё ещё сохраняется, однако в обществе стараются активно бороться с подсознательными предрассудками и стереотипами, связанными с женщинами-руководителями ввиду многочисленных доказательств того, что представители обоих полов могут успешно занимать руководящую должность.

#### **Список использованной литературы:**

1. Федеральная служба государственной статистики URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).
2. Валишин Е.Н., Иванова И.А., Камнева Е.В., Кохова И.В., Маслова В.М., Осипова О.С., Полевая М.В., Полевой С.А., Пуляева В.Н., Рязанцева М.В., Сахарова Н.В., Симонова М.М., Смирнова М.Е., Субочева А.О. Кадровая политика организации: теория и практика. Москва, 2018.
3. Программа "MyMentoring" URL: <http://mymentoring.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).
4. Grant Thornton Diversity in leadership regional spotlight // Women in business New perspectives on risk and reward. 2017.
5. HAYS Исследование гендерной диверсификации в России и в мире // Gender diversity 2017.
6. Women who matters URL: <http://womanwm.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).

---

<sup>176</sup> Программа "MyMentoring" URL: <http://mymentoring.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).

<sup>177</sup> Women who matters URL: <http://womanwm.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).

**И.С. Войцеховская**  
студент 3 курса Факультета менеджмента  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail:innulik1203@mail.ru  
+7(926)828-45-53

Научный руководитель:  
**Субочева А.О.**, к. э. н., доцент  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

### **Корпоративное обучение персонала организации**

Аннотация: В статье представлены основные результаты научно-исследовательской работы по анализу современных тенденций корпоративного обучения персонала организации, его функций и процессов, присущих каждому этапу планирования корпоративного обучения. Обоснована актуальность проведения образовательных мероприятий в целях повышения результативности труда, мотивации персонала и улучшения показателей деятельности организации. Выявлены этапы, формы и методы разработки эффективных образовательных программ. Автор описывает возможности и перспективы организации в случае инвестирования в развитие персонала организации.

Ключевые слова: корпоративное обучение, персонал, организация, мотивация.

**Voytsekhovskaya Inna Sergeevna**  
student 3rd year of the faculty "Management"  
Financial University under the  
Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
E-mail: innulik1203@mail.ru  
+7(926)828-45-53  
Scientific adviser:

**A.O. Subocheva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Financial University under the  
Government of the Russian Federation

## CORPORATE TRAINING OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

Abstract: The article presents the main results of research work on the analysis of current trends in corporate training of the personnel of the organization, its functions and processes inherent in each stage of corporate training planning. The urgency of carrying out educational measures with a view of increase of productivity of work, motivation of the personnel and improvement of indicators of activity of the organization is grounded. The stages, forms and methods of developing effective educational programs are identified. The author describes the opportunities and prospects of the organization in case of investing in the development of the organization's personnel.

Key words: corporate training, personnel, organization, motivation.

Одним из факторов, определяющих успешное существование компании в условиях рыночной экономики, является её конкурентоспособность. Научно-технический прогресс, развитие высоких технологий, процессы глобализации и международной интеграции определяют направления развития современных компаний. Неотъемлемым элементом продуктивного функционирования любой организации является её персонал, от компетентности которого зависят результаты деятельности всей компании. В связи с этим, растёт и значение подготовки работников как одного из важнейших факторов производственной деятельности как для экономики, так и для общества в целом<sup>178</sup>.

В современных организациях обучение персонала рассматривается как один из наиболее доступных способов совершенствования профессиональных навыков работников. Для обеспечения эффективного использования финансовых ресурсов организации, направленных на повышение уровня профессиональных навыков сотрудников, необходим предварительный анализ сложившейся структуры организации, подробное изучение конъюнктуры рынка, на котором функционирует компания, и прогнозирование показателей деятельности будущих периодов с целью выявления приоритетных направлений обучения персонала<sup>179</sup>.

Стремительно развивающиеся IT-технологии заметно облегчают ведение управленческой деятельности, обеспечивают взаимосвязь всех структурных элементов организации, позволяют осуществлять дистанционный контроль и управление проектами, но для использования всех возможностей и технологий, доступных сотрудникам организации, руководству необходимо уделять внимание своевременному обучению персонала.

Неотъемлемым элементом функционирования организации является повышение квалификации сотрудников, так как именно она является основополагающим показателем,

---

<sup>178</sup> Тукова Е.А. Организация внутрифирменной подготовки сотрудников на примере транспортной отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/11EVN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/11EVN116

<sup>179</sup> Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузский учебник: ИНФРА-М, 2016. – 256 с.

определяющим динамику производительности труда в компании, качество производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг.

Наблюдается прямая связь между производительностью труда и уровнем мотивации сотрудников. Чем выше мотивация, тем качественнее и быстрее выполняется работа. Для многих сотрудников наличие в организации корпоративной системы обучения персонала является основополагающим фактором при выборе работодателя, т.к. каждый сотрудник заинтересован в повышении уровня своего профессионализма, развитии компетенций и карьерном росте. В данном случае корпоративное обучение персонала также относится к нематериальным методам стимулирования трудовой деятельности. Приобретение новых знаний в профессиональной сфере дает сотруднику уверенность в своих силах, мотивирует к их практическому применению, повышает инициативность и удовлетворенность своим работодателем, что, в свою очередь, формирует благосклонное отношение к руководству и желание качественно выполнять свою работу. Стремление к обучению и самореализации по А. Маслоу является одной из базовых потребностей человека.

Обучение персонала - это непрерывный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных действий, таких как определение потребности в обучении, постановка целей обучения, выбор критериев оценки результата, отбор обучающихся, выбор методов обучения, реализация программ обучения, оценка достигнутых результатов<sup>180</sup>.

Для выявления необходимости обучения персонала организации необходимо проведение анализа основных показателей её деятельности, таких как: объемы производства, качество продукции, процент брака от общего объема выпуска, производительность труда и т.д. Детальный анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны персонала организации, поможет разработать оптимальную программу обучения, что позволит преумножить конкурентные преимущества.

Разработка корпоративного обучение персонала происходит в 4 основных этапа<sup>181</sup>.

1 этап. Планирование процесса корпоративного обучения.

На данном этапе выявляется цель обучения, объективная потребность в повышении квалификации, планируются возможности подразделений для высвобождения времени сотрудников на прохождение обучения и оцениваются возможности организации финансировать корпоративное обучение.

---

<sup>180</sup> Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата/ под общ. ред. О. А. Лапшовой.- М.: Издательство Юрайт, 2018.- 406 с.

<sup>181</sup> Нестерова О.В. Реализация компетентного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров/ Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают всё!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014)/ Сост. А.Р. Алавердов. М.:МФПУ «Синергия», 2015. С. 201-215.

## 2 этап. Организация процесса корпоративного обучения.

Определяется содержание форм и методов обучения, а также необходимые ресурсы; подбирается образовательная программа, а также преподаватели, инструкторы, тренеры, наставники и методисты; составляются документы, регламентирующие образовательный процесс; непосредственно образовательный процесс и контроль за его бесперебойным осуществлением.

## 3 этап. Мотивация персонала к обучению.

Разрабатывается система стимулирования и мотивации, включающая в себя материальные и нематериальные методы с целью максимального охвата персонала.

## 4 этап. Определение эффективности образовательных мероприятий.

На данном этапе осуществляется контроль качества образовательного процесса, в том числе результативности обучения на местах и вне организации; мониторинг отношения персонала к проходящему обучению; аудит затрат на него.

Разработка и совершенствование системы корпоративного обучения персонала является основой для повышения качества выполняемых проектов в рамках деятельности организации. Успешная реализация проектов во многом зависит от квалификации персонала, его умения решать поставленные задачи в условиях ограниченности ресурсов.

Успешная реализация проектов в рамках функционирования организации предполагает формирование команды проекта, исходя из уникальных навыков каждого члена команды, которые уместны для конкретного вида деятельности. Формирование компетентностной модели команды проекта проходит в 5 этапов.

1. Выявление приоритетных проектов организации. Определяются стратегические цели реализации проектов в системе корпоративного управления организации, определяются контрольные цифры, позволяющие оценить качество и эффективность реализуемых проектов.

2. Определение необходимого набора и уровня компетенций. Данный этап предусматривает распределение функциональных обязанностей между управленческой и рабочей командой проекта, формирует набор необходимых навыков для каждой из них.

3. Оценка имеющихся на предприятии компетенций. Анализу подвергаются должностные инструкции сотрудников, проводятся аттестации персонала, производится оценка результатов и качества работ в соответствии с плановыми показателями.

4. Разработка необходимой программы обучения на основании целей организации и выявленных на 3 этапе слабых сторон.

5. Формирование рекомендаций по организации труда с целью поддержания приобретенных умений и навыков.

Решение о потребности в обучении может приниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы<sup>182</sup>.

Потребность в обучении может быть рассмотрена в трёх аспектах:

- относительно компании в целом (корпоративные потребности);
- относительно подразделений, отделов и рабочих групп в организации (групповые потребности);
- относительно конкретного работника (индивидуальные потребности).

Для определения потребностей организации в обучении своего персонала необходимо проанализировать текущие знания и умения персонала и выявить новые компетенции, практическое применение которых окажет положительное влияние на положение дел в организации. Стоит учитывать, что для улучшения результатов деятельности организации бывает достаточно провести обучение в рамках одного подразделения, которое можно выявить, анализируя показатели результативности.

Существует ряд условий, соблюдение которых приводит к высокой эффективности корпоративного обучения. Во-первых, для развития личностных качеств, приобретения новых знаний и повышения профессионализма, у каждого сотрудника должна существовать внутренняя мотивация и понимание, что обучение открывает перед ним новые перспективы и возможности. Во-вторых, для постоянного развития компания должна вести политику систематического совершенствования всех единиц, в том числе персонала. Требование высокой квалификации сотрудников вследствие активно развивающихся технологий будет являться стимулом персонала к повышению уровня профессионализма. В-третьих, обучение персонала должно происходить с изучением теоретических аспектов и последующем их практическим применением. Соблюдение этих принципов сделает корпоративное обучение эффективным и оправдает все средства, затраченные на него.

В условиях стремительно изменяющейся внешней среды, для удержания своих позиций на рынке, многие организации поддерживают непрерывный процесс обучения. При этом существует ряд принципов для повышения его эффективности.

- Обучаться быстрее, чем конкуренты;
- Обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- Обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);

---

<sup>182</sup> Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/09EVN215



- Обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- Практически применять приобретенные знания;
- Обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- Обучаться в областях, где раньше не обучались.

Корпоративное обучение персонала организации включает в себя три основных типа: подготовку, повышение квалификации и переподготовку кадров.

Подготовка кадров подразумевает обучение и выпуск квалифицированных специалистов, владеющих совокупностью умений и навыков для осуществления профессиональной деятельности. Повышение квалификации представляет собой процесс последующего обучения с целью совершенствования имеющихся знаний умений и навыков и приобретения новых. Чаще всего необходимость в повышении квалификации возникает в связи с ростом требований к сотрудникам, обусловленным развитием всей организации. Переподготовка кадров предполагает получение новых знаний, умений и навыков, необходимость в которых появляется в связи с изменением требований к сотрудникам определённых профессий.

Способы обучения персонала каждая организация подбирает индивидуально в зависимости от наличия в структуре организации подразделения, отвечающего за повышение квалификации сотрудников, наличия финансовых ресурсов на обучение, а также сферы деятельности, в которой необходимо провести обучение.

В результате реализации трудового потенциала персонала осуществляются коммерческие цели предприятия: обеспечивается конкурентоспособность на рынке, достигается необходимый объём продаж, увеличение валовой прибыли<sup>183</sup>.

Выбор форм и методов зависит от целей организации и бюджета на обучение персонала, а также от специфики конкретной обучающей программы и состава обучающихся<sup>184</sup>.

Принято выделять следующие формы обучения:

- индивидуальная или групповая;
- внешнее (вне организации) или внутренняя (в организации);

К методам обучения относятся:

- пассивные (без активной позиции обучающихся) или активные;
- индивидуальные или групповые;
- с отрывом от производства или без отрыва от производства.

<sup>183</sup> Фоменко В.А. Совершенствование системы управления трудовым потенциалом в индустрии туризма с использованием механизмов стимулирования: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», г. Сочи, 2016.

<sup>184</sup> Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата/ О. М. Исаева, Е. А. Пригорова.-2-е изд.-М.: Издательство Юрайт, 2018.- 168 с.

Стремительное развитие организаций обусловлено влиянием постоянно изменяющихся факторов внешней среды. Для удержания конкурентных позиций компании вынуждены приспосабливаться к новым условиям, в том числе путем обучения персонала. Для эффективной работы организации сотрудники должны обладать определенными компетенциями и навыками, поддержанию и преумножению которых способствует корпоративное обучение персонала.

Изменяющиеся условия внешней среды способствуют совершенствованию методик обучения персонала, выявлению новых перспективных форм и методов. В современных условиях организация может использовать как внутренние возможности обучения, привлекая к преподаванию опытных сотрудников, так и внешние, отдавая предпочтение учебным заведениям, преподавание в которых осуществляют профессиональные преподаватели, тренеры и консультанты. Также допускается комбинация данных возможностей с целью достижения максимального результата. В данном случае, финансовые вложения в обучение персонала можно воспринимать как долгосрочные инвестиции в человеческие ресурсы организации.

#### **Список использованной литературы:**

1. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата/ О. М. Исаева, Е. А. Припорова.-2-е изд.-М.: Издательство Юрайт, 2018.- 168 с.
2. Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/09EVN215
3. Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров/ Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают всё!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014)/ Сост. А.Р. Алавердов. М.:МФПУ «Синергия», 2015. С. 201-215.
4. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
5. Тукова Е.А. Организация внутрифирменной подготовки сотрудников на примере транспортной отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/11EVN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/11EVN116
6. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата/ под общ. ред. О. А. Лапшовой.- М.: Издательство Юрайт, 2018.- 406 с.
7. Фоменко В.А. Совершенствование системы управления трудовым потенциалом в индустрии туризма с использованием механизмов стимулирования: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», г. Сочи, 2016.

**А.Т. Вонгвилай**

Студентка бакалавриата, 4 курс, управление персоналом и психология

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

E-mail: [vongvilaynastya@mail.ru](mailto:vongvilaynastya@mail.ru)

+79991240044

**Научный руководитель: В.Н. Пуляева**

к.э.н. доцент кафедры управления персоналом и психологии

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

### **Развитие эмоциональной компетентности с использованием цифровых технологий**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается взаимосвязь эмоциональной компетентности и эффективности профессиональной деятельности. Рассматривается важность эмоциональной компетентности специалистов в современном мире, ее влияние на профессиональную деятельность. Проведен краткий анализ существующих технологий обучения и развития персонала в организациях. Представлено описание и краткий обзор цифровых технологий в обучении, в частности, в развитии эмоциональной компетентности сотрудников. Представлен краткий анализ достоинств и недостатков обучения персонала эмоциональным компетенциям с использованием информационных технологий.

**Ключевые слова:** Эмоциональная компетентность, обучение персонала, цифровые технологии

**A.T. Vongvilay**

The undergraduate students, 4th year, personnel management and psychology

Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow

E-mail: [vongvilaynastya@mail.ru](mailto:vongvilaynastya@mail.ru)

+79991240044

**Scientific adviser: V.N. Pulyaeva**

PhD in Economics, Associate Professor of personnel management and psychology

Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow

### **DEVELOPING EMOTIONAL COMPETENCE USING DIGITAL TECHNOLOGIES**

**Abstract:** This article presents the relationship between emotional competence and the effectiveness of professional activity. The importance of emotional competence of specialists in the modern world, its influence on professional activity is considered. A short analysis of the existing technologies for training and development of personnel in organizations was carried out. A description and a brief overview of digital technologies in teaching, in particular, in developing the emotional

competence of employees, is presented. A brief analysis of the merits and demerits of training personnel for emotional competencies using information technology is presented.

**Keywords:** Emotional competence, personnel training, digital technologies

Эмоциональная компетентность в последнее время приобретает все большую значимость, становится новым критерием достижения успеха для каждого в бизнесе: от директоров, топ-менеджеров компаний до линейных сотрудников, которые общаются непосредственно с клиентами.<sup>185</sup> Обусловлено это, на мой взгляд, тем, что к людям приходит понимание, что, научившись управлять своими эмоциями и распознавать чужие, они могут оказывать влияние на окружающих целенаправленно, нужным им образом.

Эмоциональная компетентность – это способность человека управлять своей эмоционально-волевой сферой и влиять на эмоциональное состояние других людей, не только показатель психологического здоровья человека, но и гарант эффективного межличностного взаимодействия.<sup>186</sup> В ходе изучения данной темы многими психологами было доказано, что именно эмоциональная компетентность (EQ) напрямую влияет на эффективность профессиональной деятельности в отличие от IQ. Опираясь на исследования американского психолога Даниэля Гоулмана, эксперты пришли к одному знаменательному выводу: для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение — ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% он определяется IQ.<sup>187</sup>

Развитые навыки эмоциональной компетентности позволяют руководителю рассматривать свои эмоции и эмоции своих подчиненных как управленческий ресурс и благодаря этому повышать эффективность своей деятельности, что, по моему мнению, обуславливает растущую актуальность темы. В современных организациях появляется понимание возрастающей роли человеческого капитала: сотрудников стараются обучать и развивать, добиваясь повышения их эффективности.<sup>188</sup> Если профессиональная деятельность характеризуется высокой нервно-психической напряженностью и большим количеством стресс-факторов, то это в тот или иной период карьеры приводит к эмоциональному «выгоранию»: напряженный эмоциональный контакт с людьми может привести к такому проявлению профессионального «выгорания», как безразличие, неудовлетворенность, негативизм как

---

<sup>185</sup> Пуляева В.Н., Воробьева К.А. Обучение и развитие торгового персонала // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 621-625.

<sup>186</sup> Мохряков М. О. Теоретические основы исследования эмоциональной компетентности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 13. – С. 36–40.

<sup>187</sup> Goleman D. Why It Can Matter More Than IQ // Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2016.

<sup>188</sup> Селиванова Е.Ю. К вопросу о применении Digital – технологий в обучении персонала // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. — № 5(7). — М., Изд. «МЦНО», 2017. — С. 124-128.

следствие дегуманизации... В результате – частичное или даже полное исключение эмоций, а постоянное сдерживание выражения своих чувств ведет к хроническим психосоматическим расстройствам.<sup>189</sup>

Существует множество тренингов, корпоративных мероприятий и других инструментов для того, чтобы сделать коммуникативно-напряженные профессии менее стрессовыми без снижения требований к ним<sup>190</sup>. При этом в условиях современной экономики технологии обучения и развития персонала подвергаются цифровой трансформации, появляется множество новых методов с применением digital-инструментов.<sup>191</sup> Рациональность внедрения данной практики в организации обуславливается тем, что не у каждой компании есть возможность нанимать психологов, коучей для развития уровня EQ каждого сотрудника: в крупных компаниях данные трудности возникают из-за количества сотрудников, а в маленьких – стоимостью индивидуальных занятий.<sup>192</sup> Поэтому, думается, что рационально делать это посредством ПО или дополнениями к уже используемым ПО, где каждый сотрудник в удобное для него время сможет проходить веб-семинары, просматривать видео-лекции для развития уровня своего EQ. Одно обновление в программном обеспечении в организации позволит развивать своих сотрудников с пользой как для компании, так и для личностного развития сотрудников.

В настоящее время разработчики предоставляют широкий выбор программных продуктов, реализующих и поддерживающих современные технологии обучения: Oracle HRMS, SAP LSO, на российском рынке 1С: Зарплата и кадры, "АйТи" БОСС-Кадровик, Web Tutor и т.д. Эти продукты позволяют эффективно решать несколько задач: по выбору формы и времени обучения, проводить индивидуальную оценку результатов обучения, рекомендовать обучающие курсы персонально каждому сотруднику в соответствии с выявленными потребностями. Анализ представленных программных продуктов на рынке специализированного обучающего ПО позволил выявить их достоинства и недостатки для конечного пользователя, HR-структуры по управлению организационным обучением и организации в целом.

По данным исследования, проведенной KPMG среди 162 российских и зарубежных компаний в различных секторах экономики, было выявлено, что 40% из них увеличивают затраты

---

<sup>189</sup> Винокур В.А., Агапова Е.В. Аффективные расстройства и самооценка здоровья у государственных служащих в процессе профессионального «выгорания» [Электронный ресурс] // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. – 2013. – N 1 (18).

<sup>190</sup> Сахарова Н.В. Информационные технологии как современный инструмент адаптации персонала в банковской сфере. Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. Выпуск пятый / Отв. ред. д.э.н. М.В. Полевая, к. психол. н. Е.В. Камнева – М.: СВИВТ, 2017. – 389 с. С.138-148.

<sup>191</sup> Пуляева В.Н. Оценка результативности управления интеллектуальными ресурсами российских компаний // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. № 4. С. 57-61.)

<sup>192</sup> Пуляева В.Н. Эмоциональный интеллект предпринимателя // Материалы III Международного научного конгресса "Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности" Финансовый университет при Правительстве РФ. 2015. С. 163-168.

на внедрение цифровых технологий в сферу HR, и лишь 4% - сокращают. Также 33% планируют на 2018 г. рост бюджетов на внешнее обучение, а 15% - их снижение. При этом 28% опрошенных компаний увеличивают затраты на внутреннее обучение персонала, а 7% понижают. Планируют увеличение затрат на оценку персонала 18% опрошенных, а сокращение затрат – 7% компаний. Из представленных данных можно сделать вывод, что наблюдается тенденция роста затрат на обучение и оценку персонала в целом, а также на автоматизацию HR-процессов и внедрение новых ИТ-систем.

По данным того же исследования, более половины опрошенных компаний (65%) планируют в 2018 г. внедрять, разрабатывать и (или) дорабатывать программное обеспечение для автоматизации HR-процессов.

В 2017 г. эта цифра составляла 60%, а в 2016 г. – и вовсе 48%.

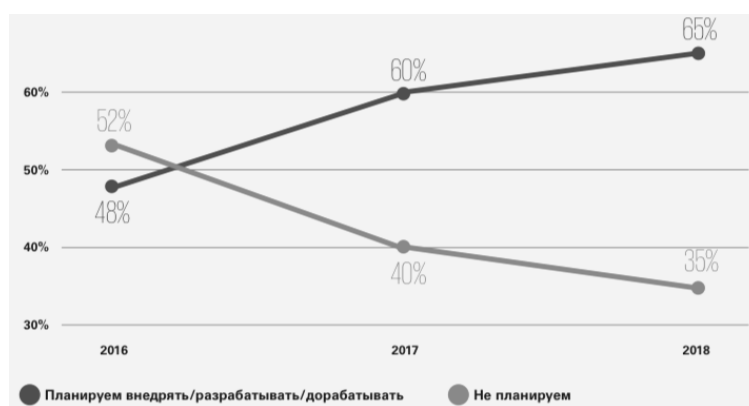


Рисунок 1. Планы по внедрению, разработке и/или доработке программного обеспечения для автоматизации HR-функций/процессов 2016-2018 гг.

Наблюдается тенденция постоянного совершенствования используемых программных продуктов для управления персоналом, в том числе и их обучения и развития.

В рамках того же исследования затрагивался вопрос роботизации некоторых функций HR. Опрос выявил, что в 10% компаний уже внедрены роботы для подбора персонала или ответов на типовые вопросы сотрудников, а в 27% - планируется. Однако, большинство компаний не планируют роботизировать HR-процессы, что составляет 63% опрошенных.

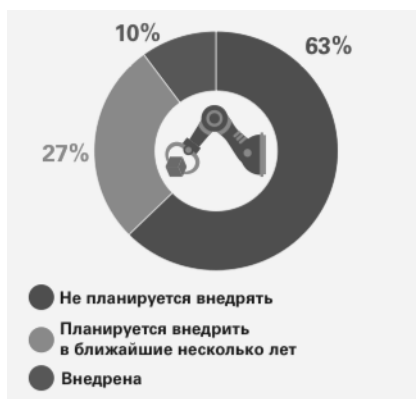


Рисунок 2. Планы по роботизации HR-функций/процессов

На мой взгляд, данные показатели объясняются тем, что многие функции службы HR не могут быть автоматизированы или могут быть автоматизированы частично, в комплексе с традиционными формами.

Данное исследование отражает современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами: нацеленность на повышение эффективности сотрудников, рост использования программного обеспечения, частичную роботизацию HR-процессов.

Итак, тенденции современности диктуют такие условия деятельности, в которых при множестве стресс-факторов необходимо совершенствовать методы обучения. Необходимым условием внедрения специализированных ПО является не только финансирование данных программ, но и готовность самих сотрудников к инновациям: требуются специалисты с передовыми взглядами, готовые перенимать опыт в сфере цифровых технологий. Грамотно подобранная система обучения и развития сотрудников повышает эффективность кадров, сокращая при этом временные, финансовые и трудовые затраты.

#### **Список используемых источников:**

1. Винокур В.А., Агапова Е.В. Аффективные расстройства и самооценка здоровья у государственных служащих в процессе профессионального «выгорания» [Электронный ресурс] // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. – 2013. – N 1 (18).
2. Мохряков М. О. Теоретические основы исследования эмоциональной компетентности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 13. – С. 36–40.
3. Пуляева В.Н., Воробьева К.А. Обучение и развитие торгового персонала // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 621-625.
4. Пуляева В.Н. Оценка результативности управления интеллектуальными ресурсами российских компаний // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. № 4. С. 57-61.)
5. Пуляева В.Н. Эмоциональный интеллект предпринимателя // Материалы III Международного научного конгресса "Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности" Финансовый университет при Правительстве РФ. 2015. С. 163-168.
6. Сахарова Н.В. Информационные технологии как современный инструмент адаптации персонала в банковской сфере. Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. Выпуск пятый / Отв. ред. д.э.н. М.В. Полевая, к. психол. н. Е.В. Камнева – М.: СВИВТ, 2017. – 389 с. С.138-148.
7. Селиванова Е.Ю. К вопросу о применении Digital – технологий в обучении персонала // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. — № 5(7). — М., Изд. «МЦНО», 2017. — С. 124-128.
8. Goleman D. Why EI Can Matter More Than IQ // Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2016.

**Е.В. Ванюк**

студент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

e-mail: vevcat29@gmail.com

Научный руководитель

**И.А. Иванова,**

к.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Трансформация управления человеческими ресурсами в ракурсе сценарного  
развития организации в условиях цифровой экономики**

Аннотация: В статье рассмотрена трансформация управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. Детализировано сценарное развитие организации и рассмотрена роль HR-функций в каждом из них. Сделан вывод о необходимости грамотного совмещения человеческих и инновационных ресурсов для оптимизации производственного процесса.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, цифровизация, инновация, экономика, роль человека, работодатель, автоматизация, знания.

**E.V. Vanyuk**, student

Financial University under the Government of the Russian Federation

e-mail: vevcat29@gmail.com

**I.A. Ivanova**

candidate of economic sciences, associate professor,

Department of HR Management and Psychology

Financial University under the Government of the Russian Federation

**TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SCENARIO  
VIEW OF THE ORGANIZATION IN A DIGITAL ECONOMY**

Abstract: The article deals with the transformation of human resources management in the digital economy. Detailed scenario development of the organization and the role of HR-functions in each of them is considered. Necessity of combining human and innovative resources to optimize the production process is justified in conclusion.

Keywords: human resources, digitalization, innovation, economics, human role, employer, automation, knowledge.

Современные технологии активно проникают во все сферы общественной жизни. Если на заре становления технологической революции происходила замена рутинных человеческих



операций роботами, и автоматизированные процессы воспринимались как «исключения», а не правила, то сейчас внедрение инновационных технологий носит обязательный и повсеместный характер, как необходимый элемент развития общества, отвечающий за «новую нормальность». Цифровая экономика, образующая «мобильный и умный мир» с помощью внедрения инновационных технологий, создает абсолютно новые модели бизнеса, благодаря которым и происходит качественное формирование нового курса развития государства, экономики и общества в целом [2]. Пример тому – реализация программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [1]. Требуемый уровень оснащённости технологической базы должен быть подкреплён кардинально новым мышлением, в котором «знания», как основной ресурс цифровизации, обязаны создавать новые конкурентные преимущества. Значит, необходимо усовершенствование управления основным ресурсом – «знанием», который и лежит в основе управления человеческими ресурсами.

Отрасли экономики, работающие в условиях жесткой конкуренции, становятся цифровыми быстрее остальных. Банковская сфера, заметно преобразившаяся в последние десятилетия, тому подтверждение. Базы данных заменились облачными хранилищами, на смену консультантов в отделениях пришли роботы, по своему функционалу способные помочь ответить на ряд базовых вопросов посетителей. Конкуренция в банковской сфере обуславливает возникновение этих самых преимуществ, так как борьба за клиентов мотивирует рыночных игроков повышать свою производительность за счёт внедрения инновационных технологий.

Индустрия 4.0, как современный этап научно-технологической революции, привела к изменению роли человека в производстве, так как человеческий потенциал превращается в стратегический фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий. Ценность «человеческого ресурса» возросла в связи с усилением глобализации и цифровизации экономики. Особенность цифровой экономики заключается в том, что главным ресурсом стали знания, как продукт интеллектуальной активности человека. Внедрение эффективных мощностей в производственный цикл на данном этапе цифровизации возможно только при условии наличия необходимого уровня квалификации и компетенции рабочей силы, а также определенных навыков, умений и *знаний*.

В условиях цифровой экономики достижение конкурентных преимуществ рыночных игроков смещается в нематериальную сферу, так как создание качественно новых инноваций возможно лишь в случае возникновения «нового знания». Единое цифровое пространство связывает все элементы социально-экономической деятельности общества, поэтому диджитализация (или же цифровая экономика) рассматривает развитие человеческих ресурсов, как один из основных факторов оптимизации инновационных бизнес-процессов.

Несмотря на положительную тенденцию повышения значения человеческой роли в общественно-экономической и производственно-хозяйственной жизни, существует другая проблема: автоматика может заменить человека. 79% людей во всем мире боятся потерять работу по причине автоматизации производства [3]. На смену сотруднику со стандартным функционалом приходят «умная машина» и «автоматизированные процессы». У организаций появляются новые требования к персоналу: сотрудники должны быть лучше своих предшественников, должны обладать большим набором компетенций, знаний и навыков. В связи с чем глобальные изменения экономики, или же «издержки цифровизации», бросают серьезные вызовы для HR-служб, которым теперь необходимо приспособливаться к рынку с новыми требованиями, при этом по одну сторону от HR-служб находятся цифровизация и глобализация, по другую – политическая нестабильность, социальные волнения. Трансформация HR-функции заключается не только в создании инновационных способов поиска квалифицированных кадров - использование накопленного опыта и оптимизация существующих инструментов (например, HR-брендинг, сетевые коммуникации) должны помогать прогнозировать потребности рабочей силы в будущем.

В связи с тем, что будущему миру «цифровой экономики» необходимы сотрудники, способные работать с инновационными технологиями, появляется следующая проблема: 77% руководителей всех стран мира выделяют дефицит квалифицированных кадров, как наиболее серьезную угрозу для бизнеса [3]. В рейтинге PWC, представленном в 2017 году, выделены наиболее опасные угрозы, среди которых «дефицит квалифицированных кадров» находится в числе «лидеров», опережая темпы технологических изменений, изменение поведения потребителей, готовность реагировать на кризисные ситуации. Обеспокоенность российских руководителей по этому поводу в 2017 году снизилась по сравнению с 2015 годом: с 85% до 72% [3]. Для минимизации рисков поиска квалифицированной рабочей силы в постоянно меняющемся мире руководство компании должно создавать процесс непрерывного обучения, профессиональной переподготовки, приобретения новых компетенций персоналом. Освоив новые навыки и знания посредством различных курсов корпоративного обучения, люди будут спокойны за сохранность рабочего места, и автоматизация производственных процессов повлияет лишь на повышение квалификации того или иного сотрудник. Страх попасть под «волну роботизации» будет сведен к минимуму.

Современные информационно-технологические коммуникации позволяют создавать новые модели обучения. Многие крупные компании активно создают корпоративные университеты для обучения персонала по профильным направлениям — это помогает сократить издержки, а разработка учебных программ позволяет не только обеспечить соответствие уровня подготовки персонала потребностям компании, но и выполняют идеологическую функцию:

упрощают процесс вовлеченности в корпоративную культуру. Подтверждением тому, что работодатели заинтересованы в улучшении навыков, и повышении квалификации собственного персонала может служить следующее: расходы работодателей по всему миру на обучение сотрудников продолжают расти на протяжении последних 4-х лет [5]. Лидером корпоративного образования в России является Сбербанк. Герман Греф считает качество высшего образования в России недостаточным, отчего создание собственного университета – единственный способ повысить квалификацию персонала. Главная цель Сбербанка - выйти на новый, цифровой уровень, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, при этом оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. При этом одна из основных стратегий - «люди нового качества в эффективных командах». Отличительной особенностью является новый подход к управлению персоналом - «команда вместо иерархии». Сотрудники чувствуют свою причастность к компании, отчего и упрощается процесс вовлеченности в корпоративную культуру. [6]

Некоторые компании рассматривают искусственный интеллект, как инновационный аналог обучения персонала (Одна из лабораторий Сбербанка создана именно по этому направлению). Инвестиции в обучение позволяют повысить уровень привлекательности компании на рынке труда и формируют имидж «социально-ориентированного» работодателя в условиях глобальных преобразований и неопределенности окружающей среды.

Результат непрерывного процесса автоматизации, по мнению консалтинговой компании PWC, - изменение роли сотрудника на работе [4]. Некоторые организации планируют сократить штат, заменив людей на роботов, другим может потребоваться увеличение персонала ввиду потребности в организации рабочего процесса с учетом увеличением производственных мощностей. Одни навыки перестанут быть актуальными, другие будут развиваться. Несмотря на то, что в будущем миллионы рабочих мест будут заменены автоматизированными процессами, 52% руководителей компаний заявили о том, что планируют увеличить численность персонала в течение следующих 12 месяцев. Наибольшую готовность продемонстрировали руководители компаний из Индии (67%), Великобритании (64%), Канады (63%) и Китая (60%). В России же о готовности увеличить штат высказались только 36% руководителей [3].

В обозримом будущем произойдет перераспределение человеческого капитала, отчего роль HR может существенно преобразиться. Успешным результатом процесса автоматизации будет являться эффективная работа персонала при автоматизированной поддержке выполняемых задач, а не полное замещение людей.

Согласно исследованию, опубликованному PWC, руководители компаний заявляют о том, что им необходимо укрепить инновационные, цифровые и технологические возможности для оптимизации производственной деятельности и как итог: извлечения максимальной выгоды;

соответственно необходимы профессиональные человеческие ресурсы для сопровождения инвестиций по поводу приобретения данных возможностей, дальнейшего внедрения инноваций и их эксплуатации. «Идеальный сотрудник» — вот тот, кого ищут миллионы руководителей. Отличительные характеристики таких сотрудников: социальный интеллект (роботы еще не обладают необходимыми социальными навыками и уровнем эмоций), медиа-грамотность, наличие специальных и смежных в профильной области знаний, управление информацией и т.д. Сразу найти такой персонал сложно, поэтому с помощью корпоративного обучения работодатели создают идеального сотрудника в процессе его деятельности.

Ввиду неопределенности внешней среды и нечетко обозримого будущего, быть готовым к каждому ходу развития событий – первостепенная задача всех организаций, желающих сохранить стабильные позиции на рынке. Руководители компаний должны разработать наиболее полные сценарии развития будущего. В мире, где к рабочему процессу в равной степени привлечены и люди, и машины, сделать это будет сложно. Но при неопределенности окружающей среды лишь готовность к реализации любого из сценариев сможет помочь удержать компанию на рынке.

Сотрудники обеспокоены своим будущим положением не меньше. PWC провел крупное исследование по поводу будущего рынка труда [4]. В данном исследовании было задействовано больше 10 000 респондентов, определились 4 возможных сценария развития будущего (4 среды), выбор которых в конечном счете будет зависеть от реакции конкретной компании и ее персонала. 4 рабочих среды: красный мир, синий мир, зеленый мир и желтый мир. Красная трудовая среда – мир инноваций. Мир, который уже активно поработает всех людей. Это беспринципная и жесткая среда, где решающим является максимизация выгоды и оптимизация производства, чувства сотрудников и их желания здесь не играют особой роли. В синем мире доминируют корпорации, но рынок рабочей силы ограничен, в цене сотрудник с исключительными способностями и навыками. Работодателя пытаются удержать наиболее ценных сотрудников с помощью вознаграждения. Такой мир ближе к нашему настоящему, так как компетентные сотрудники с большим багажом знаний и навыков нужны, как никто больше. В основании зеленого мира - корпоративная ответственность, так как это – обязательное условие жизнедеятельности компании. Компании в мире «корпоративной ответственности» - открытые структуры, а свое основное предназначение они видят в развитии сотрудников и общества. Зеленый мир адаптирован к желаниям сотрудников, привитию ценностей. Желтый мир – мир смысловой нагрузки, так как здесь сотрудники и работодатели ищут высший смысл в том, что делают. Главное – ориентация на справедливое распределение благ, ресурсов и привилегий. Желтый мир не будет превалировать над остальными средами ввиду того, что главная цель бизнеса – получение прибыли здесь стоит не на первом месте. С каждым из сценариев можно

столкнуться и в нынешнее время, но деление это носит формальный характер, так как по отдельности ни одной среды не существует. В зависимости от пропорций «содержания» сценария и будет формироваться план приспособления той или иной компании. HR-функции в рамках каждого из сценариев будут отличны. Так, например, для HR красного мира первостепенным будет создание возможностей поиска квалифицированной рабочей силы для работы с инновациями. Для HR синего мира главное – грамотный и наиболее компетентный сотрудник. Зеленый и желтый мир схожи, поэтому задача HR – создание условий для развития сотрудников (Это и корпоративное обучение, и комфорт рабочего места, и ценности, и идеология).

Правильное сочетание человеческих ресурсов и технологической базы – актуальная проблема современности. Оптимизация производства и максимизация выгоды организации в условиях цифровой экономики возможна лишь при условии нахождения баланса между сотрудником и инновационными возможностями: человеческие и технологические ресурсы должны быть в грамотной пропорции. Определение сценариев развития и поможет каждой организации найти нужную пропорцию ресурсов для сохранения позиций на рынке.

#### **Список использованной литературы:**

1. Правительство России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/28653/> (дата обращения: 22.09.2018)
2. Введение в «Цифровую» экономику» : Учебник / А.В. Кешелова. – М. : Сретенский клуб им. С.П. Курдюмова, 2017 .- 12 с.
3. PWC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/assets/the-talent-challenge-rus-final.pdf> (дата обращения: 22.09.2018)
4. PWC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/the-future-of-the-labour-market.html> (дата обращения: 22.09.2018)
5. Московская школа управления СКОЛКОВО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [trends.skolkovo.ru](https://trends.skolkovo.ru) (дата обращения: 22.09.2018)
6. Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2020](https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020) (дата обращения: 22.09.2018)

© Е.В. Ванюк, И.А. Иванова, 2018

**П.Д. Ильичева**

Студентка 2 курса Международного финансового факультета

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [polina.ilicheva@ya.ru](mailto:polina.ilicheva@ya.ru)

+79372524070

**Ю.К. Тишова**

Студентка 2 курса Международного финансового факультета

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [tishova.juli@gmail.com](mailto:tishova.juli@gmail.com)

+79150446919

Научный руководитель:

**Г.Г. Налбандян**

Менеджер Департамента Менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

## **HR-брендинг как способ рекрутирования на примере банковского сервиса**

### **«Рокетбанк»**

Аннотация: HR-менеджеры в последние годы ищут новые нестандартные способы рекрутировать персонал, в том числе и через повышение лояльности действующих и потенциальных работников. Один из основных методов — это HR-брендинг. В российском современном конкурентном рынке способ привлечь талантливых и востребованных сотрудников показывает себя эффективным и целесообразным, что мы рассматриваем на примере банковского дистанционного сервиса — «Рокетбанка».

Ключевые слова: человеческие ресурсы, бренд, брендинг, внутренний брендинг, внешний брендинг, HR-брендинг, кадровый капитал, рынок труда, банковский сервис.

**P.D. Ilcheva**

Second-year student of the International Finance Faculty

Financial University under the Government of the RF

Moscow, Russian Federation

E-mail: [polina.ilicheva@ya.ru](mailto:polina.ilicheva@ya.ru)

+79372524070

**Y.K. Tishova**

Second-year student of the International Finance Faculty

Financial University under the Government of the RF

Moscow, Russian Federation

E-mail: [tishova.juli@gmail.com](mailto:tishova.juli@gmail.com)

+79150446919

Scientific adviser:

**G.G. Nalbandian**

Manager of the Department of Management

Financial University under the Government of the RF

Moscow, Russian Federation

## **HR-BRANDING AS A METHOD OF RECRUITMENT BY THE EXAMPLE OF THE BANKING SERVICE «ROCKETBANK»**

Annotation: During the past years HR-managers have been looking for new extraordinary ways how to recruit staff, including the increase of the existing and potential employees' loyalty. One of the ways to do so is HR-branding. In Russian modern competitive market this method of attracting talented and sought-after workers has already been proved as an effective and expedient one. We considered it by the example of the remote banking service «Rocketbank».

Key words: human resources (HR), brand, branding, internal branding, external branding, HR-branding, human capital, labour market, banking service.

С технологическим развитием количество компаний стремительно растет. Это вынуждает работодателей постоянно придумывать что-то конкурентоспособное, что-то, отличающее их от всех остальных. Но одновременно с этим появляется возможность пользоваться нетривиальными методами и приемами, которые помогают оставаться в топе рейтингов.

Достаточно ли этого в 2018 году для успешной работы компании? В условиях современного мира и рыночной экономики все меняется настолько быстро, что компания в течение часа может сойти с дистанции, а ее место займет более смелая и активная. Возможность повышения конкурентоспособности на столь подвижной площадке, как биржа труда, создает определенные проблемы в управлении компаниями, например, нехватку человеческих ресурсов. Проблема относительно решаемая — компании достаточно поставить заработную плату чуть выше, чем средняя на рынке, и работники с резюме уже выстраиваются в очередь перед кабинетом HR-менеджера. Однако финансовая мотивация не может оказывать перманентное влияние на сотрудников: во-первых, бюджет компании строго регламентирован и не может постоянно подвергаться изменениям, а во-вторых, на определенном этапе деньги перестают быть

очевидным мотивом работать лучше, так как в короткие сроки вызывают чувство привыкания и воспринимаются как должное.

Поэтому компании используют приемы, позволяющие наладить отношения одновременно с сотрудниками и клиентами через внедрение HR-брендинга. Построение привлекательного образа компании, создание бренда работодателя повышает шансы на эффективную работу HR-отдела, функционирование и развитие всей компании и подбор соответствующего персонала.

Итак, HR-брендинг — это комплекс целенаправленных взаимосвязанных мероприятий по развитию и реализации благоприятного имиджа работодателя. Его можно разделить на внутренний и внешний HR-бренд. Задача первого — повысить уровень лояльности работников к организации, убедить их в правильном выборе работодателя. Второй направлен на привлечение квалифицированных кадров со стороны, формируя образ работодателя мечты, который готов обеспечить удовлетворение всех социальных потребностей человека. Успешная работа над внутренним HR-брендом влечет за собой развитие внешнего<sup>193</sup>.

HR-бренд является одним из ключевых моментов как для потенциальных, так и для действующих работников. Он обеспечивает удержание на месте ценных сотрудников и предотвращает высокую текучесть внутри компании в краткосрочных и долгосрочных периодах, а также снижает вероятность перехода кадров в другие компании и сферы. Например, сейчас это особенно актуально в банковской, IT, такси, логистической и телекоммуникационной сферах за счет того, что разница заработных плат в компаниях отличается не критически, и для работников большее значение имеют коллектив, эмоциональная и психологическая обстановки на работе. Многие компании не используют стандартный график 5/2 с восьмичасовым рабочим днем, а переходят на более гибкие. В итоге, если сотрудник проводит на работе по 12 часов в день, он хочет получить от такого напряженного графика максимальный комфорт. В таком случае, ценности и особенности бренда могут быть приняты каждым работником с пониманием и удовлетворением. Они начинают понимать, зачем они здесь, за что им платят, и что удерживают их в компании не только деньги, но и интерес к ней.

Управление брендом работодателя заключается также в формировании преимуществ компании и диссеминации этих факторов на рынке. Среди факторов, которые обычно вызывают ассоциацию с компанией, стоит рассматривать:

- существующую корпоративную культуру;
- систему реализации своих способностей и продвижения по карьерной лестнице;
- дополнительные условия работы, прописываемые в трудовом договоре;

---

<sup>193</sup> Алясов А. С. Employer Brand: бренд работодателя и работа с талантами [Электронный ресурс] // Персональный журнал руководителя “Генеральный директор”. 25 апреля 2016.



- систему стажировок и обучения в компании;
- структуру и стили управления компанией;
- уровень формализованности в общении между сотрудниками разных уровней;
- наличие системы бонусов и премий;
- должностные обязанности;
- стабильность и рейтинг компании.<sup>194</sup>

Исходя из этого можно сказать, что все процессы в компании непосредственно влияют на формирование HR-бренда. Поэтому кропотливая работа менеджеров компании-работодателя над ним и принятие во внимание разных степеней заинтересованности, ожидаемого коллектива, дополнительных пунктов в трудовом договоре могут стать причиной готовности потенциальных сотрудников немного снизить свои требования к работодателю или выбрать среди других поступивших предложений именно эту компанию.

Помимо этого, управление HR-брендом решает следующие задачи:

- повышает эффективность сотрудников за счет сокращения конфликтных ситуаций. Компания отбирает на собеседованиях тех кандидатов, которые разделяют ее ценности. Так, формируется команда единомышленников, и внутри такой среды количество конфликтов сокращается;

- снижает издержки за счет установления более низкой заработной платы. Работоискатели хотят попасть именно в эту компанию, поэтому готовы получать меньше, чем аналогичную работу в другом месте;

- увеличивает вовлеченность работников в процесс, вследствие чего возрастает производительность труда и удовлетворенность клиентов от использования продукта.

Одним из примеров качественно реализованного HR-бренда в России можно считать Рокетбанк – один из первых виртуальных банков в России, созданный в 2013 году Олегом Козыревым, Виктором Лысенко, Артемом Колесниковым и Михаилом Провизионом. Сейчас он предоставляет банковские услуги с опорой на лицензию QIWI Банка, обеспечивая юридическую базу для своей работы. Сама же команда Рокетбанка развивает внутреннюю часть проекта — поддержку, приложения, процессинг, проведение акций, максимально упрощает финансовую жизнь своих клиентов.

Несмотря на то, что Рокетбанк часто позиционируется как сервис для молодежи, возраст клиентов варьируется от 14 лет до 90 и выше. Они называют себя «банком с человеческим лицом», потому что в основе своей работы ставят помощь людям, искреннюю заботу о них и разговоры на «человеческом», а не формальном языке. Это вызывает неподдельное чувство

---

<sup>194</sup> Сосницкий А., Андреев Е. Разбираемся, что такое HR-бренд и зачем он нужен в компаниях. [Электронный ресурс] // Про бизнес. 9 сентября 2016.

доверия к компании не только у клиентов, но и у потенциальных сотрудников, ведь, как было упомянуто выше, корпоративная культура, уровень формализованности коммуникации между работниками и стили управления компании оказывают положительное влияние на развитие HR-бренда.

Рокетбанк часто приглашает СМИ, такие как The Village, vc.ru в свой офис в рамках эффективного управления своим брендом. Просматривая социальные сети сервиса, читая о компании, работодатель видит место, где работа доставляет удовольствие, а офис и не выглядит офисом. Например, этим летом Рокетбанк запустил свой первый «Rocketcamp» — коворкинг-пространство для своих сотрудников в Сочи. Оно расположилось на территории дизайна-завода «Falcon» на горном курорте «Роза Хутор». Работодатели позаботились о тех, кто не смог поехать в отпуск этим летом, и решением стал «отдых внутри рабочего процесса» и график работы 2/2/3, который предоставляет возможность в течение 1-2 недель выполнять должностные обязанности и одновременно с работой наслаждаться новым городом. К тому же, была частично решена проблема нехватки сотрудников в летний период за счет увеличения свободного пространства в московском офисе в летний период. Смена обстановки, рабочего графика и места помогли сотрудникам по-новому посмотреть на проекты, которые откладывались ими ранее<sup>195</sup>.

Имидж Рокетбанка позволяет себе «пассивно» рекрутировать, просто вызывая желание работать в этом месте. СМИ позволяют усиливать такой эффект, постоянно сотрудничая с банком. Так, в одной из статей интернет-издания The Village специалист поддержки Павел Рудюк приоткрыл завесу тайны и рассказал об устройстве компании, корпоративной культуре и взаимоотношениях между сотрудниками<sup>196</sup>.

Как упоминалось ранее, уровень заработной платы позитивно коррелирует с развитием благоприятного имиджа работодателя. В начале своего карьерного пути в Рокетбанке она не отличается от средней на рынке — судя по вакансиям на hh.ru она варьируется от 30 до 50 тысяч рублей в месяц. Карьерный рост занимает относительно недолгое время по сравнению с другими компаниями в банковском секторе, и как только работник проявит себя с положительной стороны, он не останется незамеченным руководством: за эти следует повышение должности и зарплаты после 2-3 месяцев<sup>197</sup> работы. Стаж и опыт не являются решающими факторами в таком случае, продвижение по карьерной лестнице напрямую зависит от способностей человека,

---

<sup>195</sup> Карасева О. Как Рокетбанк отправил своих сотрудников в летний лагерь. [Электронный ресурс] // The Village. 12 июля 2018

<sup>196</sup> Карасева О. «Я работаю в поддержке Рокетбанка» [Электронный ресурс] // The Village. 10 августа 2018.

<sup>197</sup> Вакансия «Специалист чат-поддержки клиентов». Career.ru// URL: <https://career.ru/vacancy/25872077>

качества работы, постоянного роста знаний и от наличия идей о развитии банка (например, предложениям по улучшению сервиса).

Павел Рудюк считает: «У сотрудников поддержки вообще больше всего перспектив. Я знаю человека, который ушел в отдел маркетинга. Есть специалисты поддержки, которые очень хорошо разбираются в базах, может быть, их возьмут в разработчики. Можно стать наставником и обучать других, потом перейти в капитаны и расти дальше.»

Таким образом, формируется образ работодателя, поощряющего талантливых и трудолюбивых сотрудников. Это можно считать успешно проведенным внешним HR-брендингом.

Отношения внутри компании — составляющая внутреннего HR-бренда, которая оказывает влияние на вовлеченность персонала в работу. При грамотно выстроенной HR-менеджерами коммуникации между работниками создается доверие, обеспечивающее рост таких показателей, как инициативность, энтузиазм, принятие решений, активное участие в рабочем процессе. По результатам исследования Aon Hewitt<sup>198</sup>, вовлеченности персонала оказывает значительное влияние на рост прибыли. Так, в результате повышения вовлеченности на 1% прибыль увеличивалась на 20 миллионов долларов, на 5% — на 100 миллионов, на 10% — на 200 миллионов.

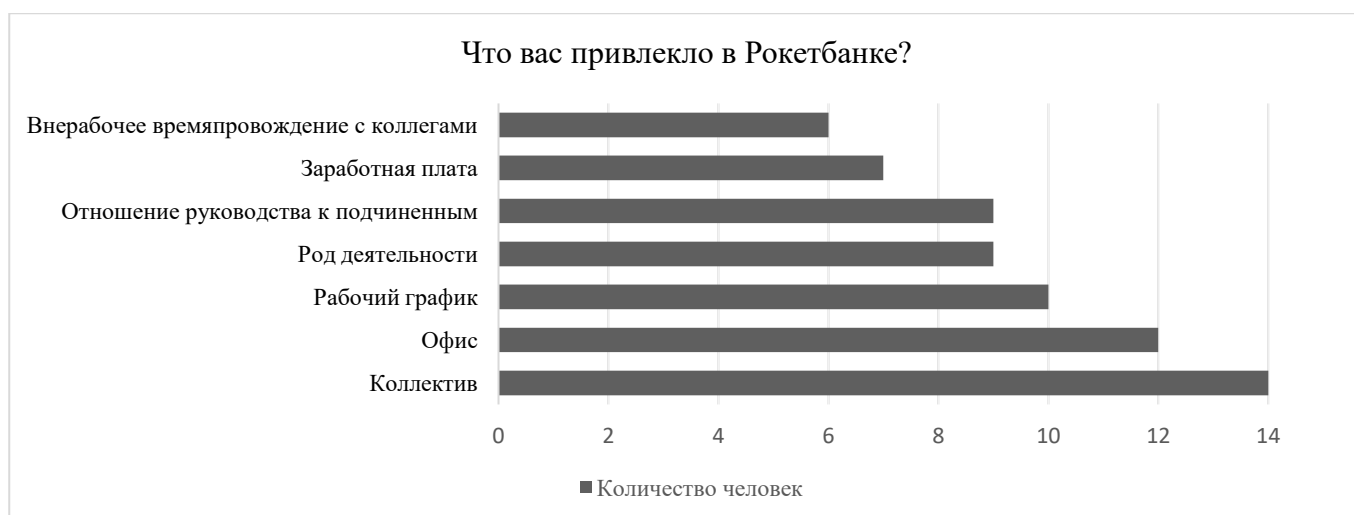
В «Рокетбанке» установилась дружеская атмосфера как внутри отдела, так и между ними. Как нам известно из общения с сотрудниками чат-поддержки, HR-отдел часто устраивает воркшопы по корпоративной культуре, развитию своих навыков и содействует карьерному росту. К тому же, ошибки в течение рабочего процесса не являются чем-то непоправимым. Сотруднику укажут на все недочеты и помогут их исправить, и обратная связь лежит в основе их отношений на самых разных уровнях.

Среди 15 сотрудников чата-поддержки Рокетбанка мы провели опрос, который подтверждает все написанное выше. Им были заданы вопросы об их мотивации и степени удовлетворенности от работы в компании.

Больше половины респондентов (53%) узнали о вакансии в Рокетбанке от своих знакомых, которые уже являются частью коллектива. Треть опрошенных увидели рекламу в социальных сетях или на специализированных сайтах (hh.ru и другие). Привлечение сотрудников таким образом является подтверждением успешности внешнего HR-брендинга Рокетбанка.

---

<sup>198</sup> Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электронный ресурс] // Practicum group. 16 июля 2018.



*Рисунок 20. Результаты опроса*

Из Рисунок 1 видно, что практически для всех сотрудников (93,3% опрошенных) решающим фактором при выборе места работы стал коллектив, а также положительные отзывы о нем. Немаловажными также являются и условия, в которых работники проводят свое время. Поэтому офис и рабочий график, как одни из ключевых причин выбора рабочего места, выбрали 80% и 66,7% респондентов соответственно. Отношение руководства, род деятельности и размер заработной платы имеют меньшее значение, чем вышеперечисленные параметры, но все же более трети опрошенных также отмечают этот пункт.

Значительная часть опрошенных (66,7%) считает, что их ожидания по поводу занимаемой должности полностью оправдались. Это в свою очередь дает руководству компании уверенность в том, что ценные кадры будут являться частью команды как можно дольше и рекомендовать работу в Рокетбанке своим знакомым, тем самым создавая образ самого желанного работодателя.

В свою очередь Рисунок 2 подтверждает это, потому что 73,3% респондентов готовы порекомендовать друзьям занять должность в Рокетбанке.



*Рисунок 21. Результаты опроса*

Таким образом, на примере Рокетбанка мы выяснили, что разработка HR-бренда нужна для формирования благоприятного имиджа компании как работодателя. Около двух третей сотрудников выбирают место работы по рекомендациям знакомых или своему собственному

опыту работы с компанией в качестве клиента. HR-бренд необходимо развивать для привлечения и удержания талантливых сотрудников, а также для значительного увеличения прибыли.

#### **Список использованной литературы:**

1. Алясов А. С. Employer Brand: бренд работодателя и работа с талантами [Электронный ресурс] // Персональный журнал руководителя “Генеральный директор”. 25 апреля 2016. URL: <https://www.gd.ru/articles/8630-qqq-16-m4-25-04-2016-employer-brand-brend-rabotodatelaya> (дата обращения: 22.09.2018)
2. Сосницкий А., Андреев Е. Разбираемся, что такое HR-бренд и зачем он нужен в компаниях. [Электронный ресурс] // Про бизнес. 9 сентября 2016. URL: <https://probusiness.io/management/2512-razbiraemsa-cto-takoe-hr-brend-i-zachem-on-nuzhen-v-kompaniyakh.html> (дата обращения: 24.09.2018)
3. Карасева О. Как Рокетбанк отправил своих сотрудников в летний лагерь. [Электронный ресурс] // The Village. 12 июля 2018. URL: <https://www.the-village.ru/village/business/rabota/318229-roketbank> (дата обращения: 26.09.2018)
4. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электронный ресурс] // Practicum group. 16 июля 2018. URL: <https://practicum-group.com/blogs/stati/vovlechennost-personala/> (дата обращения: 25.09.2018)
5. Карасева О. “Я работаю в поддержке Рокетбанка” [Электронный ресурс] // The Village. 10 августа 2018. URL: <https://www.the-village.ru/village/business/personal-finance/321409-sotrudnik-roketbanka> (дата обращения: 27.09.2018)

**Д. А. Матюнина**  
студентка

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

E-mail: [daria\\_matunina@mail.ru](mailto:daria_matunina@mail.ru)

Научный руководитель

**И.А. Иванова,**

к.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Влияние технологии «mystery shopping» на мотивацию персонала торговой  
организации**

**Аннотация:** В работе рассматривается влияние технологии «mystery shopping» на мотивацию персонала торговой организации на примере корпорации ООО «ТаберТрейд». Автор поднимает вопрос о необходимости и значимости данного метода исследования в бизнесе.

**Ключевые слова:** тайный покупатель, мотивация, персонал, торговая организация, метод исследования

**D. A. Matyunina,** student

Financial University under the Government of the Russian Federation

Scientific adviser

**I.A. Ivanova**

candidate of economic sciences, associate professor,

Department of HR Management and Psychology

Financial University under the Government of the Russian Federation

**THE IMPACT OF TECHNOLOGY "MYSTERY SHOPPING" ON THE  
MOTIVATION OF STAFF**

**Abstract:** The paper considers the influence of technology "mystery shopping" on motivation of the staff for example corporation LLC "TaberTrade". The author raises the question of the necessity and importance of this research method in business.

**Keywords:** mystery shopping, motivation, staff, trade organization, method of research

За последние 15 лет в России спрос на исследование влияния технологии «mystery shopping» («тайный покупатель») на активизацию процесса торговли и мотивацию персонала непрерывно растет [1]. Однако, большая часть торговых организаций не имеет необходимого представления о цели внедрения данной технологии и тем более о том, какой эффект данный метод оказывает на стимулирование работы персонала, как ключевого фактора повышения результативности в деятельности организации.

Проведение исследований, выявляющих степень влияния технологии «тайного покупателя» на мотивацию работников, на их заинтересованность и эмоциональную отдачу в работе, - важный элемент для организации, которая стремится получить больше выгод, используя минимум ресурсов. Очевидно, что базисная цель любой коммерческой организации – максимизация прибыли. Учитывая это, необходимым для компании является четкое понимание, насколько сильно коррелируют между собой внедренная технология «mystery shopping» и реальное увеличение чистой прибыли организации.

Чтобы лучше разобраться в заявленной проблеме, раскроем содержание технологии «тайный покупатель» и проследим историю возникновения и реализации данного метода.

«Mystery shopping» - это метод маркетингового исследования, оценивающий качество предоставляемого сервиса в компании. Оценка производится на основе потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги. Технология «тайный покупатель» появилась еще в начале 40-х годов прошлого века и получила свое развитие в 70-х годах. В СССР в то время практиковались только контрольные закупки со стороны контролирующих органов, основной целью которых, как правило, являлось выявление правонарушений, в частности, вскрытие незаконного сбыта товаров и нелегального оказания услуг. В Россию технология «тайный покупатель» пришла в начале 2000-х. Адаптируясь к существующим особенностям ведения российского бизнеса, организации повсеместно начали внедрять данный метод исследования. И спрос на эту услугу с течением времени только растет. В настоящее время «тайный» аудит проводится даже в сфере государственных услуг.

В общем и целом, компании принимают решение о внедрении системы «тайный покупатель», чтобы оценить работу продавцов-консультантов и кассиров, которые обеспечивают выручку магазину. Однако вопрос: «Какое влияние оказывает данная технология на персонал организации?» - остаётся зачастую открытым.

Чтобы разобраться в обозначенной проблеме, был проведен on-line опрос сотрудников ООО «ГаберТрейд». Прежде чем проанализировать и сделать выводы из полученных результатов опроса, ознакомимся глубже с рассматриваемой корпорацией. Основной деятельностью данной компании является розничная торговля косметическими товарами и товарами личной гигиены в сети магазинов «Подружка». Согласно рейтингу работодателей России за 2017 год, данная организация занимает 227 место [2]. Если же просмотреть отзывы о «Подружке», как о работодателе, то на всех сайтах пользователи выделяют преимущественно негативные стороны работы в компании и утверждают, что положительных нет и вовсе. Средний рейтинг по сайтам с отзывами работников об этом работодателе – 2 из 5.

Согласно полученным результатам опроса было выявлено, что большая часть сотрудников сети магазинов «Подружка» относится отрицательно к технологии «тайный

покупатель». Сотрудники чаще всего испытывают по отношению к данному методу исследования чувства безразличия, страха и злости. Возможность лишиться премии, страх быть уволенным, боязнь наказания со стороны менеджера, оценка преимущественно за достижение коллективного результата – основные причины, мотивирующие персонал соблюдать стандарты обслуживания. Большая часть опрошенных никогда не сталкивалась с санкциями за невыполнение стандартов. 11 из 18 респондентов считает, что технология «тайный покупатель» не оказывает в действительности положительного влияния на организацию. По полученным результатам, можно сделать вывод, что в целом, настрой по отношению к «тайному покупателю» со стороны сотрудников магазина «Подружка» негативный. В процессе исследования также были выявлены и основные побуждения работников соблюдать установленные стандарты. В данной организации нет высоких требований к потенциальному сотруднику. Обязательными являются следующие условия: наличие гражданства РФ и возраст старше 18 лет. Текучесть кадров в «Подружке» равна примерно 92%. Большинство потенциальных работников, устраивающихся на такие должности как: продавец-кассир, старший продавец-кассир, товаровед, рассматривает работу в данной организации как временную, с целью подзаработать денег, прилагая минимум усилий. Также потенциальными работниками становятся домохозяйки, мамы в декретном отпуске (устраиваются на неполный рабочий день), чтобы занять свое свободное время. Но в последнее время тенденция в «Подружке» такова, что работниками магазинов становятся частые покупатели, изучившие стеллажи магазина и модельный ряд имеющейся продукции.

Заработная плата сотрудников сети магазинов «Подружка» состоит из оклада в размере 13 000 руб. и премий. Размер последних зависит от того, как сотрудники магазина пройдут контроль мерчендайзера и «тайного покупателя». Далее представим более подробно сам процесс применения метода «тайный покупатель» в магазинах «Подружка». В месяц бывает 3 волны «mystery shopping». Задача «тайника» - записать обслуживание на диктофон и передать материалы в контрольные службы.

Каждый продавец в магазине должен работать с покупателями по стандартам, установленным в компании. Во-первых, это делается для того, чтобы соблюдать субординацию «покупатель-продавец», а во-вторых, разработанные стандарты направлены на увеличение среднего чека покупателя. Так, в течение обслуживания «тайного покупателя» необходимо задать как минимум 2 уточняющих вопроса (это делается для увеличения времени работы с клиентом), рассказать об акциях, новинках, сделать дополнительную продажу, предложить корзинку (так как в руках много товаров не удержишь, а с корзинкой покупатель начинает набирать больше товаров), спросить и/или рассказать про дисконтную карту, по которой в магазине действуют выгодные цены. Так, если все стандарты обслуживания соблюдены сотрудником, то его оценка за успешное прохождение одной волны «тайного покупателя» равна



100%. Если стандарты были соблюдены меньше, чем на 86%, работник пишет объяснительную записку. 3 объяснительные записки влекут за собой увольнение. Считается, что последнее является не самой сильной и удачной мотивацией для персонала. Во-первых, многие сотрудники не держатся за работу в данной организации, так как отношение работодателя к своему персоналу оставляет желать лучшего. Поэтому расторжение договора с компанией не воспринимается бывшими работниками, как серьезная потеря в жизни. Во-вторых, большая часть персонала попросту начинает избегать консультирования клиентов: работник либо находится за кассой и выполняет стандартные операции, либо занимается выкладкой товара.

Специфика торговой сети магазинов «Подружка» в том, что целевая аудитория – это девушки и женщины, которые готовы часами выбирать средства по уходу и декоративную косметику. Они приходят в «Подружку» отдыхать. В среднем, время, которое приходится на обслуживание клиента из целевой аудитории, - 45 минут. Таким клиентам важно показать, что продавцы – такие же потребители косметических средств, как и они, только чуть лучше разбирающиеся в представленной в магазине продукции. Так, продавец выступает в роли знающей «подружки», к советам, которой можно прислушаться.

Технология «тайный покупатель» ограничивает «свободу» общения работников с потенциальными покупателями. Сотрудник понимает, что, если стандарты обслуживания по каким-либо причинам будут пройдены меньше, чем на 86%, он не только рискует быть уволенным, но и в коллективе может произойти конфликт, ведь все получают зарплату, меньше возможной, из-за ошибки одного работника. К сожалению, зачастую невозможность соблюдения должным образом стандарта связана не столько с нехваткой компетенции сотрудника, сколько с большим количеством клиентов, которые хотят получить полную консультацию от специалиста. Но из-за не самых благоприятных условий труда, трудно своевременно найти достаточно сотрудников для обслуживания в магазин.

Еще одной причиной, вызывающей сомнение в действенности метода «тайный покупатель» в рассматриваемой компании, является «приспосабливаемость» персонала к предлагаемым условиям. Информация о дне, выбранном для визита «тайного покупателя», может быть раскрыта с помощью сведений, поступающих от старших продавцов-кассиров. Они оповещают соседние магазины о том, как выглядит сегодня «тайник» и во сколько он будет в следующем по списку магазине. Конечно, такая схема срабатывает нечасто, но тем не менее заставляет усомниться в честности намерений вышестоящего руководства, которое может иметь свой личный интерес в оказании помощи тому или иному магазину.

Проанализировав результаты проведенного опроса, изучив необходимую информацию по проблеме, можно сделать предположение, что результаты метода исследования «тайный покупатель» слабо коррелируют с реальным положением дел в магазине. Однако полный отказ

от применения данной технологии в торговых организациях считаем нецелесообразным. Применение данного метода будет полезно на начальном этапе существования магазина, когда стандарты обслуживания установлены и необходимо оценить качество работы сотрудников, понять, насколько компетентны и доброжелательны первые работники новой точки продаж. Иначе, не проведенный своевременно анализ работы ключевых элементов магазина, может привести к нерентабельности продаж. Кроме того, метод «тайного покупателя» может быть применен, когда план по выручке не выполняется магазином на значительную сумму в течение длительного периода времени. Тогда «тайный покупатель» является способом определения проблемных мест. Что же касается применения данной технологии в магазине «Подружка», то проверка соблюдения стандартов обслуживания методом «тайный покупатель» является лишь средством, с помощью, которого работодатель может заплатить работнику меньше. На деле, если планы по выручке выполняются магазинами и от покупателей нет плохих отзывов, данный метод является дополнительной статьей расходов и выступает антимотиватором в отношении персонала к работе.

Итак, безусловно, как и все существующие методы маркетинговых исследований, «тайный покупатель» имеет свои преимущества и недостатки. Преследуя цели улучшения работы торговой организации, повышение удовлетворенности клиентов и увеличения продаж, компании не задумываются о влиянии данной технологии на сотрудников – ключевого компонента системы продаж. Необходимо быть партнерами со своими сотрудниками, рассказать им о целях исследования и о том, каков будет положительный эффект от его проведения. Если персонал правильно и грамотно проинформирован, четко понимает критерии оценки и систему обратной связи, уровень мотивации сотрудников заметно возрастет. Хочется верить, что данный аспект будет пересмотрен не только в рассмотренной организации, но и в любой организации, которая заинтересована в своем персонале и прилагает усилия для повышения результативности его работы.

#### **Список использованной литературы:**

1. «Тайный покупатель»: все, что нужно об этом знать [Электронный ресурс]. - <https://www.shopolog.ru/metodichka/kompanii-i-rynki/taynyy-pokupatel-vse-chno-nuzhno-ob-etom-znat/>;
2. Рейтинг работодателей России 2017 [Электронный ресурс]. - <https://rating.hh.ru/rating2017/>;
3. ТЕХНОЛОГИЯ MYSTERY SHOPPING [Электронный ресурс]. - <http://hrm.bz/prog/mystery-shopping.pdf>;
4. Увеличение продаж с использованием метода «тайный покупатель» [Электронный ресурс]. - <http://www.offlinemanager.ru/polzu-prinosyashhie/metod-tajnyj-pokupatel-mystery-shopping.html>;
5. Как повысить эффективность бизнеса с помощью технологии mystery shopping [Электронный ресурс]. - <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/46934-povysit-effektivnost-biznesa-pomoshhyu-texnologii-mystery-shopping>;
6. "Тайный покупатель" как инструмент мотивации персонала [Электронный ресурс]. - [http://www.psyline.ru/articles/2111\\_tainii-pokupatel-kak-instrument-motivacii-personala.aspx](http://www.psyline.ru/articles/2111_tainii-pokupatel-kak-instrument-motivacii-personala.aspx).

**И.К. Ноак**  
Студентка группы УЧР2-1м,  
кафедра «Управление персоналом и психология»  
магистерская программа «Управление человеческими ресурсами организации»  
Финансовый Университет при Правительстве РФ  
Г. Москва, Российская Федерация  
[noakirin@mail.ru](mailto:noakirin@mail.ru)  
+79152795914

### **Анализ современных платформ для автоматизации процесса по управлению персоналом**

**Аннотация:** в статье рассмотрены тенденции использования инновационных технологий для совершенствования процессов по управлению персоналом на предприятиях России. Проанализированы основные платформы для автоматизации процессов по управлению персоналом, среди которых технологии компании SAP. В частности, рассмотрены основные преимущества и задачи, которые достигаются российскими предприятиями при использовании программы SAP Success Factors и SAP ERP HCM. Для практического анализа рассмотрены примеры фактического внедрения данных платформ на крупнейших предприятиях России. В заключении статьи выделены положительные стороны использования инновационных технологий, делающих процесс управления персоналом эффективнее, а производительность труда российских сотрудников выше.

**Ключевые слова:** управление персоналом; автоматизация процессов; инновационные технологии; SAP ERP HCM; SAP Success Factors; производительность труда; эффективность управления персоналом.

**I.K.Noak**

Student group УЧР2-1м,  
Department of personnel Management and psychology  
master's program "Human resources management of the organization»  
Financial University under the Government of the Russian Federation

### **ANALYSIS OF CONTEMPORARY PLATFORMS FOR AUTOMATION OF PROCESS ON PERSONNEL MANAGEMENT**

**Annotation:** In the article the tendencies of using innovative technologies for the perfection of personnel management processes at enterprises of Russia are considered. The main platforms for

automation of personnel management processes, among them technologies of SAP company, are analyzed. In particular, the main advantages and tasks that are achieved by Russian enterprises when using SAP Success Factors and SAP ERP HCM are considered. For practical analysis, examples of actual implementation of these platforms at the largest enterprises of Russia are considered. At the end of the article the positive aspects of using innovative technologies that make the process of personnel management more effective are highlighted, and the productivity of Russian employees is higher.

**Keywords:** HR management; automation of processes; innovative technologies; SAP ERP HCM; SAP Success Factors; labor productivity; efficiency of personnel management.

В условиях развития рыночной экономики Российской Федерации, инновационные технологии становятся инструментами, с помощью которых отечественные предприятия увеличивают свою конкурентоспособность.<sup>199</sup> Более того, инновации используются во всех отраслях хозяйственной деятельности. Изначально принято считать, что инновационные технологии необходимо внедрять в систему производства и качества продукции. В дальнейшем все большее число открытий происходило и в системе управления, где вопрос кадровой политики и управления человеческими ресурсами занимает одно из первых мест.

По этой причине научные исследования на тему использования инноваций в системе управления персоналом имеет высокий уровень актуальности, что связано с ужесточением требований к трудовым ресурсам со стороны работодателей и предпринимателей. Более того, актуализация применения инноваций в управлении персоналом связана с потребностью предприятий, которая заключается в платформах для автоматизации всех процессов HR-направления. Целью статьи является анализ современных платформ для автоматизации процессов по управлению персоналом и их влияние на практическую составляющую HR-менеджмента. Новизной научного исследования является определение инструментов и механизмов, с помощью которых управление персоналом в России способно становиться эффективнее, чем ранее.

Инновационное управление персоналом подразумевает намеренный отказ от выбора основных традиционных вариантов управления, процессов и методик. Такой подход позволяет в большей степени поменять сам принцип работы HR-специалистов.<sup>200</sup>

---

<sup>199</sup> Пережогина К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С.403-408.

<sup>200</sup> Инновационное управление персоналом: воспитываем в сотрудниках творческие способности и гибкость. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 28.09.2018).

Для российских предприятий инновации в системе управления персоналом являются важным критерием сохранения конкурентоспособности своего бизнеса. С помощью отказа от традиционных способов управления человеческими ресурсами и принятия позиции внедрять что-то новое и совершенно не привычное для российского рабочего – руководство предприятия способно превратиться в лидера рынка, рабочие места в котором являются желаемым выбором многих потенциальных кадров. Именно отсутствие профессионализма, эффективности труда и высокой производительности – это ключевые проблемы развития каждой коммерческой организации России. По этой причине, необходимо задуматься над вопросом о поиске инструментов и механизмов, с помощью которых система управления персоналом приведет к кардинальным внутренним изменениям.

Среди наиболее популярных программ по автоматизации данных процессов – облачные технологии американской компании SAP. Так, платформа Success Factors используется в таких компаниях как BP, Coca Cola, Nestle, Craft и ряде других. Опыт мировых лидеров позволяет сделать выводы об эффективности решения:<sup>201</sup>

- на 5,5% увеличивается скорость решения стратегически важных задач отдела по управлению персоналом;
- на 15,2% снижается объем расходов HR-отдела;
- на 3% возросла производительность труда сотрудников компаний, использующих данную технологию;
- на 14% уменьшилось количество времени, которое сотрудники компании тратят на завершение своих проектных задач.

Платформа SAP Success Factors позволяет коммерческим организациям решить следующие задачи:

- установить взаимосвязь между стратегическими целями компании и целями отдельных сотрудников, подразделений;
- увеличить эффективность труда персонала через показатель их производительности;
- улучшить финансово-экономические показатели коммерческой деятельности организации за счет использования важной информации, предоставляемой платформой при разработке и принятии управленческих решений.

В связи с такими положительными результатами использования автоматизированной платформы за последние года, российские компании всё чаще прибегают к внедрению данной

---

<sup>201</sup> SAP Success Factors HCM. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP\\_SuccessFactors\\_HCM](http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP_SuccessFactors_HCM) (дата обращения: 28.09.2018).

современной системы в HR менеджмент. К примеру, в 2018 году, ее активное применение происходит на базе направления по управлению персоналом в ПАО «Сбербанк».

Общая стоимость данного проекта составляет 297,3 млн рублей, а его длительность составляла с марта 2017 по май 2018 гг. На сегодняшний день, программу используют 230 000 сотрудников компании «Сбербанк», а в дальнейшем планируется расширение до 270 000 человек (с учетом дочерних предприятий).<sup>202</sup>

Стоит заметить, что ключевые задачи использования автоматизированной платформы SAP Success Factors, которые перед собою ставило руководство «Сбербанка» заключались в следующем:

- повышение качества отбора нового персонала;
- повышение качества системы обучения внутри компании;
- прозрачное планирование и карьерное развитие для всех сотрудников компании;
- создание новой модели корпоративной культуры компании.

В свою очередь, руководители смогут получать информацию о своей команде, работать с кандидатами на открытые вакансии, принимать решения по развитию своих сотрудников и видеть оценку от коллег. Менеджеры на базе платформы могут отслеживать динамику работы каждого сотрудника, оценивать его навыки и компетенции и набирать команду для решения той или иной задачи.

Другой программой по автоматизации процессов управления персоналом является SAP ERP HCM. С ее помощью выполняются следующие задачи:<sup>203</sup>

- привлечение, удержание и мотивация высококачественных трудовых ресурсов;
- достижение стратегических целей компании;
- создание и развитие кадрового потенциала внутри компании;
- оптимальное осуществление учетных функций в области HR.

Примером практического использования платформы является сотрудничество российской компании «Связной» с SAP, начало которого было взято лишь 4 июля 2018 года. Проект внедрения технологий происходил еще с 2016 году. Другим примером недавнего времени является компания «Ашан» Россия, которая на базе платформы автоматизировала процессы администрирования персонала, организационного менеджмента, учета рабочего времени и расчета заработной платы. Также реализован функционал личного кабинета 42 500 сотрудников,

---

<sup>202</sup> Сбербанк и SAP планируют создать HR-продукты для российских предприятий. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Сбербанк\\_РФ\\_%28SAP\\_SuccessFactors\\_HCM%29](http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Сбербанк_РФ_%28SAP_SuccessFactors_HCM%29) (дата обращения: 28.09.2018).

<sup>203</sup> SAP ERP HCM. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP\\_ERP\\_HCM](http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP_ERP_HCM) (дата обращения: 28.09.2018).

оптимизирован процесс сбора и хранения данных, налажен информационный обмен между руководителями и сотрудниками HR-отделов. В результате экономия для бизнеса компании «Ашан» составила 266 млн. рублей.<sup>204</sup>

Таким образом, современные платформы для автоматизации процессов по управлению персоналом компании SAP дают множество преимуществ по повышению эффективности работы HR-менеджмента и увеличению производительности труда. На примере компаний «Сбербанк», «Связной» и «Ашан» можно установить и большую экономию денежных средств, что делает внедрение инновационных технологий эффективным управленческим решением.

### Список использованной литературы

1. Инновационное управление персоналом: воспитываем в сотрудниках творческие способности и гибкость. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 28.09.2018).
2. Пережогина К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С.403-408.
3. SAP Success Factors HCM. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP\\_SuccessFactors\\_HCM](http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP_SuccessFactors_HCM) (дата обращения: 28.09.2018).
4. Сбербанк и SAP планируют создать HR-продукты для российских предприятий. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Сбербанк\\_РФ\\_%28SAP\\_SuccessFactors\\_HCM%29](http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Сбербанк_РФ_%28SAP_SuccessFactors_HCM%29) (дата обращения: 28.09.2018).
5. SAP ERP HCM. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP\\_ERP\\_HCM](http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP_ERP_HCM) (дата обращения: 28.09.2018).
6. Ашан в России сэкономил 266 миллионов рублей с помощью SAP. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Ашан\\_Россия\\_%28AUCHAN%29\\_%28SAP\\_ERP\\_HCM%29](http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Ашан_Россия_%28AUCHAN%29_%28SAP_ERP_HCM%29) (дата обращения: 28.09.2018).

---

<sup>204</sup> Ашан в России сэкономил 266 миллионов рублей с помощью SAP. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Ашан\\_Россия\\_%28AUCHAN%29\\_%28SAP\\_ERP\\_HCM%29](http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Ашан_Россия_%28AUCHAN%29_%28SAP_ERP_HCM%29) (дата обращения: 28.09.2018).

**Ю.А. Рысина**  
Студентка 2 курса

Международного Финансового факультета  
ФГОБУ ВО «Финансового Университета при Правительстве РФ»

Email: j.ryssina@gmail.com

8- 903-511-22-31

**Г.И. Слободянюк**  
Студентка 2 курса

Международного Финансового факультета  
ФГОБУ ВО «Финансового Университета при Правительстве РФ»

Email: galina211@inbox.ru

8-903-288-28-36

Научный руководитель:

**Налбандян Г.Г.**

Менеджер Департамента менеджмента,

ассистент ФГОБУ ВО

«Финансового Университета при Правительстве РФ»

**Основные изменения и развитие отраслевой структуры занятости населения в  
условиях изменения российской экономики**

Аннотация: Изменения в структуре экономики и технологическом уровне развития страны оказывают невероятное влияние на рынок труда, полностью его преобразовывая, что позволяет проследить новые тенденции и направления в этой сфере.

Ключевые слова: структура занятости, технологический прогресс, востребованность кадров, цифровая экономика

**Rysina J.A.**

2<sup>nd</sup> year student

International Finance Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

Email: j.ryssina@gmail.com

8- 903-511-22-31



**Slobodyanyuk G.I.**

2<sup>nd</sup> year student

International Finance Faculty

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

Email: galina211@inbox.ru

8-903-288-28-36

Scientific Advisor:

**Nalbandyan G.G.**

Manager of Department of management,

Assistant of Financial University under the Government of Russian Federation

### **Main changes and the development of the sectorial structure of employment if the context of changes in Russian economy**

Annotation: Changes in the structure of the economy and the technological level of development of the country have an incredible impact on the labor market, completely transforming it, which allows us to explore new trends in this area.

За последние два десятилетия жизнь человека полностью изменилась. Прогресс и появление целого ряда новейших изобретений повлияли практически на все сферы жизнедеятельности человека: политическую, социальную, духовную и, конечно же, экономическую. Таким образом, мы говорим о возникновении новой модели экономики во всем мире. В основе этих изменений, главным образом, лежит углубление научно – технического прогресса и полноценный переход к постиндустриальному обществу. В 21 веке развитие информационных технологий достигает наивысшего уровня и приводит к образованию полноценной инфосферы, которая дает возможность создавать, поддерживать и способствовать динамическому развитию общества. У людей возникают новые потребности, соответствующие уровню развития общества, и, как результат, формируется высокий уровень информационной культуры. Так, например, появление мобильных телефонов, интернета и социальных сетей привели к революции не только в социальной сфере, но и в бизнесе, а также в профессиональной деятельности каждого человека. В результате произошли кардинальные изменения на рынке труда. Усиливается поляризация возможностей рынка труда между работой с высокой и низкой квалификацией, безработицей и неполной занятостью, а также полностью меняется спрос на специалистов из-за востребованности новых высококвалифицированных кадров в контексте современного технологического прогресса.

Революция в профессиональной сфере характеризуется следующими факторами: новый уровень и темп конкуренции на рынке труда, возникновение потребности в многофункциональных специалистах, спрос на непрерывное повышение квалификации, рост числа неспециализированной деятельности по отношению к специализированной, увеличение числа специалистов - фрилансеров на рынке труда, а также установление обязательного уровня финансовой и информационной грамотности для кадров любой сферы.

Основными факторами, влияющими на сдвиги в отраслевой структуре занятости населения, являются и непрерывное развитие системы образования, и урбанизация, и эволюция предпочтений, а также изменения самих требований к профессиональной деятельности работников, в связи с непрерывным процессом технологического прогресса.

В начале 90-х годов основной отраслью экономики России являлась промышленность. Именно поэтому основная занятость населения приходилась в основном на эту сферу. Однако в первой половине 90-х годов промышленное производство ежегодно испытывало довольно сильный спад по сравнению с 1993 г. Сильное сокращение объемов производства привело к снижению значения промышленности в экономике страны, и, как результат, мы могли наблюдать уменьшение уровня востребованности рабочих на промышленных предприятиях. Объемы производства услуг в отраслях непродуцированной сферы растут быстрее объемов промышленного производства, поэтому доля промышленности в ВВП продолжает сокращаться, хотя и низкими темпами, что приводит к еще более значительному уменьшению количества кадров.

Для данного периода также характерен рост неформальной занятости, то есть, в сфере теневой экономики. Это происходило в связи с экономической нестабильностью Российской Федерации в начале 90-х годов. Так, люди, занятые в сфере теневой экономики, получали эквивалентную или более высокую денежную плату за свой труд по сравнению с официальной профессиональной деятельностью. Желание заработать, поддержать или повысить уровень жизни своей семьи являлось одной из причин роста процента “теневых работников”. Не менее важным фактором также считается установление государством высоких барьеров, которые осложняли выход не только на рынок товаров и услуг, но также на рынок труда. Так, неформальная занятость способствовала развитию конкуренции на рынке труда.

В целом, данная тенденция продолжалась и в последующее десятилетие. Так, с 2000 по 2015 год по данным ОНПЗ число работников высшего уровня квалификации увеличилось более чем 4,5%, также был заметен рост числа работников, занимавших руководящие должности (прирост на более чем 4%), а также работников сферы обслуживания, где доля увеличения составила более 2,5%. В то же время наблюдался резкий спад группы рабочих с более низким уровнем квалификации, а также занятых в сельском хозяйстве. Таким образом, сегодня более

половины занятого населения является высококвалифицированными работниками. С точки зрения характера трудовой деятельности 62% приходится на долю представителей беловоротничковых и лишь 38% — на долю синеворотничковых профессий. Из этого мы можем сделать вывод, что после начала рыночных реформ основным видом деятельности занятого населения России стал нефизический труд.

Автоматизация и роботизация всех процессов человеческой жизнедеятельности кардинально меняет не только процесс выполнения повседневных задач, но и полностью изменяет облик современных компаний. Согласно исследованиям PWC об изменениях структуры рынка к 2030 году, было выявлено несколько факторов, которые оказывают на него наибольшее влияние. Заметны серьезные демографические изменения: в большинстве регионов мир постепенно стареет. Это увеличивает конкуренцию на рабочих местах, а также обязует пожилое население осваивать новые навыки. Все чаще мы сейчас сталкиваемся с дефицитом полезных ископаемых и различных ресурсов, а также изменением климата. Это увеличивает спрос на профессии, связанные с природоохранными действиями, такими как поиск альтернативных источников энергии, разработка новых технологий в этой сфере, а также переработка отходов и использование вторичных ресурсов. Развитие новых технологий, искусственного интеллекта могут как значительно улучшить жизнь человека, предоставляя нам больше времени, например, на самореализацию, так и могут привести к социальной, политической и экономической нестабильности общества, во многом из-за резкого сокращения рабочих мест и исчезновения многих профессий.

Одним из немаловажных инструментов современного бизнеса, появившихся в результате развития новых технологий, является использование различных «технологических платформ», таких как технологии Big Data, облачные вычисления, нейросети и т.д. Данные технологии широко применяются в сферах IT, HR, финансы и бухгалтер, управление цепочками поставок, R&D, а также позволяют значительно увеличить эффективность ведения бизнеса, сократив издержки производства до 50%. Широкое использование данных инструментов диктует свои правила и рынку труда. Так, для их успешного внедрения в работу предприятия, необходимы работники, обладающие специальными компетенциями, такими как когнитивная гибкость, умение решать сложные задачи, умение вести переговоры, быть клиентоориентированным, креативным.

Уже сейчас на рынке труда все более востребованными считаются профессии IT-специалистов, инженеров, вместо некогда более популярных экономистов и юристов. Согласно исследованиям, многие профессии вскоре совсем исчезнут, в связи с прогрессом в области робототехники. Она сможет заменить, как «обслуживающий персонал», так и полностью обеспечить население необходимой промышленной продукцией. В связи с этим, основной сдвиг

в отраслевой структуре занятости населения ожидается в сторону именно обслуживания и непосредственного создания роботов. Таким образом, количество выпускников высшего и среднего образования в области информационных технологий значительно возрастет, одновременно со спросом на такие профессии как веб-разработчик, аналитик в области вычислительной техники, аналитик по информационной безопасности, разработчик ПО, системный администратор и специалист по анализу и обработке данных.

Помимо изменений на рынке труда значительные преобразования уже сейчас очевидны и в образовательной структуре. Согласно исследованиям рынка труда НАYS, более половины опрошенных респондентов в вопросе обучения, саморазвития и приобретению новых навыков в той или иной сфере отдают предпочтение онлайн-платформам. Это и различные вебинары, онлайн-курсы и видео лекции. Также все большую популярность приобретает наставничество и коучинг.

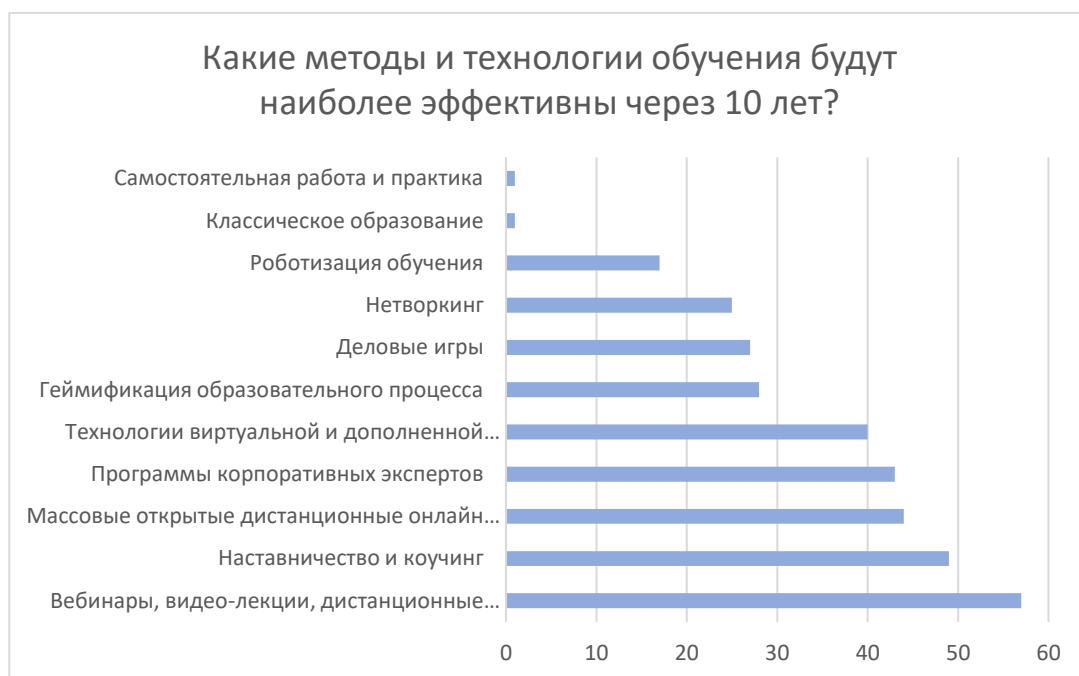


Рисунок 1. Результаты опроса.

Главный вызов, который будет стоять перед всеми участниками рынка труда в будущем – это умение быстро реагировать на изменения в своей отрасли. В результате быстрых преобразований в профессии, гораздо ценнее станут навыки, приобретенные не в высших учебных заведениях, не универсальные знания, а специальные таргетированные навыки, умение решать стратегические задачи.

Таким образом, подводя итог нашему исследованию, можно сделать вывод, что отраслевая структура занятости населения в России кардинально изменилась за последние два десятилетия во многом благодаря развитию и трансформации экономики страны. В связи с революцией в сфере информационных технологий, которые соответственно влияют на все сферы деятельности

человека, основные тенденции в профессиональной сфере будущих профессий в основном связаны с робототехникой и стремительно развивающейся областью ИТ. Так, уже сегодня абитуриентам предлагают подумать о будущем и наблюдать за новыми тенденциями. Эти же рекомендации касаются студентов и людей, которые уже работают – важно идти в ногу со временем, чтобы в определенный момент не остаться за бортом цивилизации. Для того, чтобы не лишиться работы в постоянно меняющемся контексте времени и не потерять востребованность на рынке труда, необходимо: постоянно повышать квалификацию, изучать необходимые навыки и активно растущие направления и тенденции на рынках. По мнению экспертов, в ближайшем будущем на рынке труда сохранится спрос на: инженеров, врачей, технических специалистов, химиков, ИТ-специалистов, программистов и разработчиков компьютерного обеспечения, химиков и биологов. Однако стоит заметить, что в 21 веке работа в любой сфере включает в себя владение основными навыками для работы с ПК и различными программами для ведения электронного учета и информационного оснащения коммерческой или некоммерческой организации. Таким образом, через несколько лет еще больший технологический прогресс сделает трудоустройство кадров без профессиональных прикладных информационных навыков в сфере ИТ невозможным и поднимет планку конкурентоспособных специалистов на новый уровень, который смогут достичь лишь постоянно развивающиеся, идущие в ногу со временем специалисты.

Список литературы:

1. Труд и занятость в России. Российский статистический ежегодник – 2003 [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1139916801766](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916801766)
2. Программа Правительства Российской Федерации «Цифровая экономика Российской Федерации» от 28 июля 2017 г. № 1632-р - [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>
3. Российский статистический ежегодник [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: <http://istmat.info/node/46357>
4. «Занятость и безработица в условиях цифровой экономики» Шатило Ю.Е., Копкова Е.С. [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые дан. – Москва: [б.и.], октябрь 2017. – Режим доступа: <http://www.tpinauka.ru/2017/10/Shatilo.pdf>
5. «Рынок труда и профессии будущего исследование Хаус» [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: [https://www.hays.ru/cs/groups/hays\\_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays\\_2028838.pdf](https://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_2028838.pdf)
6. «Будущее рынка труда Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году» [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/workforce-of-the-future-rus.pdf>

**Д.С. Суржук**

студентка бакалавриата факультета Менеджмента

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [dasha\\_surzhuk@mail.ru](mailto:dasha_surzhuk@mail.ru)

+791044603814

Научный руководитель:

**Трифонов Павел Владимирович**

к.э.н., доцент Департамента менеджмента

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

**Анализ подходов адаптации работников при внедрении системы бережливого  
производства на предприятии**

Аннотация: в статье представлен обзор возможных решений адаптации работника при внедрении бережливого производства. Рассмотрены и проанализированы ключевые навыки управленца в этом процессе. Обозначены ключевые проблемы использования данных подходов и приведены примеры успешного применения представленных рекомендаций у компаний, уже давно практикующих бережливое производство.

Ключевые слова: бережливое производство, адаптация, сотрудник, лидер, производство, лин-менеджмент, McKinsey.

**D.S. Surzhuk**

student of bachelor Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial

University under the Government of Russian Federation»

Moscow, Russian Federation

**P.V. Trifonov**

PhD in Economics, Associate Professor Department of Management

Financial University under the Government of Russian Federation

**Analysis of approaches of adaptation of workers when implementing the system lean production  
at the enterprise**

Annotation: the article presents an overview of possible solutions for the adaptation of an employee when introducing lean production. Key management skills in the process are reviewed and analyzed. The key problems of using these approaches are indicated and examples are given of the successful application of the presented recommendations to companies that have been practicing lean production for a long time.

Keywords: lean manufacturing, adaptation, employee, leader, manufacturing, lin-management, McKinsey.

В статье 2017 года консалтинговой компании McKinsey, темой которого стала «Работа управленца на производстве с внедренным бережным производством»<sup>205</sup> была обозначена проблема принятия сотрудником внедрения новой системы работы. В исследовании в одной из частей приводится интервью пяти руководителей крупных компаний, которые уже на протяжении долгого времени успешно работают, используя бережливое производство (далее БП) на их предприятии. Почти все лидеры единогласно сказали, что одной из самых больших сложностей, с которыми они столкнулись при внедрении БП, является не желание подчиненных принимать новый способ работы, либо же желание начать работать опять по старому способу. Старые устои, понятные операции и просто привычное поведение людей не всегда позволяют им принимать новые перемены, следовать новому курсу, даже если они понимают, что старый способ не эффективен, однако именно акцент на работе с людьми и является одной из главных задач при внедрении БП на предприятии.

При переходе на новый способ ведения бизнеса человеческий капитал начинает играть одну из главных ролей – начинается работа над раскрытием потенциала работника, дается больше возможностей для его самореализации. Акцентируется внимание на его участии в развитии, а также вовлеченности в деятельность компании. Руководство теперь должно больше времени уделять общению со своими подчиненными, быть более открытым с ними и иметь способность развивать потенциал работника.

Подобные изменения в способе управления повлекут за собой модифицирование культуры внутри команды. Партнер компании McKinsey Элисон Дженкинс размышляет на тему мотивации сотрудника<sup>206</sup>. Она считает, что новые способы работы настолько становятся не эффективными, что придерживаться их становится невозможным без каких-либо культурных перемен. Одним из главных тезисов статьи выделяется развитие лидера, где саморазвитие лидера является одним из факторов успешной работы бережливого производства. При появлении новых идей руководители должны уметь их адаптировать к своей системе управления, чтобы они помогли людям становиться более эффективными на каждой ступени.

Так, например, в компании «Трубная металлургическая компания (ТМК)» осуществляется система подготовки управляющего персонала<sup>207</sup>. Согласно существующей там иерархии специалистов делят по знаниям методик системы бережливого производства, выделяют:

---

<sup>205</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/The%20work%20of%20leaders%20in%20a%20lean%20management%20enterprise/The-work-of-leaders-in-a-lean-management-enterprise.ashx>

<sup>206</sup> См 1, страница 60

<sup>207</sup> [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/leansixsigma-tmk.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/leansixsigma-tmk.html)

«Черные пояса» – высшая ступень знаний «Лин Шесть Сигм», где работники сами руководят большими проектами, и «Зеленые пояса» – специалисты, обладающие базовым уровнем знаний, обычно руководители среднего звена. Для каждой ступени была создана своя программа развития. Для первой работает курс с обученными бизнес-тренерами, привлеченными внешними специалистами, где происходит постоянный обмен практикой работы. Для «Зеленых поясов» в ТМК создали свой корпоративный образовательный курс, где раз у год его проходит одна группа с каждого предприятия. Обучение включает 12 дней теории и 12 дней практики с выполнением не менее одного-двух проектов улучшений в зависимости от сложности поставленных задач. Кроме того, есть базовая ознакомительная программа для простого звена рабочих.

Однако, изначально любые перемены для каждого человека становятся испытанием, а для руководителя это актуально еще больше в силу его проделанной работы для достижения высокого статуса. Выделяют три основные, фундаментальные поведенческие сдвиги, иллюстрирующие задачу создания повседневного лидерства, которые акцентируют внимание на том, что сама концепция БП подразумевает собой изменения устоявшегося способа поведения лидера.

Первое изменение – задавать вопросы, а не давать ответы. Оно отражает три основы бережливого управления: каждый работник, на любом уровне должен создавать новые возможности, только работники на местах способны лучше понять проблему и предложить возможные пути ее решения, а также что одна из главных обязанностей лидера заключается в обеспечении эффективного коучинга своих команд. В статье приводится реальный пример старшего исполнительного директора крупной американской компании, где она рассказала о своем опыте, в котором она позволила своей команде разработать идеи, в то же время предоставив свободу руководства. Выводом проведенного эксперимента было осознание важности определенного отчуждения лидера в процессе управления и важности предоставления возможностей для решения проблемы самой команды. В итоге ее вопросы оказались более ценными, чем ее ответы, но это потребовало от нее обучения.

Второе изменение – вместо поиска временного и быстрого решения проблемы нужно находить первопричинные, более глубокие источники их возникновения. Это может потребовать больше времени у руководителя и его внимания, поэтому существует риск отказа от подобного внедрения. Однако, именно целенаправленное решение проблем и является одним из важных этапов построения новой культуры организации. Откуда вытекает потребность в обучении служащих уметь решать такие проблемы, а от лидеров теперь будет требоваться способность создания этих навыков.

И последнее, третье изменение – способность видеть практические способы достижения будущих целей и возможность руководителя донести их до подчиненных, не путем озвучивания



заявлений, а построением ежедневной поэтапной работы. Этот цикл требует больше, чем просто постановка целей: от лидеров требуется понимание, каким образом работа людей способствует развитию организации. Лидеры должны понимать цели их подчиненных, признавая, что работа интереснее для них, когда имеет смысл, а не когда состоит из рутинных действий.

Руководителям нужна определенная поддержка для создания необходимых навыков и возможностей успешных лидеров. Большинство организаций разрабатывают структурированные учебные программы для руководства, где уже меньшее количество используют систему диагностики и оценки проводимого управления лидером. Полученная информация помогает лучше видеть проблемные места в управлении, а также мотивировать руководителя для их скорейшего исправления. Здесь также играют важную роль продуманные системы контроля и поощрения за выполненные цели, например, внедрение рейтингов оценки работы лидера, создание различных программ их развития и, конечно же, введение определенных компенсаций.

Тенденция увеличения доли доходов от сферы услуг в ВВП обозначилась в развитых государствах в 1960–1970-х гг.<sup>208</sup>. Так, по данным на 2017 год роль сферы услуг в доле мирового ВВП составляет 63%<sup>209</sup>, что также ведет к увеличению числа рабочих, занятых в производстве услуг. Теперь работа и взаимоотношения продавца с клиентом стали сильнее зависеть от человеческого фактора, а с развитием современных технологий на производстве получается все больше снизить надобность «живого» персонала именно для выполнения монотонной работы, требующей от рабочего сосредоточения на повторяющихся действиях. В скором времени от такой работы снижается интерес к осуществляемой деятельности, а также пропадает мотивация работника и его заинтересованность в развитии.

Таким образом, с увеличением занятости в сфере услуг увеличивается и влияние людей на успешное развитие компаний, предоставляющих услуги. Ведь теперь от работника требуется большее взаимодействие с клиентом, где задействуются такие человеческие качества, как: критическое мышление, компетенция управления людьми, креативность и эмоциональный интеллект. По данным прогноза аналитиков с World Economic Forum именно эти навыки станут наиболее востребованными в 2020 году<sup>210</sup>.

Для того, чтобы работодателю заполучить квалифицированного специалиста, он должен заботиться о том, чтобы ему работать было комфортно и интересно. В этом случае он получит максимальную отдачу, рабочий будет вдохновляться новыми идеями, проявлять инициативу. Например, крупная компания на севере США, занимающаяся страхованием имущества и страхованием от несчастных случаев, смогла уменьшить спрос на работу колл-центра на 30%

---

<sup>208</sup> [https://www.hse.ru/data/306/898/1237/MY\\_4\\_2008\\_PB.pdf](https://www.hse.ru/data/306/898/1237/MY_4_2008_PB.pdf)

<sup>209</sup> [https://www.indexmundi.com/world/gdp\\_composition\\_by\\_sector.html](https://www.indexmundi.com/world/gdp_composition_by_sector.html)

<sup>210</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

менее, чем за год, в то же самое время улучшив управление, что стало причиной снижения общей загруженности рабочих на 25%.

В одном из представленных интервью исследования McKinsey<sup>211</sup> Ксавьер Лхуер, партнер в лондонском офисе McKinsey, говорит с Лесли Уиллкокс, профессором технологий, работы и глобализации в Лондонской школе экономики о его работе по автоматизации роботизированных процессов – ее влияние на работу и то, как компании могут использовать робототехнику в бизнесе. RPA - тип программного обеспечения, которое имитирует деятельность человека в постоянно повторяющейся системе задач. Он может выполнять монотонные вещи быстрее, точнее и продолжительнее, чем люди, тем самым давая им возможность сосредоточиться на работе с клиентом, например. В 16 рассмотренных сценариях работы RPA люди, простые рабочие, одобрили внедренную технологию, потому что им не нравилось выполнять задачи, с которыми теперь справляются машины. Каждая изученная в исследовании организация сообщила, что с каждым разом получалось все больше сокращать задействованность персонала, особенно в регулировании аудита и бюрократии.

Лесли Уиллкокс считает, что автоматизация нужна просто для облегчения стресса, который создается в организациях. Он утверждает, что онлайн розничный продавец оценивает успех RPA в отношении количества часов, возвращаемых бизнесу. Таким образом, внедрение технологии помогает не только сократить издержки, но и повысить удовлетворенность от работы у персонала, что напрямую влияет на профессиональные способности рабочего. Однако, стоит обязательно учитывать человеческий фактор, нужно убедить организацию измениться и принять автоматизацию, поменяв для начала систему управления.

Аналитики отмечают, что крупные компании, достигшие наибольшей отдачи от БП опирались в своей работе на четыре фактора: привлечение к развитию компании специалистов всех уровней, создание интереса и воодушевления у работников, использование комбинированного способа обучения персонала и более полное включение в процессы организации отдела кадров<sup>212</sup>. Рассмотрим приведенные факторы на примере деятельности российской компании.

Управляющий директор компании «ММП им. В.В. Чернышева» Хакимов Амир при внедрении на предприятии системы БП также руководствовался этими факторами. Так, для того, чтобы заинтересовать идеей БП сотрудников и понять их настрой относительно внедрения новой системы он провел конкурс на лучшее эссе среди руководителей, отражающее их идеи по развитию предприятия. Таким образом, он оценил масштаб видения и потенциал некоторых сотрудников, которые потом стали одними из участников непосредственного развития БП. Это

---

<sup>211</sup> См. 1, страница 46

<sup>212</sup> См. 1, страница 77

также помогло заинтересовать сотрудников, а последующие встречи с главным руководством и освещение происходящего в газете предприятия показало значимость для руководства идей сотрудников и его открытость новым предложениям.

Для пилотного проекта был выбран участок по производству модуля воздухо-воздушного теплообменника. Компания рассчитала точку безубыточности, устранила проблемные места, в итоге удалось достичь определенных положительных изменений на производстве. Начальники цехов, по достоинству оценив полученный эффект, уже сами стали требовать от персонала идей по бережливому производству – эффект от делегирования решения проблем высшего звена по локальным участкам<sup>213</sup>.

Грамотно выстроенная и проработанная полноуровневая политика адаптации сотрудника при внедрении бережливого производства помогает эффективнее и успешнее получать результаты от измененного процесса работы. При этом необходимо учитывать все факторы для компаний, а также уделять внимание развитию лидеров движения БП. Внедрение новой концепции работы компании возможно как и с помощью внешних факторов: использование новых технологий для упрощения деятельности рабочего, внедрение улучшенных процессов оценки, планирования и контроля, так и с помощью внутренних: развитие лидера, которое в последствии привнесет в компанию новые идеи, более подходящую систему работы организации к концепции БП, ввод способов обучения и поощрения рабочего.

Список использованной литературы:

[1] Index Mundi World GDP - composition by sector [Electronic resource]. – 2017. Access mode: [https://www.indexmundi.com/world/gdp\\_composition\\_by\\_sector.html](https://www.indexmundi.com/world/gdp_composition_by_sector.html)

[2] McKinsey&Company The work of leaders in a lean management enterprise [Electronic resource]. – 2017. Access mode: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/The%20work%20of%20leaders%20in%20a%20lean%20management%20enterprise/The-work-of-leaders-in-a-lean-management-enterprise.ashx>

[3] World Economic Forum The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution [Electronic resource]. – 2016. Access mode: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

[4] Lean six sigma в ТМК: история развития, применяемые инструменты и успешные проекты [Электронный источник]. – 2017. Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/leansixsigma-tmk.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/leansixsigma-tmk.html)

[5] Предводителя М., Балаева О. Основные тенденции развития российской сферы услуг [Электронный источник]. – 2008. Режим доступа: [https://www.hse.ru/data/306/898/1237/MY\\_4\\_2008\\_PB.pdf](https://www.hse.ru/data/306/898/1237/MY_4_2008_PB.pdf)

[6] Хакимов А. Как управлять персоналом, внедряя бережливое производство [Электронный источник]. – 2016. Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8715-qqq-16-m6-27-06-2016-berezhlivoe-proizvodstvo-personal>

---

<sup>213</sup> <https://www.gd.ru/articles/8715-qqq-16-m6-27-06-2016-berezhlivoe-proizvodstvo-personal>

**Нгуен Куанг Вьет**  
студент Международного финансового факультета, группа МФФ2-1  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: [nguen.anton2012@mail.ru](mailto:nguen.anton2012@mail.ru)  
+79257102669

Научный руководитель:  
**Налбандян Гайк Геворгович**  
ассистент Департамента менеджмента  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

### **Современные платформы для поиска работы среди молодых специалистов в России**

**Аннотация:** Данная статья нацелена на то, чтобы рассмотреть различные современные методы поиска работы, их популярность среди соискателей и работодателей, выявить положительные и отрицательные стороны основных виртуальных платформ поиска работы для молодых специалистов, таких как социальные сети и рекрутинговые сайты, актуальность их использования и общие тенденции развития в России. Данное исследование позволит лучше понять и проанализировать поведение будущих специалистов и выбрать наиболее оптимальный вариант поиска соискателей для работодателей.

**Ключевые слова:** аутсорсинговые компании, трудоустройство, платформа, социальные сети, молодые специалисты, работа

Nguyen Quang Viet  
students of the International Finance Faculty, group IFF2-1  
Federal State- Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under  
the Government of the Russian Federation»  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: [nguen.anton2012@mail.ru](mailto:nguen.anton2012@mail.ru)  
+79257102669

### **Modern platforms of searching for a job or young professionals**

**Abstract:** This article aims to consider various modern job search methods, their popularity among applicants and employers, to identify the positive and negative aspects of the main virtual job search platforms for young professionals, such as social networks and recruiting sites, the relevance of their use and general development trends. in Russia. This study will allow us to understand and analyze

the behavior of future specialists and select the most optimal search option for searching applicants for employers.

**Keywords:** outsourcing companies, employment, platform, social networks, young professionals, job.

В настоящее время в условиях индустриального общества и технологического прогресса человечество стало использовать все больше устройств с постоянным доступом к сети Интернет. Таким образом, интернет-ресурсы становятся неотъемлемой частью жизни чуть ли не каждого жителя нашей планеты: электронная почта, онлайн-новости, социальные сети. Жизнь и работа буквально стала проходить в виртуальной реальности. По международным данным, собранным за январь 2018 года, насчитывается приблизительно 4,021 миллиарда человек с доступом в интернет, из которых 2,958 человек являются активными пользователями соцсетей, что составляет около 39% населения Земли.

Интересно, что при этом число экономически активного населения (с 15 до 65 лет) 2017 года составляет 3 452 865 141 человек, что уже почти достигает количество Интернет-пользователей. Таким образом, можно сказать, что у почти у каждого работающего человека есть доступ к Интернету, а значит, к социальным сетям и электронной почте. То есть возможность нахождения вакансии или, наоборот, поиск потенциальных сотрудников онлайн становится проще и быстрее. Человек, где бы он не находился, может в один клик рассмотреть предлагаемые вакансии, а также в «один клик» узнать все подробности: описание, график, контакты. Следовательно, возникает вопрос об актуальности данного способа поиска желаемой должности.

Начать стоит с того, что на сегодняшний день существует множество платформ для поиска вакансий:

- популярные сайты поиска работы (HeadHunter.ru, Career.ru и т. д.)
- социальные сети (группы с подработкой для студентов и молодежи и т. д.)
- аутсорсинговые компании (набирают людей по заказу других компаний на мероприятия)
- личные каналы (связи)
- центры занятости населения

Однако все чаще используются электронные виды поиска работы в связи удобством: быстрый поиск, большой выбор, возможность фильтровать, категорировать и видеть полную информацию о компании, вакантном месте, описание работы и требования к ней. К примеру, интерфейс многих сайтов устроен так, чтобы интернет-пользователя – соискателя – не было вопросов, куда «кликать» и к кому обращаться. То есть, при даже первом посещении, в глаза бросаются нужные ссылки, чтобы не было необходимости тратить время на «привыкание» и «понимание» системы.

В данной статье будут рассмотрены два современных способа поиска работы, используемые значительной частью экономически активного населения. Также будут приведены сравнительный анализ обоих методов для выявления наиболее благоприятного и эффективного пути по поиску работы.

Для начала проанализируем сайты HeadHunter.ru и Career.ru. Это современные сайты Российской компании интернет-рекрутмента, развивающая бизнес в России, Белоруссии, Казахстане и на Украине. Данные интернет-порталы направлены на решение задач как массового, так и единоличного подбора, а также являются эффективным средством формирования положительного имиджа компании-работодателя и укрепления ее HR-бренда.

Начать стоит с того, насколько популярными стали данные платформы среди работодателей и соискателей. По исследованию двух сайтов был выявлен существенный подъем в отклике о поиске работы через сеть Интернет.

За последние годы вакансии для молодых специалистов постепенно повышают свою долю на рынке труда (Рис. 1).

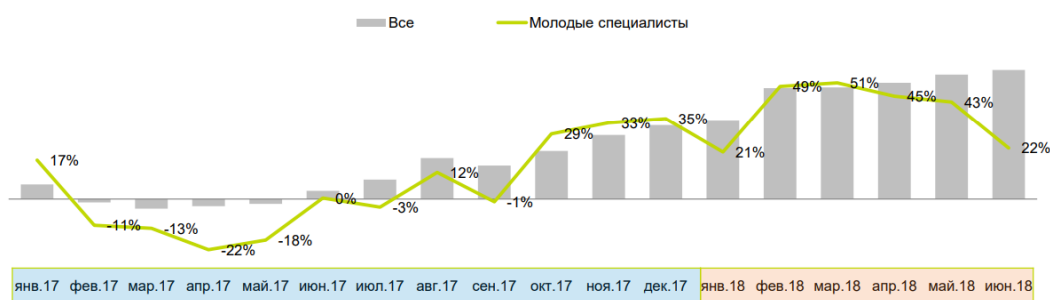


Рис. 1. Динамика вакансий в России

Источник: Состояние российского рынка труда для молодых специалистов. Отчет исследовательского центра портала для молодых специалистов Career.ru

А также динамика прироста количества вакансий в течение года для опережала в 2–3 раза общерыночную. За 2017 год число вакансий для молодых специалистов выросло в Хабаровске и Екатеринбурге — в 1,5 и более раз, что говорит о быстром темпе развития платформ среди соискателей в других городах России. Это говорит о том, что молодые люди стали чаще использовать данными платформами в целях трудоустройства (Рис. 2).

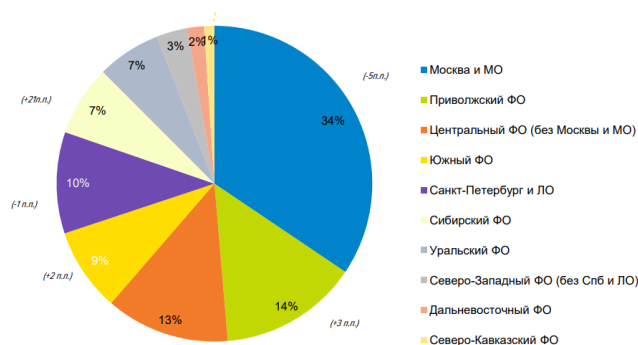


Рис. 2. Распределение вакансий для молодых специалистов по округам

Источник: Состояние российского рынка труда для молодых специалистов. Отчет исследовательского центра портала для молодых специалистов Career.ru

На последний год исследований было отмечено, что конкуренция среди молодых соискателей была выше, чем на рынке труда в целом: если в Волгограде конкурс на одно вакантное место составлял 9 человек на одно место. А в последние годы наблюдается значительное повышение конкуренции в Казани и Уфе, где конкурс составлял 7 человек на одно место. Наименьший показатель оказался в Екатеринбурге конкурсом в 2,7 человек на место. Высокий показателя hh-индекса позволяет определить, насколько проще работодателю найти себе сотрудника, так как есть широкий выбор, а соискателю, наоборот, сложнее трудоустроиться, поскольку конкуренция при таком темпе роста популярности платформ вырастает с каждым годом. А низкий показатель, напротив, невыгоден компаниям, предоставляющим работу в виду ограниченного выбора соискателей. Последние уходят в плюс, имея возможность легкого трудоустройства в связи с дефицитом специалистов на рынке труда, и могут диктовать свои условия для комфортной работы (Рис. 3).

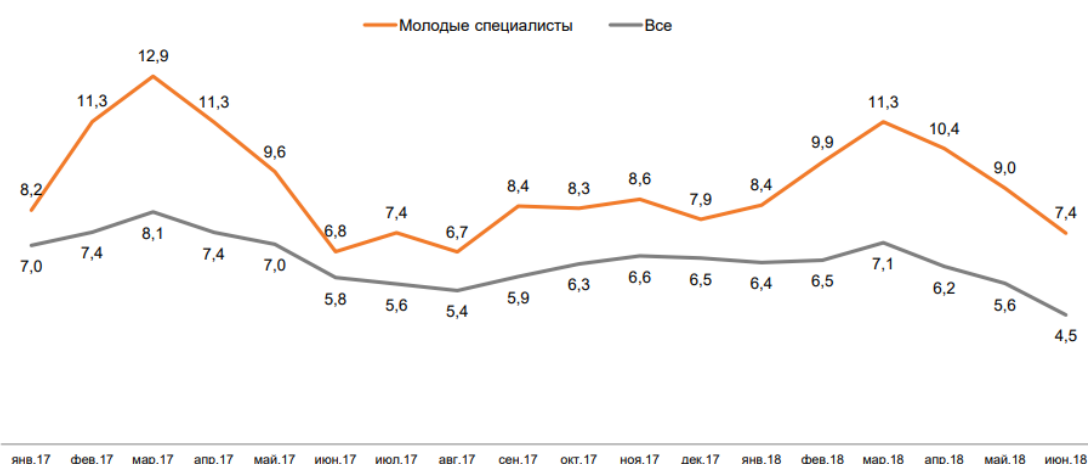


Рис. 3. HH-индекс - уровень конкуренции в России (соотношение резюме и вакансий)

Источник: Состояние российского рынка труда для молодых специалистов. Отчет исследовательского центра портала для молодых специалистов Career.ru

А теперь перейдем к другой альтернативной платформе трудоустройства. На сегодняшний момент социальные сети, такие как ВКонтакте, Фейсбук и Инстаграм, используются значительной частью экономически активного населения в возрасте от 15-65 лет. В основном это население 15-49 лет, которое составляет 66% от общего количества пользователей социальных сетей, в частности Фейсбука ( 2,061 миллиардов активных пользователей), когда общее количество активных пользователей составляет по данным отчета 2018 года – 2,958 миллиардов человек (Рис. 4).

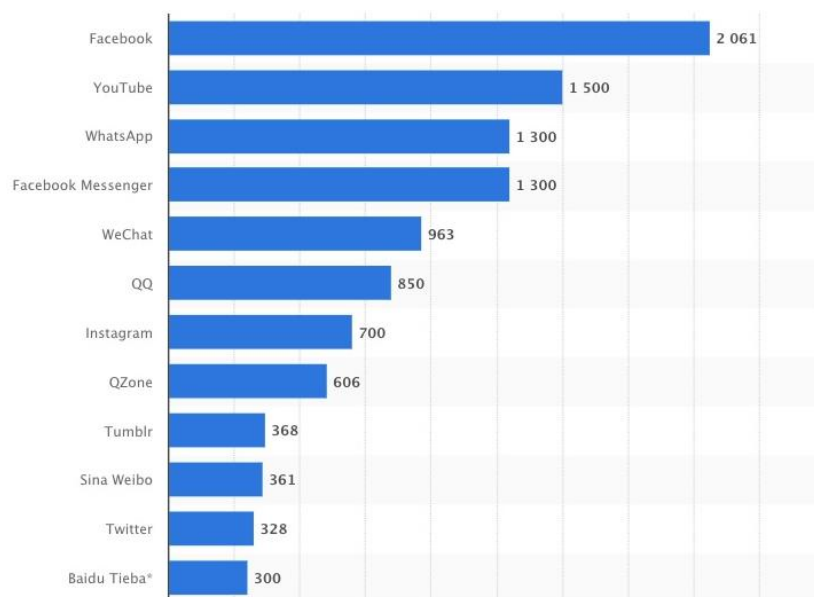


Рис. 4. Самые популярные социальные сети в мире

Источник: Исследование аналитическим агенством Statista за 2017 год

С учетом быстрого развития и интеграции соцсетей любой человек, имеющий доступ к сети Интернет, может в один миг найти хорошее предложение о трудоустройстве. К примеру, сегодня многие компании имеют официальные страницы в социальных сетях в целях быстрого отклика на их анонсы, поскольку вся жизнь современного человека проходит буквально «онлайн». В связи с этим работодателю проще выложить пост с анонсом о свободной вакансии в Вконтакте или Фейсбук, к тому же запросы приходят с личных аккаунтов, в которых пользователь чаще всего в открытом доступе имеет информацию о себе, его предпочтения и увлечения, по которым можно сделать первичный анализ человека и предсказать возможные способности соискателя. Таким образом, компании уже на этапе подачи заявки может сделать предварительную оценку человеку, тем самым определить потенциальных сотрудников.

Говоря о России, процент экономически активного населения в Вконтакте на данный момент составляет больше 82 процента из 25,721 пользователь, в Фейсбуке 75% из 1 952 633 человека. Инстаграм же так же является популярной платформой для значительной части населения России где 7,143 минллиона людей – активные пользователи. Эти цифры говорят, что рекрутинг потенциальных сотрудников становится проще благодаря высокой вовлеченности населения. Следовательно, вероятность найти работу/подработку/фрилансерство выгоднее на таких платформах, так как охват целевой аудитории происходит посредством более тесного взаимодействия (реакция аудитории):

1. **Лайки** — дает начальную информацию о том, что контент содержит необходимую инфу, был замечен и оценен аудиторией.



2. **Комментарии** – коммуникация с аудиторией, которая позволяет выявить желающих и претендентов на те или иные вакансии

3. **Репост** – показатель того, что аудитория не только видела и оценила анонс, но также посчитала уместным распространить предложение по собственной сети, что позволит охватить более широкую аудиторию, на подобии теории «шести рукопожатий». Тем самым работодатель косвенно распространяет информацию о своих свободных вакантных местах.

4. **Упоминания** — числовой показатель, когда пользователь социальной сети упоминает компанию и ее вакансии. Чем активнее аудитория в этом плане, тем выше вероятность того, что стратегия продвижения, используемая компанией, будет работать. Показатель вовлеченности важен и показывает, что целевая аудитория реагирует и интересуется контентом. Таким образом, повышается доверие пользователей и их желание трудоустройства.

*Чтобы выяснить вопрос актуальности социальных сетей при поиске работы и трудоустройства в России, кадровое агентство уникальных специалистов «КАУС» оценила ответы опрошенных соискателей и их отношение к социальным сетям. 53% соискателей используют социальные сети иногда/постоянно, а специализация в основном в сферах маркетинга, журналистики, PR-менеджмента и IT-технологий. К тому же, 60% соискателей считают, что возможность устроиться через социальные сети высока, по сравнению с 35%, кто против этого суждения, а остальные 5% и вовсе думают, что это полная трата времени. А на вопрос об удачных случаях трудоустройства 26% опрошенных имели положительный опыт, в то время как 36 имели противоположный результат.*

По результатам опроса выявлено также, что самыми популярными соцсетями при поиске работы считаются: LinkedIn с 33% голосами, Facebook с 23% голосами и Вконтакте с 21% голосом(Рис. 5).

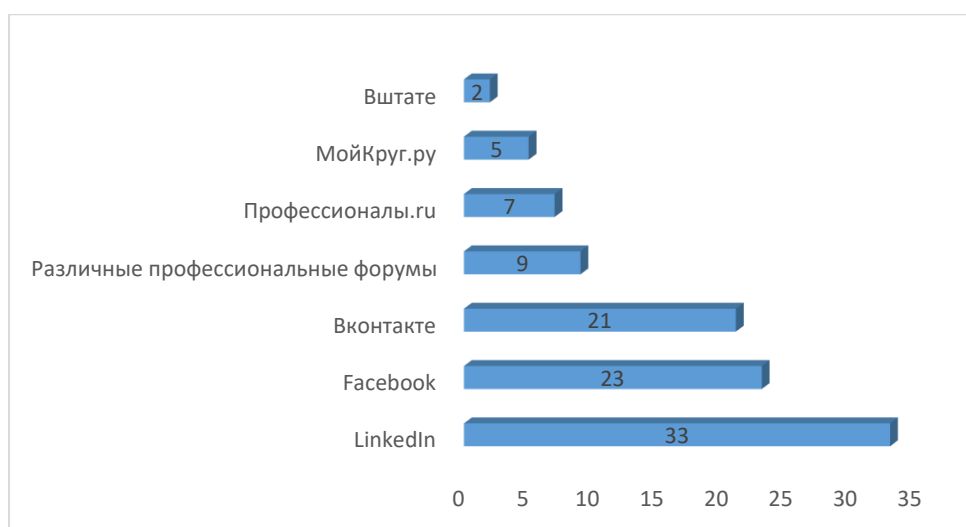


Рис. 5. Популярные социальные сети для поиска работы

Источник: Исследование кадрового агентства «КАУС» 2017 г.

Чтобы в полной мере разобраться, какой метод является оптимальным для молодых специалистов-соискателей, приведена сравнительная таблица, в которой будут обозначены положительные и отрицательные стороны каждого из способа. К тому же, будут рассмотрены разные аспекты для более полной картины уровня привлекательности как для работодателей, так и для потенциальных работников.

Таблица 1. Сравнительная таблица социальных сетей и сайтов поиска работы.

	Социальные сети	Сайт поиска работы
ПЛЮСЫ	1) Увеличение охвата аудитории 2) Реклама вакансии узкому/специфическому кругу соискателей 3) Усиление бренда работодателя (компания изнутри) 4) Большой объем информации о кандидате	1) Заинтересованы активные претенденты 2) Наиболее широкий и полный обхват работодателей 3) Электронное резюме 4) Высокие шансы трудоустройства
МИНУСЫ	1) Постоянная гонка контента (регулярное обновление информации о вакантных местах) 2) Времязатратный труд (поддержка активности, наращивание оборотов и т. д.)	1) Отсутствие личного контакта, недостоверное впечатление о компании и работодателе 2) Нет гарантий о прочтении резюме

Проанализировав все вышесказанное и используя сравнительную таблицу, можно заметить, что оба способа поиска работы являются достаточными, чтобы утверждать о популярности и актуальности данных платформ, поскольку технологии и сеть Интернет охватили почти весь земной шар. Это говорит о том, что с каждым годом будет увеличиваться число работодателей и соискателей, использующих более удобный вид трудоустройства. Данные методы позволяют в любой точке мира найти или предложить работу, не используя лишних затрат времени и издержек. На сегодняшний день соцсети являются всего лишь посредником для поиска работы, где аудитория очень узкая – это, преимущественно, молодые люди творческих профессий: фотографы, «пиарщики», журналисты. Главное, не стоит забывать о существовании других методов поиска работы.

Интернет для поиска работы имеет свои достоинства и недостатки, однако это является новым направлением в развитии удобного и более эффективного рекрутинга, поскольку технологический процесс не стоит на месте, и на сегодняшний день многие вещи намного легче и качественно делать «онлайн».

В заключение стоит добавить, что при поиске работы, наряду с традиционными методами, не стоит отвергать современные с их новым ракурсом и принципом действия. Интернет, в частности социальные сети, прочно вошли в жизнь и уже затронула профессиональную деятельность человека, но только он решает, каким методом трудоустройства воспользоваться или нет.

#### **Список использованной литературы:**

1. Астахова А. \без купюр\ работа на расстоянии //Прямые инвестиции. – 2012. – №. 5.
2. Астахова А. ГЧП в Интернете //Прямые инвестиции. – 2013. – №. 1 (129).
3. Hummon N. P., Carley K. Social networks as normal science\* //Social networks. – 1993. – Т. 15. – №. 1. – С. 71-106.
4. Guest D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers //Human resource management journal. – 2011. – Т. 21. – №. 1. – С. 3-13.
5. Михайлова О. И. Исследование вопроса поиска работы в социальных сетях // Молодой ученый. — 2015. — №16. — С. 41-38. — URL <https://moluch.ru/archive/96/21614/> (дата обращения: 10.10.2018).
6. Интернет 2017-2018 в мире и в России: статистика и тренды. URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-2017-2018-v-mire-i-v-rossii-statistika-i-trendy/> (дата обращения: 15.09.2018).
7. [Социальные сети в 2018 году: глобальные исследования.](https://www.web-canape.ru/business/socialnye-seti-v-2018-godu-globalnoe-issledovanie/) URL: <https://www.web-canape.ru/business/socialnye-seti-v-2018-godu-globalnoe-issledovanie/> (дата обращения: 29.09.2018).
8. [Социальные сети в России, лето 2017: цифры и тренды.](https://blog.br-analytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-leto-2017-tsifry-i-trendy/) URL: <https://blog.br-analytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-leto-2017-tsifry-i-trendy/> (дата обращения: 10.09.2018).
9. [Поиск работы через социальные сети. Мнения соискателей.](http://www.kaus-group.ru/knowledge/publications/material/75/) URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/publications/material/75/> (дата обращения: 15.09.2018).

# ПЕРЕХОД ОТ ПРОЕКТНО-ПОКАЗАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ К СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ В РАМКАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

УДК 352/354-1

**А.И. Старых**  
студентка 3 курса

факультета «Государственное управление и финансовый контроль»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: [starykhai@mail.ru](mailto:starykhai@mail.ru)

+79152288653

## **Кластерный подход к управлению развитием муниципальных образований**

**Аннотация:** В статье рассмотрены особенности формирования кластеров в муниципальном образовании, определены возможности и перспективы внедрения кластерного подхода в модель местного самоуправления, а также выявлены основные преимущества использования кластерного подхода на территории муниципалитета.

**Ключевые слова:** муниципалитет, муниципальное образование, муниципальное управление, местное самоуправление, кластер, кластерный подход, кластерная политика, управление, социально-экономическое развитие.

**A.I. Starykh**

3d year student

Faculty "Public Administration and Financial Control"

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

## **CLUSTER APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE MUNICIPAL FORMATION DEVELOPMENT**

**Abstract:** The article discusses the features of cluster formation in the municipality, identifies opportunities and prospects for the implementation of the cluster approach in the model of local self-government, and identifies the main advantages of using the cluster approach in the municipality.

**Keywords:** municipality, municipal formation, municipal management, local government, cluster, cluster approach, cluster policy, management, socio-economic development.

С момента провозглашения парадигмы местного самоуправления в Российской Федерации перед муниципалитетами стоит сложная многоуровневая задача комплексного социально-экономического развития муниципальных образований (МО), которая включает в

себя такие аспекты, как: развитие инфраструктуры муниципального образования, достижение высокого уровня развития духовной, экономической и экологической сфер жизни населения, повышение уровня качества жизни населения и создание качественной среды для всех хозяйственных субъектов на территории МО. Важно учитывать, что это развитие должно проходить эволюционным путём, с минимизацией ущерба для потребляемых природных ресурсов и максимизацией удовлетворения потребностей населения и интересов государства (федерального центра, регионов) на территории муниципального образования.

Органам местного самоуправления необходимо сотрудничать с субъектами малого и среднего предпринимательства, потому что именно структуры бизнеса смогут способствовать долгосрочному экономическому росту внутри территории муниципалитета. В этой связи особое внимание следует уделить формированию кластеров как к инструменту социально-экономического развития муниципального образования, а также набирающему в последние годы популярность кластерному подходу. Наличие одного или нескольких кластеров – это один из основных элементов высокоэффективной «местной» экономики.

Между тем термин «кластер» возник более двадцати пяти лет назад. Он принадлежит американскому экономисту, профессору Гарвардской школы бизнеса Майклу Портеру. Согласно его теории «кластер» – это сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений и др.), ведущих совместную работу при сохранении конкуренции в ряде областей<sup>214</sup>.

На сегодняшний день уже широко известны такие кластерные модели, как винный кластер в Калифорнии, кластер породистых лошадей в Кембридже, кластер лесной промышленности в Швеции. Эти примеры являются хрестоматийными для европейской экономики, они вносятся в монографии, статьи, а также в учебные программы университетов.

В России же попытки использовать кластерный подход начались сравнительно недавно и нашли своё отражение в части стратегий социально-экономического развития лишь некоторых регионов страны. Так, например, на территории Пензенской области образовано пять экономических кластеров, которые объединили сто пятьдесят малых и средних предприятий:

1. – «Биомед» (инженерно-производственный кластер);
2. – «Безопасность» (приборостроительный кластер);
3. – «Союз Пензенских кондитеров» (кондитерский кластер);
4. – «Легпром» (кластер легкой промышленности);

---

<sup>214</sup> Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.

## 5. – информационно-технологический кластер.

Региональные совместно с федеральными органами власти осуществляют повсеместную поддержку сформировавшихся кластеров. Благодаря чему в течение пяти лет, с 2012 года по 2017 год, выручка фирм-участниц выросла почти в три раза. Это достигается не только за счет дополнительного финансирования кластеров из средств бюджетов, но и за счёт их участия в бизнес-миссиях и крупнейших российских и международных специализированных выставках и форумах.

Подобная положительная динамика позволяет перенести кластерный подход на уровень местного самоуправления и предложить создание одного или группы кластеров в муниципалитете. Но каков механизм их внедрения?

Важно помнить, что кластерная политика должна быть уникальной и новый(-ые) сформированный(-ые) кластер(-ы) должен(-ы) быть особенным для территории, отражать её специфику, выделять её сильные стороны и возможности социально-экономического развития. Для того чтобы выявить преимущества территории и соотнести их с потребностями кластера, органам местного самоуправления необходимо вести постоянный диалог с предприятиями и иными субъектами экономики муниципального образования. Очевидно, что не существует двух идентичных кластеров, каждый из них требует свой особый подход и методологию достижения высокого уровня развития: одному необходима финансовая поддержка со стороны властной структуры, другому – содействие при выполнении экономико-математических исследований и расчётов, третьему – помощь в подготовке и распределении профессиональных кадров, четвертому – содействие во внедрении инновационных технологий.

Отметим, что создание нового кластера не должно быть намеренным со стороны муниципальной власти и являться её прямой директивой. Муниципалитет выступает здесь в качестве помощника для малых и средних фирм, ведущих свою деятельность на территории муниципального образования. Своими действиями он должен поощрять укрепление связей отдельных предприятий, подобно тому, как учёный создаёт питательную среду различным микроорганизмам и полезным бактериям.

Основная роль муниципальной власти заключается именно в поддержании благоприятных условий для развития кластера. Для этого необходимо обнаружить очаги его первичного формирования, а после этого оказать содействие его развитию.

Это возможно при выполнении следующих этапов:

- I. Анализ организаций муниципального образования и связей между ними;
- II. Отбор кластеров;
- III. Создание концепции кластерной политики и плана мероприятий по её реализации;
- IV. Исполнение концепции кластерной политики;

- V. Мониторинг, контроль и оценка показателей кластерной политики;
- VI. Осуществление мероприятий поддержки фирмам-участницам кластера.

Кластер – это одна из немногочисленных площадок в наши дни, на которой встречаются интересы и возможности органов местного самоуправления и субъектов малого и среднего предпринимательства.

Состав участников кластера плавно перетекает из определения понятия – это предприятия, поставщики, транспортные и логистические компании, клиенты (покупатели), торговые ассоциации, дома, сбытовые компании, сервисные компании, производители побочных товаров, маркетинговые организации, финансовые институты, страховые компании, научно-исследовательские институты и центры, структуры для повышения квалификации сотрудников, высшие и средние учебные заведения, органы местной власти<sup>215</sup>.

Основными конкурентными преимуществами использования кластерного подхода являются:

- ✓ ускоренная реакция на спрос, появляющийся в МО;
- ✓ создание новых рабочих мест на территории МО;
- ✓ увеличение прибыли организаций кластера МО;
- ✓ увеличение заработной платы работников фирм внутри кластера МО;
- ✓ рост активности предпринимателей в МО.

В совокупности представленные выше позиции дают увеличение социально-экономического роста в муниципальном образовании.

В свою очередь предприятия, задействованные в кластере, получают особые преференции и выгоды.



Рисунок 22. Преимущества предприятий, объединенных в кластере

<sup>215</sup> Мамбеталиева М.Б. Кластерный подход в системе местного самоуправления // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LXVII междунар. науч.-практ. конф. № 11(62). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 107-111.

Безусловно, органам местного самоуправления в Российской Федерации будет трудно адаптироваться к кластерному подходу по причине отсутствия в большей части муниципальных образований документов, которые бы регламентировали сотрудничество органов МСУ и бизнес-структур. Но муниципальная власть обязана восполнить подобный пробел в нормативно-правовой базе. Возможно, для этого придется прибегнуть к помощи государственной власти. После этого уже можно будет говорить о реализации кластерного подхода на территории муниципалитета.

Муниципальные управленцы, то есть лица, принимающие управленческие решения, должны будут определить барьеры, мешающие формированию определённого кластера, а также риски, возникающие в процессе его функционирования. Затем они должны будут (насколько это возможно) минимизировать влияние выявленных негативных факторов на развитие кластера. На этом роль муниципальной власти не заканчивается. По мере становления кластера органы МСУ должны будут проводить различные мероприятия по его поддержке. Когда кластер станет достаточно крепким, он сможет обеспечивать нужды муниципального образования.

Если на муниципальном уровне удастся создать сеть устойчивых и эффективных экономических кластеров, то можно будет увидеть долгосрочное социально-экономическое развитие не только самого муниципального образования, но и всего государства.

#### **Список использованной литературы:**

1. Федеральный закон об общих принципах организации местного самоуправления" от 06.10.2003 №131-ФЗ. М.: Проспект, 2017. 112 с.
2. Закон Пензенской области "О стратегии социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2030 года) от 04.09.2007 №1367-ЗПО [Электронный ресурс] URL: <http://pnzreg.ru/project-office> (дата обращения: 20.10.2018).
3. Зотов В.Б. Система муниципального управления: учебник. – 6-е изд. испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2018. 680 с.
4. Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2010. 592 с.
5. Мамбеталиева М.Б. Кластерный подход в системе местного самоуправления // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LXVII междунар. науч.-практ. конф. № 11(62). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 107-111.
6. Темникова К. Кластерный подход: роль ЮНИДО в развитии инновационных проектов на современном этапе. [Электронный ресурс] URL [http://www.unido-russia.ru/archive/num6/art6\\_18/](http://www.unido-russia.ru/archive/num6/art6_18/) (дата обращения: 20.10.2018).



**Н.С. Семенов, В.И. Тихон**

студенты бакалавриата

факультета анализа рисков и экономической безопасности

имени профессора В.К. Сенчагова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mails: [semyonnikita@yandex.ru](mailto:semyonnikita@yandex.ru), [Viktoriya1580@mail.ru](mailto:Viktoriya1580@mail.ru)

+79670267527, +79684951563

### **Признаки картельных соглашений при осуществлении муниципальных закупок**

**Аннотация:** статья посвящена теме картельного сговора как одному из видов недобросовестной конкуренции при осуществлении закупок для государственных и муниципальных нужд. Упомянуты главные отличия законов 44-ФЗ и 223-ФЗ, регламентирующих процедуры закупок. Сказано о нормативно-правовой базе антимонопольного регулирования в России. Перечислены основные признаки картельного сговора между участниками торгов. Далее разобран конкретный кейс на основе информации с портала государственных закупок и других открытых источников. В заключение сделан акцент на необходимости усовершенствования мер борьбы с недобросовестной конкуренцией и коррупцией.

**Ключевые слова:** государственные закупки, антимонопольное регулирование, недобросовестная конкуренция, картельный сговор, коррупция, заказчик, поставщик.

**N.S. Semenov, V.I. Tikhon**

undergraduate students of

Faculty of risk analysis and economic security

named after Professor V.K. Senchagov

Financial University under the Government of Russian Federation

### **SIGNS OF CARTEL AGREEMENTS WHILE IMPLEMENTING MUNICIPAL PURCHASES**

**Abstract:** the article is devoted to the topic of cartel collusion as one of the types of unfair competition in the implementation of procurement for state and municipal needs. The main differences between laws 44-ФЗ and 223-ФЗ, regulating the procurement procedures, are mentioned. It is said about the regulatory framework of antitrust regulation in Russia. The main signs of cartel collusion between bidders are listed. Next, a specific case is analyzed on the basis of information from the government procurement portal

and other open sources. In conclusion, emphasis was placed on the need to improve measures to combat unfair competition and corruption.

**Key words:** government procurement, antitrust regulation, unfair competition, cartel agreement, corruption, customer, supplier.

Недобросовестная конкуренция – явление не новое и весьма распространенное для российской экономики. Одним из ее наиболее популярных видов является картельный сговор – неформальное соглашение участников одной рыночной отрасли продавать или покупать товары или услуги по определенной цене, или договорное регулирование объемов закупок и продаж участниками рынка с целью влияния на уровень цен<sup>216</sup>.

В сфере государственного и муниципального заказа вышеуказанное явление, к сожалению, является нормой жизни, ведь непосредственными участниками неформальных отношений, приводящих к злоупотреблениям, являются коррумпированные чиновники, берущие взятки у поставщиков. Более того, в ход часто идут дружественные и родственные связи, в связи с чем договориться становится еще проще.

Для того, чтобы лучше понимать, о чем идет речь, коротко разберем нормативно-правовую базу изучаемого нами вопроса.

Процедуры закупок регламентируются в России двумя федеральными законами: это Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ<sup>217</sup> и Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ<sup>218</sup>. Нюансов, по которым они отличаются друг от друга, довольно много, но фундаментальная разница заключается в том, на каких заказчиков они распространяются. Закон 44-ФЗ регламентирует деятельность заказчиков, являющихся государственными или муниципальными бюджетными учреждениями. Закон 223-ФЗ распространяется на организации с долей государственного участия более 50% (государственные компании); компании, занимающиеся регулируемыми видами деятельности (например, водоснабжение или энергетика); организации – субъекты естественных монополий (РЖД, нефтяные и газовые

---

<sup>216</sup> Картельный сговор [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Картельный\\_сговор](https://ru.wikipedia.org/wiki/Картельный_сговор)

<sup>217</sup> Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 03.08.2018) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/bbb846d9a7e000191f9518c5e51964b47184fbc0/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/bbb846d9a7e000191f9518c5e51964b47184fbc0/)

<sup>218</sup> Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)

компаниями); бюджетные организации, проводящие закупку за счет внебюджетных средств (средства субподряда, полученные гранты, собственные средства и т.п.)<sup>219</sup>.

В данной работе мы будем рассматривать закупки, осуществленные по закону 44-ФЗ. Способов закупочных процедур по данному закону существует несколько: открытый конкурс, электронный аукцион, аукцион в закрытой форме, запрос котировок, запрос предложений, конкурс с ограничением участия, многоэтапный конкурс, закрытый конкурс.

Наиболее распространенными являются электронный аукцион и запрос котировок. Главные критерии, по которым определяется победитель, – правильное оформление конкурсной документации и минимальная по сравнению с остальными участниками конкурса предложенная цена контракта. В ходе честной конкуренции начальная максимальная цена контракта, рассчитываемая заказчиком, может снижаться весьма значительно: на 30, 40 и даже 50 процентов. Однако на деле зачастую снижается значительно ниже, и это может быть одним из поводов обратить внимание на заказчика и участников конкурса и проверить их на предмет картельного сговора.

Запрет на недобросовестную конкуренцию в России установлен Федеральным законом от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции"<sup>220</sup>. Картелю и запрету на него как вид недобросовестной конкуренции посвящена статья 11. Запрещаются такие отношения между субъектами-конкурентами, которые могут привести к установлению или поддержанию цен на торгах, разделу товарного рынка, отказу от заключения договоров с определенными поставщиками. Картельный сговор фактически сводит шансы честно конкурирующих фирм к нулю, а значит наносят немалый вред экономике, препятствуя ее развитию.

Однако мало знать о том, что такое картельный сговор, необходимо также знать основные признаки, по которым компании, участвующие в государственных и муниципальных закупках, можно в нем уличить. Перечислим некоторые из них:

1) Поочередное заключение контрактов с несколькими (обычно от двух до пяти) фирмами. При этом, как правило, контракты заключаются с конкретным заказчиком или несколькими заказчиками, что дает право заподозрить конкурентов и представителей организации-заказчика в неформальных отношениях и сговоре.

2) Незначительное снижение начальной максимальной цены (НМЦ) контракта. Вопрос о том, какое снижение считать незначительным, является открытым и дискуссионным. Обычно участники картельного сговора снижают НМЦ примерно одинаково раз за разом. Юрист Фонда

---

<sup>219</sup> Профессиональное объединение в сфере госзаказа Good Tender [Электронный ресурс]. URL: <http://good-tender.ru/poleznye-stati/272-otlichiya-44-fz-ot-223-fz-tablitsa>

<sup>220</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 29.07.2018) "О защите конкуренции" [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/75fad2ba0bd186dad16ff04a2efe55ae3f9ff7e6/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/75fad2ba0bd186dad16ff04a2efe55ae3f9ff7e6/)

борьбы с коррупцией Любовь Соболь рассматривает снижение до 5-6% от начальной максимальной цены.

3) Наличие формальных связей между фирмами-конкурентами: у фирм может быть общий контактный телефон, электронная почта, юридический адрес. Участники картельного сговора при таких раскладах легко и беспрепятственно коммуницируют и договариваются о всех нюансах своей деятельности. Более того, в ходе проверок зачастую выясняется, что заявки от участников картеля на участие в конкурсе подавались с одного IP-адреса.

4) Наличие неформальных связей между фирмами-конкурентами: их учредители или сотрудники могут быть родственниками, друзьями или просто хорошими знакомыми. Нередки случаи, когда к фирме имеют отношения родственники представителей учреждения-заказчика, с которым фирма заключает контракты.

5) Одновременная или почти одновременная (с разницей в несколько минут) подача заявок на участие в конкурсе. Как уже отмечалось выше, заявки часто подаются с одного компьютера. В этом и заключается причина.

Теперь же пришло время разобрать данные признаки на конкретном примере. Начать мы решили с закупок ГБУ «Жилищник» района Орехово-Борисово Южное Южного административного округа Москвы. Для этого воспользовались официальным сайтом госзакупок.<sup>221</sup>

Наше внимание сразу привлекли две компании: ООО «ВСК-Строй» и ООО «Деметра», которые поочередно выигрывали контракты на благоустройство территорий в Орехово-Борисово Южном, а также в других районах ЮАО. Начальная минимальная цена контракта при этом снижалась практически все время в пределах 5%. Для наглядности представим некоторые из просмотренных закупок в виде таблицы:

**Таблица 1. Картель №1.**

<b>Начальная максимальная цена</b>	<b>Победитель</b>	<b>Цена победителя, руб.</b>	<b>Другие участники</b>	<b>Цена, руб.</b>	<b>Снижение, %</b>
15 268 979,93	ООО "ВСК-Строй"	14 810 910,53	ООО «Деметра»	14 887 255,43	3,00
2 705 238,00	ООО «ВСК-Строй»	2 705 238,00	ООО «Деметра»	2 705 238,00	0,00

<sup>221</sup> Официальный сайт единой информационной системы в сфере закупок [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>

505 800,00	ООО «Деметра»	498 213,00	ООО «ВСК- Строй»	500 742,00	1,50
1 980 467,27	ООО «Деметра»	1 930 955,57	ООО «ВСК- Строй»	1 940 857,91	2,50

Как видно из таблицы, в одном из случаев начальная минимальная цена контракта не снизилась вовсе. Этим двум фирмам также подыгрывали ООО «Арт-М» и ООО «Стройпроект», но контракты заключались именно с «ВСК-Строй» и «Деметрой». И это неслучайно, ведь на сайте госзакупок в разделе информации о поставщике ООО «ВСК-Строй» была указана электронная почта с наименованием «Demetra». Телефон, как выяснилось, тоже был общим.

Далее мы обратились к информации о данных компаниях, содержащейся в открытом реестре для проверки контрагентов Rusprofile<sup>222</sup>. Выяснилось, что учредитель и генеральный директор ООО «Деметра» Алексей Владимирович Голубенков также является учредителем ООО «Интеграл-М». Эта фирма выигрывала контракты структур Юго-Восточного округа Москвы: Аппарата Совета Депутатов и Управ районов Новогиреево и Косино-Ухтомский. Ситуация здесь примерно такая же, как и в случае с «ВСК-Строй» и «Деметрой».

**Таблица 2. Картель №2.**

<b>Начальная максимальная цена, руб.</b>	<b>Победитель</b>	<b>Цена победителя, руб.</b>	<b>Другие участники</b>	<b>Цена, руб.</b>	<b>Снижение, %</b>
200 000,00	ООО «Интеграл-М»	198 000,00	ИП Кирпичёнок Вадим Святославови ч	199 500,00	2
733 400,00	ООО «Интеграл-М»	726 066,00	ООО «ЗеленСтрой Град»	729 733,00	0,5
1 100 000,00	ООО «Интеграл-М»	984 500,00	ООО «УК Инициатива»	Не указана	10,5
2 027 000,00	ООО «Интеграл-М»	1 915 515,00	ООО «ЗеленСтрой Град»	Не указана	5,5

Здесь уже снижение в некоторых случаях более существенное, чем в предыдущем случае. Но при этом в ход пошли родственные связи: Вадим Святославович Кирпичёнок является не только индивидуальным предпринимателем, но и генеральным директором и учредителем ООО

<sup>222</sup> Информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru>

«УК Инициатива». В свою очередь, со-учредительницей ООО «Зеленстройград» является Кирпичёнок Инна Константиновна. Очевидно, это жена или еще какая-то родственница Вадима Святославовича. А кумовство и коррупция, как известно, явления тесно взаимосвязанные и друг друга дополняющие.

В ситуации с ООО «Интеграл-М» Федеральная антимонопольная служба сработала хорошо: с 16.02.2017 по 16.02.2019 фирма состоит в реестре недобросовестных поставщиков<sup>223</sup>

Теперь сделаем шаг назад. ООО «ВСК-Строй» зарегистрировано в подмосковном городе Люберцы, а его генеральным директором и учредителем является Сухов Максим Александрович. Проведя некоторое время на сайте rusprofile.ru обнаруживаем еще одного Сухова, на сей раз Виталия Александровича. Логично предположить, что он является братом Максима. Его фирма ООО «Кирм» выигрывала контракты «Жилищника» уже знакомого нам района Косино-Ухтомский, а также ГБУ «Автомобильные дороги ЮАО». Контракты «Автодора» фирма Виталия Александровича «Кирм» выигрывала поочередно с фирмой ООО «Биус», учредитель и генеральный директор которой – Кузькин Константин Евгеньевич. Забив обоих в поиске, мы выяснили, что именно так звали ровесников 1978 года рождения – воспитанников футбольной школы «Чертаново». После этого без труда нашли обоих в социальной сети «Facebook»<sup>224</sup>. Разумеется, они есть друг у друга в друзьях. Кроме того, у Кузькина в друзьях обнаружился муниципальный служащий: раньше он работал в «Жилищнике» уже не раз упомянутого района Косино-Ухтомский, а сейчас работает в Текстильщиках. Также у Кузькина есть другие фирмы, одна из которых зарегистрирована в Люберцах, как и ООО «ВСК-Строй», с которого мы начинали.

Таким образом, мы нашли целых три предполагаемых картельных сговора, связанных к тому же между собой. Простота, с которой мы все это обнаружили, говорит о высоком уровне коррумпированности муниципальных структур и недобросовестной конкуренции в сфере государственных закупок.

Безусловно, часть из участников злоупотреблений бывают вычислены и наказаны, однако большинство картелей продолжают безнаказанно функционировать.

Для того, чтобы произошли заметные сдвиги в лучшую сторону, необходимо не только совершенствовать законодательство в сфере государственных закупок и защиты конкуренции, но и воспитывать в себе и окружающих активную гражданскую позицию – неприятие коррупции. Особенное внимание следует уделить подрастающему поколению – школьникам и студентам. От

---

<sup>223</sup> ООО «Интеграл-М» в реестре недобросовестных поставщиков [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/view/info.html?supplierId=85130&law=44>

<sup>224</sup> Социальная сеть «Facebook» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.facebook.com>

их образа мышления зависит будущее страны, ведь как говорил Председатель Правительства Д.А. Медведев, «коррупция – это состояние мозгов».

#### **Список использованной литературы и источников данных:**

1) Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)

Профессиональное объединение в сфере госзаказа Good Tender [Электронный ресурс]. URL: <http://good-tender.ru/poleznye-stati/272-otlichiya-44-fz-ot-223-fz-tablitsa> ;

2) Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 29.07.2018) "О защите конкуренции" [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/75fad2ba0bd186dad16ff04a2efe55ae3f9ff7e6/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/75fad2ba0bd186dad16ff04a2efe55ae3f9ff7e6/) ;

3) Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 03.08.2018) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/bbb846d9a7e000191f9518c5e51964b47184fbc0/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/bbb846d9a7e000191f9518c5e51964b47184fbc0/) ;

4) Информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru> ;

5) Картельный сговор [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Картельный\\_сговор](https://ru.wikipedia.org/wiki/Картельный_сговор) ;

6) ООО «Интеграл-М» в реестре недобросовестных поставщиков [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/view/info.html?supplierId=85130&law=44> ;

7) Официальный сайт единой информационной системы в сфере закупок [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> ;

8) Профессиональное объединение в сфере госзаказа Good Tender [Электронный ресурс]. URL: <http://good-tender.ru/poleznye-stati/272-otlichiya-44-fz-ot-223-fz-tablitsa> ;

9) Социальная сеть «Facebook» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.facebook.com>

### **Роль местного самоуправления на современном этапе**

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены проблема реализации полномочий местного самоуправления. Выявлены и обоснованы преимущества решения проблем населения муниципального объединения органами местного самоуправления над центральной властью. На основе приведенного исследования выявлены перспективные направления органов муниципального управления.

**Ключевые слова:** орган местного самоуправления, муниципалитет, компетенция, структура, система, население, федерация, централизация и децентрализация, развитие.

A. N. Panibratova  
2nd year student

faculty of Public administration and financial control  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation;

### **THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT AT THE PRESENT STAGE**

**Abstract:** this article deals with the problem of the implementation of the powers of local self-government. The advantages of solving the problems of the population of the municipal Association by local authorities over the Central government are identified and justified. On the basis of the given research the perspective directions of municipal government bodies are revealed.

**Keywords:** local government, municipality, competence, structure, system, population, Federation, centralization and decentralization, development

Центральные правительства вряд ли смогут оценить разнообразие местных условий или местных потребностей и возможностей. Их сотрудники более обучены и экспериментированы, но их услуги также более отдалены и дороги. Кроме того, с макроэкономической точки зрения в течение последних нескольких десятилетий национальные правительства выделяли недостаточные ресурсы для сельской инфраструктуры (дороги, хранилища, сети сбыта и т. Д.) И



социальные услуги (образование, здравоохранение, безопасность питьевая вода, санитария и т. д.).[1]

Напротив, местные органы власти, имеющие юридический мандат на управление местным развитием и муниципальными финансами, имеют сравнительные преимущества с точки зрения знаний о местных ситуациях, особенно в отношении маргинальных и бедных людей:

Они лучше информированы, чем центральное правительство, о местных потребностях, более знакомы и более чувствительны к ним. Они также лучше подходят для выявления бедных, уважения местной социальной идентичности, для оценки форм коллективных действий и предпочтения самопомощи, поддерживать социальную интеграцию и более эффективно реагировать на местные изменения условий, вкусов, стандартов, доступности, требований к местоположению и т. д. для служб или инфраструктуры.

Благодаря лучшему информированию о местных предпочтениях и лучшему согласованию с ними государственных услуг местные органы власти могут повысить эффективность распределения ресурсов - путем адаптации, например, результатов и услуг к приоритетам местных избирательных округов.

Местные органы власти сталкиваются с демократическим давлением со стороны своих избирателей на «первичные» объекты (такие как фидерные дороги, медицинские пункты, классные комнаты для начальной школы и т. Д.), Которые, как правило, благоприятствуют бедным, в отношении крупных инвестиций (магистральные дороги, референтные больницы и и т. д.), которые скорее предпочитают относительно более небедные.[3]

Привлечение местного населения к принятию решений по обеспечению инфраструктуры может обеспечить более тесное политическое участие местного населения (в том числе усиление давления на отзывчивость и подотчетность).

➤ Поскольку для обеспечения инфраструктуры, действующей на местном уровне, мало возможностей для экономии на масштабах, местные органы власти находятся в лучшем положении для эффективного предоставления услуг.

➤ По сравнению с общинными организациями они могут лучше поддерживать широкомасштабные инициативы в области нищеты (агентства по оказанию помощи и банки развития вряд ли будут работать с большим количеством небольших и разнообразных организаций).

Вкратце: местные органы власти обладают большей эффективностью распределения (с точки зрения способности выделять общие ресурсы для лучшего соответствия местным приоритетам и требованиям) и более высокой производительной эффективностью (в отношении расходов на предоставление услуг). Таким образом, можно обеспечить эффективное и устойчивое предоставление услуг для сокращения масштабов нищеты, когда руководство

местных органов власти будет признано и когда будет обеспечено их участие в местной повестке дня в области развития.[2]

Однако роль местных органов власти отрицательно сказывается не только на ряде подводных камней политики и практики децентрализации, но и на внутренних и внешних факторах.

#### Недостатки децентрализации

Законодательство о децентрализации обычно включает в себя нечеткие мандаты и рамки для местного самоуправления и неопределенное, непоследовательное или изменяющееся законодательство и поддержку

- неясные отношения между местными органами власти и отраслевыми министерствами и вообще,
- вмешательство центрального правительства в местные дела и / или центральное игнорирование
- предоставление рекомендаций, поддержки и ресурсов.

Децентрализация может привести к увеличению уровня коррупции, поскольку она может порождать новые формы взаимоотношений между патронами и клиентами и способствовать накоплению власти местными традиционными элитами или влиятельными лицами.

Реформы децентрализации могут привести к определенной степени неравенства (например, когда это способствует нежелательным региональным диспропорциям), заставив местные органы власти отвечать за финансирование и предоставление инфраструктуры.

Ресурсы, переданные местным органам власти в НРС, очень малы: они вряд ли сохраняют эти администрации, и очень мало осталось для производства основных государственных услуг. Что касается предоставления инфраструктуры, некоторые услуги лучше предоставляются и более рентабельны, когда они предоставляются секторальным управлением в больших масштабах

#### Слабые стороны местных органов власти

- Местные органы власти имеют неадекватные людские, финансовые и материально-технические ресурсы, а административный персонал местных органов власти обычно не имеет базовых технических и управленческих навыков. Это может оказать прямое отрицательное влияние на качество государственных услуг.

- Местные органы власти по-прежнему должны поддерживать вертикальные (и подчиненные) отношения с отраслевыми министерствами и ведомствами, где ключевые решения, касающиеся местного развития, все еще существуют[4].

Функции, принимаемые местными органами власти в области обеспечения инфраструктуры, могут столкнуться с ролью общественных организаций и гражданского

общества. В результате многие африканские страны, расположенные к югу от Сахары, даже когда существуют благоприятные правовые рамки, местные власти еще не играют значимой роли в местном развитии и не в полной мере участвуют в предоставлении государственной инфраструктуры и услуг. Их полномочия по разработке политики и осуществлению все еще очень ограничены. Во многих случаях вместо получения полномочий и ресурсов местные советы действуют скорее как консультативные органы для децентрализованных представителей государственной администрации. Несмотря на четкие реформы, местные органы власти несут очень ограниченную ответственность за предоставление государственных услуг, и такая ответственность является ключевым условием для осуществления какой-либо значимой инициативы, направленной на сокращение социальной изоляции и смягчение местной бедности.

В заключение хочется добавить, что проблема инфраструктуры и предоставления услуг (и общая проблема эффективности государственных расходов) имеет решающее значение для достижения целей в области развития, сформулированных в Послании Президента 1 марта 2018 года, особенно связанные с здравоохранением и образованием, могут увеличить объемы производства, сократить издержки и цены, улучшить образование и состояние здоровья и сократить время на закупку воды и топлива. Однако задача заключается в расширении масштабов увеличения количества запасов инфраструктуры для повышения качества услуг инфраструктуры.

С этой широкой точки зрения децентрализация и демократическое управление в основном являются экономическими и политическими, а не административными. Они являются средством повышения местного экономического развития, местной доставки инфраструктуры и социальных услуг, а также местного контроля, доступа и использования производительных возобновляемых природных ресурсов, а также для содействия более широким формам социальной интеграции и укрепления гражданского общества.

Список литературы:

1. Проблемы оценки эффективности деятельности органов МСУ, Учебный центр бюджет. [Электр. ресурс]. URL: <http://www.bujet.ru> (дата обращения 10.04.2014).
2. Тихомиров Ю. А. «Централизация и децентрализация: динамика соотношения» Журнал российского право Издательство: «Норма» (Москва) № 2 стр. 99-105. - 2016
3. Туровский Р. Местное самоуправление в Российской Федерации: состояние и перспективы развития // Муниципальное право. 2009. № 4. С. 2
4. Фетисова Г.В., Притула О.Д. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: текущее состояние, проблемы реализации - вестник новгородского государственного университета №82 – 2014

**К.К. Кочарян**

студентка Финансового университета при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [kocharyan.k.k@mail.ru](mailto:kocharyan.k.k@mail.ru)

+79645077525

**Н.К. Овчинников**

студент Финансового университета при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [onk99@mail.ru](mailto:onk99@mail.ru)

+79251875325

Научный руководитель: **Н.С. Сергиенко**

к.э.н., доцент кафедры "Государственное и муниципальное управление" Финансового

университета при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [nssergienko@mail.ru](mailto:nssergienko@mail.ru)

+79641415901

### **Переход к новой модели организационной структуры органов местного самоуправления**

**Аннотация:** в статье систематизированы современные модели организации органов местного самоуправления, выделены их преимущества и недостатки. Анализ позволил сделать вывод, что реформирование организационной структуры органов местного самоуправления приводит к ограничению непосредственной демократии на местах, переход к новой модели при ее широком распространении и положительных аспектах заслуживает неоднозначной оценки. Исследование современной практики формирования органов местного самоуправления позволило выделить в работе недостатки применения новых моделей.

**Ключевые слова:** муниципальное образование, местное самоуправление, организационная структура, модель, полномочия, глава, сити-менеджер

**K.K. Kocharyan**

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

**N.K. Ovchinnikov**

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

Scientific adviser: **N.S. Sergienko**

PhD in Economic sciences, Associate Professor at the Department "State and Municipal Administration" of the Financial University under the Government of the Russian Federation

## THE TRANSITION TOWARDS A NEW LOCAL GOVERNMENT TOWARDS A NEW LOCAL GOVERNMENT STRUCTURE MODEL

**Abstract:** The article systematizes modern models of the organization of local governments, highlights their advantages and disadvantages. The analysis led to the conclusion that the reform of the organizational structure of local governments leads to the limitation of direct democracy in the scopes; the transition to a new model with its widespread and positive aspects deserves a mixed assessment. The analysis of modern practice of formation of local self-government bodies allowed researching the shortcomings of the new models.

**Keywords:** municipality, local government, organizational structure, model, authority, head, City Manager

Местное самоуправление в Российской Федерации выполняет роль базовой платформы для построения государства. Организация власти на местах выступает одним из важных аспектов механизмов государственного управления, поскольку от этого напрямую зависит принятие решений муниципального уровня. В нашей стране Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>225</sup> определяет основные модели организационных структур местного самоуправления.

По словам В.В. Кудрявцева, у законодателя отсутствует четкий вектор правового регулирования сферы организации органов местного самоуправления, что доказывает большое количество разных поправок к вышеуказанному закону<sup>226</sup>. Практика организации органов муниципального самоуправления в регионах, к сожалению, доказывает данное утверждение.

Специалисты неоднократно подчеркивали, что вовлечение населения процессы местного самоуправления напрямую повышает уровень демократизации общества. К примеру, М.А. Краснов полагает, что действительное привитие основ демократии на уровне муниципального управления представляет собой путь развития по демократическому пути, причем и на региональном, и в общем на уровне государства.<sup>227</sup> Вовлечение населения способствует снижению уровня бюрократизма в органах власти.

В субъектах Российской Федерации принимаются свои законы или вносятся изменения в уже существующие законы в соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (в редакции от 27 мая 2014 года

---

<sup>225</sup>Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // "Собрание законодательства РФ, 06.10.2003, N 40, ст. 3822

<sup>226</sup>Кудрявцев В.В. О некоторых тенденциях и новациях в правовом регулировании местного самоуправления в России // Марийский юридический вестник. 2015 № 1 (12). С. 72-75.

<sup>227</sup>Меркулова К.Г. Институциональная организация органов местного самоуправления в условиях муниципальной реформы // Среднерусский вестник общественных наук. 2015 Т. 10 № 4 С. 108-113.

№ 136-ФЗ) по регулированию порядка проведения избрания глав муниципальных образований, а также законодательных органов<sup>228</sup>.

В таблице систематизированы основные модели организации органов местного самоуправления в РФ.

Федеральный закон № 136-ФЗ, после принятия которого, началось основательное усиление органов государственной власти в субъектах Федерации в аспектах, относящихся к перераспределению и трансформации объема полномочий органов местного самоуправления, порядка при их формировании, а также лишения по факту в дальнейшем их самостоятельности<sup>229</sup>.

Таблица 1 - Модели организации органов местного самоуправления в РФ

№	Глава муниципального образования	Представительный орган	Преимущества/Недостатки
1	Избирается непосредственно населением. Приравнивается к высшему должностному лицу, стоит во главе местной администрации, является легитимным представителем муниципального образования	Избирается непосредственно населением Руководство осуществляет председатель, избранный из числа депутатов	Концентрация власти
2	Избирается непосредственно населением. В своем статусе содержит и Полномочия Председателя Совета депутатов, и полномочия высшего должностного лица	Роль главы администрации может передаваться иному лицу, которое на основании контракта его замещает	Ограничение концентрации власти Конфликты главы администрации с главой муниципального образования
3	Избирается из числа Депутатов Совета депутатов	Возглавляется лицом, который нанимается на основании контракта	Отсутствует возможность избрания главы населением
4	Различий в способах избрания нет. При становлении лица на пост председателя представительного органа муниципального	Избирается непосредственно населением	Подотчетность главы МО увеличивается с расширением его полномочий

<sup>228</sup> Федоров А.И. Модели организации местного самоуправления в Российской Федерации // Отечественная юриспруденция № 3 (28), 2018.

<sup>229</sup> Коновалюк О.В. Изменение полномочий органов местного самоуправления в соответствии с изменениями, внесенными Федеральным законом № 136-ФЗ от 27 мая 2014 г. // Вопросы российского и международного права. 2018 Том 8 № 2А. С. 25-33.

	образования он одновременно становится главой местной администрации		
5	-	Отсутствует, его полномочия переданы сходу граждан	Для малочисленных поселений, имеющих менее чем 100 человек, модель является наиболее пригодной для поселений сельских и иных небольших по количеству проживающих
6	Присоединяется к представительному органу в качестве его председателя	Создается на основании не прямых выборов	Для муниципальных районов.

Добавим, что с принятием Федерального закона № 136-ФЗ большинство субъектов РФ позаимствовали модель «сити-менеджер», в которой органы местного самоуправления избирают главу из числа своего состава, а не как было ранее – напрямую населением. В соответствии с данными Ю.В. Благова, из 82 субъектов Российской Федерации порядка 63 городских округов, которые являются административными центрами соответствующих субъектов РФ (76,6%), используют модель «сити-менеджер», и всего 18 округов (22,2%) применяют «традиционную организационную модель» при организации местного самоуправления, 1 (1,2 %) придерживается модели - «избранный мэр и сильный управляющий»<sup>230</sup>.

В связи с этим довольно актуально, что в настоящее время в России проходит новый этап совершенствования местного самоуправления, ориентированный на внедрение усовершенствованных новых типов организационных структур муниципальных образований, перераспределение полномочий и ряда вопросов местного значения, регулирование системы избрания глав и формирования представительных органов муниципальных образований<sup>231</sup>.

К преимуществам новой модели относятся:

- оперативное и эффективное решение вопросов местного значения;
- назначение глав администраций по контракту дает возможность «деполитизировать» процессы управления муниципальным образованием;
- экономия бюджетных средств в части затрат на проведение выборов;
- упрощение процедуры смещения неэффективного управленца;

<sup>230</sup>Благов Ю.В. Эволюция муниципального права в 2014-2016 гг. // Правоприменение. 2017 Т. 1 № 2 С. 141-154.

<sup>231</sup>Кошкидько В.Г. Изменение системы организации органов местного самоуправления в субъектах Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом № 136-ФЗ // Государственное управление. Электронный вестник. 2016 № 57 С. 219-233.

- отмена проведения выборов главы муниципалитета не приводит к лишению прав местного населения в участии процесса решения вопросов, имеющих местное значение. Избрание главы администрации будет происходить по конкурсу, что позволяет всем лицам, желающим реализовать имеющиеся у них управленческие и организаторские амбиции, получить такую возможность.

Однако можно выделить и ряд существенных недостатков вышеуказанной модели:

1. Процессы усиления вертикали власти (так называемое огосударствление местного самоуправления) ведет к нарушению принципов местного самоуправления. В российской версии муниципальный «сити-менеджер», по существу, просто проводит политику органов власти субъектов Российской Федерации.

2. Функционирование данной системы приводит к конфликту между мэром города и сити-менеджером.

3. Проявляется недемократичность, то есть происходит потеря смысла местного самоуправления, выступающего в качестве самоуправления жителей, поскольку отсутствуют механизмы налаживания обратной связи;

4. Довольно низкий уровень открытости при принятии решений сити-менеджеров;

5. Отсутствие ответственности сити-менеджера перед гражданами муниципального образования. Он является подконтрольным и подотчетным только представительному органу муниципального образования, при этом его жители не имеют возможности оказывать влияние на работу сити-менеджера;

6. Оценка эффективности деятельности института сити-менеджера не содержит критериев и их правовой регламентации<sup>232</sup>.

Несмотря на тот факт, что модель «сити-менеджера» стала довольно популярной, сложно отметить эти новшества абсолютно однозначными с точки зрения права. Проблемные вопросы местного значения Благов Ю.В. говорит, что этот подход к подбору организационных моделей местного самоуправления в некотором смысле является противоречивым действующим правовым установкам, высказанных Конституционным Судом Российской Федерации.

В.И. Васильев придерживается мнения, что содержание Федеральных законов № 136-ФЗ и № 8-ФЗ и их применение в ряде субъектов РФ позволяют нам предположить наличие некоторой закономерности относительно оскопления органов местного самоуправления с демократическими настройками. Здесь речь идет о демократических выборах, гарантирующих электорату возможность голосовать за тех кандидатов, к которым они имеют доверие и которые

---

<sup>232</sup> Баженова А.К. Переход к новой модели организационной структуры органов местного самоуправления: преимущества и недостатки // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института, 2015. №3-4. С.414-420



способны отстоять их интересы, оставаясь при этом в рамках честной конкуренции кандидатов и отсутствия административного давления властей<sup>233</sup>.

Таким образом, переход к новой модели организации органов местного самоуправления, несмотря активное ее применение и определенные положительные аспекты, неоднозначно оценивается специалистами в области права. А в дальнейшем следует выявить лучшие результаты и практики организации органов местного самоуправления, утвердить порядок их формирования на законодательном уровне для увеличения положительных практик в рамках всей страны, снижения субъективного влияния региональных властей и устранения имеющихся недостатков на сегодняшний день.

#### **Список использованных источников:**

1. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 06.10.2003, N 40, ст. 3822
2. Баженова А.К. Переход к новой модели организационной структуры органов местного самоуправления: преимущества и недостатки // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института, 2015. №3-4. С.414-420
3. Благоев Ю.В. Эволюция муниципального права в 2014-2016 гг. // Правоприменение. 2017 Т. 1 № 2 С. 141-154.
4. Васильев В.И. Местное самоуправление на пути централизации и сокращения выборности // Журнал российского права. 2015 № 9 С. 149-161.
5. Коновалюк О.В. Изменение полномочий органов местного самоуправления в соответствии с изменениями, внесенными Федеральным законом № 136-ФЗ от 27 мая 2014 г. // Вопросы российского и международного права. 2018 Том 8 № 2А. С. 25-33.
6. Кошкидько В.Г. Изменение системы организации органов местного самоуправления в субъектах Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом № 136-ФЗ // Государственное управление. Электронный вестник. 2016 № 57 С. 219-233.
7. Кудрявцев В.В. О некоторых тенденциях и новациях в правовом регулировании местного самоуправления в России // Марийский юридический вестник. 2015 № 1 (12). С. 72-75.
8. Меркулова К.Г. Институциональная организация органов местного самоуправления в условиях муниципальной реформы // Среднерусский вестник общественных наук. 2015 Т. 10 № 4 С. 108-113.
9. Федоров А.И. Модели организации местного самоуправления в Российской Федерации // Отечественная юриспруденция № 3 (28), 2018.

---

<sup>233</sup>Васильев В.И. Местное самоуправление на пути централизации и сокращения выборности // Журнал российского права. 2015 № 9 С. 149-161.

**Ю. А. Короткова**

Студентка 2 курса Факультета

«Государственное управление и финансовый контроль»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: [ms.korotkova1123@mail.ru](mailto:ms.korotkova1123@mail.ru)

+79264650107

### **Сервисное управление: механизмы внедрения и перспективы в муниципальном управлении**

**Аннотация:** В статье рассматривается сервисная модель управления государством, выявлены механизмы, с помощью которых эта модель внедряется в России. Проанализированы способы предоставления государственных и муниципальных услуг. Сделан вывод о перспективах внедрения модели сервисного управления и о том, почему особенно важно развивать эту модель управления на уровне муниципального образования.

**Ключевые слова:** сервисное управление, муниципальное образование, государственные и муниципальные услуги, электронное правительство, умный город

**J.A. Korotkova**

2nd year student of

Faculty of «Public administration and financial control»

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, the Russian Federation

### **SERVICE MANAGEMENT: MECHANISMS OF IMPLEMENTATION AND PROSPECTS IN MUNICIPAL MANAGEMENT**

**Abstract:** The article discusses the service model of government, identifies the mechanisms by which this model is implemented in Russia, analyzed the methods of providing state and municipal services. The conclusion is made about the prospects for the implementation of the service management model and why it is especially important to develop this management model at the level of the municipality.

**Keywords:** service management, municipality, state and municipal services, e-government, smart city

Сервисная модель управления муниципальным образованием представляет собой роль органов управления как организаций, которые оказывают или предоставляют услуги населению. Главная цель этой модели управления – создание необходимых условий для самостоятельной жизни граждан, для удовлетворения потребностей общества в целом. Такая модель учитывает все запросы населения и позволяет людям самостоятельно обеспечить своё благополучие. Субъект и объект управления в такой модели равны, ведь если субъект «обеспечивает» услугами,

то объект, следовательно, их «заказывает». Сервисная модель управления предполагает рассматривать индивида не как принадлежность к какому-то классу, большинству, обществу, она рассматривает его как индивидуальность. В мире такая концепция начала формироваться со становлением постиндустриального общества (80-90-е года XXв.), в России это связано с принятием Федерального закона от 27.07.2010 N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг". В этом нормативно-правовом акте чётко прописан понятийный аппарат, конкретные компетенции каждого уровня управления при предоставлении услуг гражданам, рассмотрены способы и виды оказания услуг.

Внедрение модели сервисного управления на муниципальном уровне особо необходимо, ведь органы власти на местном уровне находятся в тесном взаимодействии с населением, они имеют четкое представление о предпочтениях, проблемах и трудностях, с которыми сталкиваются определенные группы граждан ежедневно. Сервисная модель предполагает увеличение видов услуг за счёт новых потребностей граждан, которые ранее не входили в компетенции органов управления, и таким образом на муниципальном уровне можно отследить эти новые потребности. Более того, благодаря сервисному управлению граждане напрямую могут влиять на процесс принятия управленческих решений, они будут оценивать качество предоставляемых муниципальных услуг. К тому же представительные органы определяют количество и качество услуг и задают параметры, а администрации на муниципальном уровне выступают в роли подрядчика и принимают решение о путях реализации этих услуг в рамках заданных параметров.<sup>234</sup> Существуют определенные способы, с помощью которых можно ввести концепцию сервисного управления:

1. Повышение результативности (сокращение времени при оказании услуги)
2. Доступность
3. Увеличение конкуренции в сфере публичных услуг
4. Формирование структур, которые бы выявляли потребности граждан
5. Предоставление в электронной форме

Эти способы создадут широкий спектр государственных и муниципальных услуг, повысят качество их предоставления, а самое главное – позволят сделать необходимые преобразования в процессе оказания и пользования услугой. В России первым механизмом внедрения сервисной модели управления на всех уровнях стало создание Многофункциональных центров, это было одной из целей Административной реформы 2006-2010гг<sup>235</sup>. МФЦ созданы каждым органом местного самоуправления для взаимодействия граждан и организаций с органами власти в

---

<sup>234</sup> Мартынова С. Э. «Сервисная» модель муниципального управления в социологической интерпретации», с.45

<sup>235</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах»

режиме «единого окна», для повышения качества государственных и муниципальных услуг. На 1 января 2017 года на территории РФ создано 2752 центра<sup>236</sup>, они охватывают 96 % населения. МФЦ совершенствуется и повышает качество оказания услуг, информирует о всевозможных способах их получения, делает документооборот менее трудоёмким и долгим.

Вторым механизмом является создание Портала государственных услуг Российской Федерации (Госуслуг). Он предназначен для пользования физическим и юридическим лицам, содержит широкий перечень оказываемых услуг, функционирует в каждом регионе России, а самое главное – услуги предоставляются в электронном виде. Согласно статистике об использовании гражданами России электронных государственных и муниципальных услуг, высокий процент зафиксирован в Центральном федеральном округе (71,3% от общего числа населения в возрасте от 15 лет до 72 года).<sup>237</sup> Если сравнивать с показателями 2014 года (37,6%), то с каждым годом процент увеличивается. Второе место занимает Приволжский федеральный округ (67,2%), по сравнению с 2014 годом, количество граждан, пользующихся такой формой услуг, увеличилось в 1,76 раз. Самый низкий показатель – в Северо-Кавказском федеральном округе (53%), однако если соотносить с показателями 2014 года (16,9%), то количество возросло в 3,14 раз. Ещё одним механизмом внедрения, который пересекается с предыдущим, является взаимодействие органов государственной власти с банками. Известно, что почти каждый банк имеет виртуальную электронную платформу, с помощью которой можно совершать любые денежные операции. Органы власти составляют с ними договоры/заклучения и граждане могут с помощью этих платформ производить платежи (штраф, пошлину, образование, ЖКХ и т. п.), что, в свою очередь, делает государственную услугу доступной и простой.

В республике Татарстан создан пилотный проект «Карта жителя Республики Татарстан» в г. Зеленодольске для исследования инновационных технологий в предоставлении государственных и муниципальных услуг. Эта карта включает в себя 4 приложения: транспорт, социальная и банковская сферы, электронная подпись<sup>238</sup>. Карта является универсальным инструментом для доступа к государственным и муниципальным услугам. Такой проект планируется реализовывать по всей России.

Таким образом, МФЦ, Портал, электронные платформы банков, пилотный проект «Карта жителя» являются механизмами, с помощью которых внедряется сервисная модель управления в первую очередь на муниципальном уровне. Эти механизмы соответствуют современному

---

<sup>236</sup> Отчет о работе Правительства за 2012-2017 год

URL: <http://static.government.ru/media/files/A7VAAeFNsJuhiJk6lizjPYsGYZn2jfU0.pdf>

<sup>237</sup> Данные Росстата URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/PublishData%5CReports%5CReports\\_2016.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/PublishData%5CReports%5CReports_2016.html)

<sup>238</sup> Распоряжение Кабинета министров Республики Татарстан от 13.05.2016 «Об утверждении положения о пилотном проекте «Карта жителя республики Татарстан» в г. Зеленодольске» (с изменениями на: 24.04.2018)

развитию общества, органы власти могут выполнять только те действия, которые необходимы гражданам.

Четвёртый механизм внедрения модели сервисного управления – это механизм, который формирует диалог между государственными структурами и гражданами. С помощью информационных технологий, а именно порталов, мобильных приложений граждане участвуют в опросах, высказывают своё мнение, сообщают о проблемах. Таким образом, собираются данные, затем их анализируют и на основе выводов принимают соответствующее управленческое решение. Примером является создание системы электронных опросов «Активный гражданин» в 2014 году в г. Москве. За 4 года работы прошло 3588 голосований, в которых приняли участие 2 165 701 человек<sup>239</sup>. На уровне местного самоуправления граждане делятся своим мнением по поводу состояния городской среды, социальной сферы, предлагают возможные пути решения проблем.

Переход на сервисную модель управления на муниципальном уровне позволит установить прямой диалог между гражданами, организациями и органами управления. Органы местного самоуправления путём таких механизмов, как Порталы, электронные референдумы, многофункциональные центры, будут проводить мониторинг актуальных проблем, узнавать о состоянии той или иной сферы жизнедеятельности и на основе этого выявлять приоритеты. Такая система позволяет повышать качество предоставления государственных услуг, вовлекая тем самым граждан в участие в управлении.

Что касается перспектив реализации этой модели управления, то, во-первых, будет заложен крепкий фундамент для реализации программы «Цифровая экономика» и «Сервисное государство 2.0» на территории России, так как сервисное управление - это составная часть этих программ. Во-вторых, с помощью применения инновационных технологий в муниципальном управлении будет реализовываться концепция «Умный город». Органы местного самоуправления, изучая общественное мнение, смогут принимать решения, основываясь на точных знаниях. Это поможет определить целевые ориентиры для развития муниципального образования, а впоследствии укрепит систему управления государства в целом. В третьих, повысится качество предоставления услуг, так как результатом будет полное удовлетворение потребностей граждан, и в то же время произойдёт изменение ценностей и поведения в сторону социальной ответственности, поскольку граждане становятся субъектами управления.

#### **Список использованной литературы:**

---

<sup>239</sup> URL: <https://ag.mos.ru>

1. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" [электронный ресурс]. - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 14.10.2018)
2. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах» [электронный ресурс]. - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 14.10.2018)
3. Распоряжение Кабинета министров Республики Татарстан от 13.05.2016 «Об утверждении положения о пилотном проекте «Карта жителя республики Татарстан» в г. Зеленодольске» (с изменениями на: 24.04.2018) [электронный ресурс]. - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2018)
4. Мартынова С. Э. «Сервисная» модель муниципального управления в социологической интерпретации: Монография – СПб.: Социально-гуманитарное знание, 2015. – 346 с.
5. Максимова А. От муниципалитета до смартфона/А.Максимова// Метод. – 2018.- № 1. – с.21-24
6. Цуциева Н. Готов ли город стать умным?/Н. Цуциева// Метод. – 2018.- № 1. – с.25-28
7. Цуциева Н. Как города используют информацию/Н. Цуциева// Метод. – 2018.- № 1. – с.28-30
8. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2017. – 1402 с. ISBN 978-5-89476-442-9
9. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]-URL: <http://government.ru> (дата обращения: 20.10.2018)
10. Министерство цифровых технологий, связи и массовый коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс] - URL: <https://minsvyaz.ru> (дата обращения: 20.10.2018)
11. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] - URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 14.10.2018)
12. Портал «Активный гражданин» [Электронный ресурс] - URL: <https://ag.mos.ru> (дата обращения: 23.10.2018)

**Ю.А. Аликов**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: [urich17.u@yandex.ru](mailto:urich17.u@yandex.ru)

[+79774712875](tel:+79774712875)

**К.З. Калажокова**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: [kamila.kalazhokowa@yandex.ru](mailto:kamila.kalazhokowa@yandex.ru)

[+79256255323](tel:+79256255323)

**Научный руководитель: Адамская Л.В.**

к.с.н, доценткафедры «Государственное и муниципальное управление»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: [adamskaia@yandex.ru](mailto:adamskaia@yandex.ru)

[+79859992376](tel:+79859992376)

### **Реализация информационных технологий в муниципальных образованиях**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются проблемы внедрения информационных технологий, которые предназначены для увеличения показателей качества жизни населения, также предложены основные каналы внедрения информационных технологий. Предложена обширная нормативно-правовая база, которая затрагивает органы местного самоуправления в сфере информационных технологий. На конкретном примере доходно-расходной сметы бюджета Муниципального образования Муниципального округа Хорошевский показан уровень расходов муниципального образования на нужды обеспечения информационными технологиями органов местного самоуправления.

**Ключевые слова:** муниципальное образование, органы МСУ, электронное правительство, местный бюджет, электронный документооборот, информационные технологии, нормативно-правовая база

**Yu.A. Alikov**

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

**K.Z.Kalazhokova**

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

## IMPLEMENTATION OF INFORMATION TECHNOLOGY IN MUNICIPALITIES

**Abstract:** This article discusses the problems of introducing information technologies, which are designed to increase the indicators of the quality of life of the population, and also suggests the main channels for introducing information technologies. An extensive regulatory framework has been proposed that affects local governments in the field of information technology. On a specific example of the income-expenditure budget estimates of the budget of the Municipality of the Khoroshevsky Municipal District, the level of expenditures of the municipality for the provision of information technology for local governments is shown.

**Keywords:** municipality, local government, e-government, local budget, electronic document management, information technology, regulatory framework

В наше время существуют все технологические и организационные условия для модернизации деятельности органов местного самоуправления (далее - МСУ), муниципальных учреждений и предприятий на основании широкого спектра внедрения информационных технологий. В некоторых муниципальных образованиях существуют отдельные элементы электронного правительства (например, центр общественного доступа к государственным электронным услугам и информации органов власти, реестры услуг муниципалитетов, многофункциональные центры предоставления муниципальных услуг, межведомственные средства организации электронного взаимодействия), применение систем электронного оборота документов, также существуют отделы информационных технологий и по защите информации, преодолены некоторые другие сложности, связанные с формированием технологической оснащенности муниципальных образований. В интернете активно функционируют сайты муниципальных образований, где представлена оперативная, справочная и иная информация, всяческие нормативно-правовые акты, связанные с муниципальным управлением. Ведь многочисленному населению, хотя говорят, что и не такому уж многочисленному, интересны происходящие вокруг изменения. В первую очередь эти изменения касаются населения. Спросите почему так, почему им просто не пойти в муниципальный орган? А все потому что эти люди в рабочее время муниципального органа работают, учатся и тому подобное и не могут никак посетить этот орган. Этот способ распространения информации, во-первых, экономит время, а во-вторых, много человек могут сразу получить интересующую их информацию, если они пропустили что-то. К сожалению, в муниципальных образованиях существуют проблемы, которые не дают хода эффективному применению телекоммуникационных и информационных технологий, предназначенных для увеличения показателей качества жизни населения, развития экономической и культурной жизни граждан, совершенствования механизма функционирования системы МСУ, таких как:



- 1) Недостаточная развитость или отсутствие организационно-методической и нормативно-правовой базы, регламентов и стандартов предоставления органам государственной власти и организациям органами МСУ необходимой информации населению через систему электронных услуг;
- 2) Медлительные темпы внедрения для последующего использования технологии электронного документооборота в деятельность администраций муниципалитетов и его структурных подразделений;
- 3) Сохраняющаяся неравномерность технического обеспечения в структурных подразделениях органов МСУ, разрозненность информационных ресурсов и разнообразность информационных систем, не налаженность механизмов обеспечения информационного взаимодействия, отсутствие технического персонала, а также должной квалификации пользователей;
- 4) Недостаточные условия охвата услугами Интернета и техническими возможностями населения, проживающего на территории района муниципального образования. Что препятствует оповещению населения о муниципальных услугах, предоставленных МСУ в электронном виде, препятствует доступу к основным информационным и коммуникационным услугам, а также к приоритетной социальной информации. Это несправедливо, поскольку такое обеспечение должно быть предоставлено гражданам в независимости от социально-экономического состояния граждан и от места их проживания;
- 5) Недосмотренные особенности введения в эксплуатацию информационных технологий для удалённых и сельских территорий, отсутствие у органов МСУ, которые владеют информацией о потребностях и нуждах населения, экономических потенциалов для индивидуального решения проблем, возникающих в данной сфере;
- 6) Неэффективное информационно-коммуникативное взаимодействие между муниципальными и государственными органами управления, нецелостная скооперированность работ по инсталляции информационных технологий и систем в организм государственного и муниципального управления, ведомств и учреждений, и вследствие этого небольшой уровень интеграции систем МСУ;
- 7) Отсутствие современных подходов к реализации концепции информационной безопасности, связанным с внедрением и дальнейшим развитием информационных технологий;
- 8) Урезанный уровень финансирования программ информации в муниципальных образованиях. Это связано с неподготовленностью местного бюджета вкладываться в рост информационных систем. Приоритет, скорее, направлен на решение текущих задач, тесно касающихся с нуждами населения, такими как благоустройство улиц, услуги ЖКХ и т.д.

Решение этих задач способствует повышению доступности населения и организаций к информации, отражающей деятельность органов МСУ, повышение качественной стороны

предоставляемых услуг и эффективности управления на местах, взаимодействия предпринимателей и гражданского общества с органами МСУ, внедрение и развитие информационно-коммуникативной оснащённости в органах МСУ при помощи применения системы электронного документооборота и на основании этого рост уровня жизни граждан.

Ключевым недостатком реализации информационных технологий в муниципальных образованиях является несовершенство нормативно-правовой базы. На данном этапе в РФ существуют в законодательстве ключевые рудименты, способствующие движению и последующему включению России в информационное общество. Базисными нормативно-правовыми актами в этой сфере являются:

- 1) Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция);
- 2) Федеральный закон "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" от 27.07.2010 N 210-ФЗ (последняя редакция), где во 2-ом пункте 6 статьи сказано, что органы, предоставляющие государственные услуги, и органы, предоставляющие муниципальные услуги, обязаны: обеспечивать возможность получения заявителем государственной или муниципальной услуги в электронной форме, если это не запрещено законом, а также в иных формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации, по выбору заявителя;
- 3) Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)
- 4) Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 06.10.2003 N 131-ФЗ (последняя редакция)
- 5) Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы"

В текущем законодательстве отсутствует единый регламент применения информационных, что затрудняет движение РФ в сторону открытого правительства.

Внедрение передовых информационных ресурсов в органы МСУ, работа которых тесно связана с анализом и обработкой больших массивов разномастной информации, в наши дни особенно важно. На основании комплексного исследования нормативной базы, внедрение информационных систем МСУ реализуется по конкретным векторам развития:

- 1) Реализация отлаженной работы технологий электронного документооборота;
- 2) Разработка и дальнейшее совершенствование системы интегрированных информационных резервов органов МСУ (классификаторов, кадастров, регистров, реестров);

- 3) Разработка местных вычислительных систем в органах МСУ, стандартизации и приведение к одному стандарту информационно-технологического базиса (серверов, ПК, серверной и общесистемной прошивки);
- 4) Реализация нового функционального устройства, направленного на поддержку системы информационных технологий;
- 5) Создание конструкции, основанной на принципе защищённости информации, расслоениях прав на пользование информацией по уровням доступа;
- 6) Создание интегрированной коммуникативно-информационной пространства, обеспечиваемого отлаженный внутренний информационный контакт органов МСУ и взаимодействие с информационными кластерами регионального и федерального уровней;

При внедрении информационных систем в структуру работы органов МСУ реализуется возможность анализировать, передавать и хранить большие массивы данных, находить в них закономерности, а также повышать уровень функционирования разнообразных структур МСУ. Вследствие чего уменьшается не только срок принятия решений, но и улучшается качественная сторона муниципального управления

Проблема внедрения информационных технологий в муниципальные образования поимущественно, на наш взгляд, кроется не только в совершенстве законодательства или других немаловажных причинах, а в недостатке финансирования или же в не исполнении бюджета. К примеру, на сайте Муниципального округа Хорошевский в г. Москве в разделе отчётов об исполнении бюджета висит Постановление об утверждении отчета об исполнении бюджета муниципального округа Хорошевский за 1 полугодие 2018 года, где в приложении 3 в ведомственной структуре расходов местного бюджета утверждённая сумма на 2018 г. составляет 18912600 рублей, а исполнение за 1 полугодие 2018 года составляет 7690183,02 рублей. Очевидно, что свободные деньги остаются, но их не так много на финансирование серьёзных информационно-инфраструктурных проектов. Тем более, в документе даже отсутствует даже наименование расходования средств на технологическое информационное обеспечение. И примерна такая статистика наблюдается по всей России, поэтому о внедрении информационного правительства можно говорить только на бумаге, фактически же в отсутствие должного финансирования местных бюджетов никаких подвижек в этом вопросе наблюдать не приходится. Проблему недостатка средств в местном бюджете можно решить двумя способами: заработать или получить. В первом случае не всегда это возможно, поскольку суровые условия, природно-климатические условия и другие условия не всегда позволяют это сделать. Получить деньги можно либо от государства, либо от третьих лиц. Третьи лица, как правило, имеют экономическую заинтересованность, поэтому их инвестиции будут иметь разовый локальный интерес, направленный в большей степени не на достижение общественных целей, а своих

личных. Что же касается государства, его федерального и регионального бюджета, то он сильно ограничен, а основные его средства идут в дотационные местные образование. Совокупность всех этих факторов говорит, что ситуация безвыходная.

Таким образом, успеха можно достичь только увеличением общего благосостояния граждан, путём увеличения поступлений в бюджет государства, и как следствие – местные бюджеты станут более профицитными и, соответственно, появятся свободные средства на инвестирование в информационные технологии местных образований.

#### **Список использованной литературы:**

1. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации"
2. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ организации предоставления государственных и муниципальных услуг"
3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"
4. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
5. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы"
6. Постановление от 23.07.2017 N 5 "Об утверждении отчета об исполнении бюджета муниципального округа Хорошевский за 1 полугодие 2018 года"
7. Г.Н. Шамарова, Информационные технологии в муниципальном управлении: проблемы и перспективы развития // Практика муниципального управления. 2013 №12. С. 68-75.
8. С.В. Сейфулина. Оптимизация управления муниципальным образованием путём внедрения информационных технологий // Концептуальные основы стратегического управления региональным развитием в условиях глобальных взрывов. 2015. С. 71-76.
9. Н.А. Белобородова. Информационное обеспечение управление развитием муниципального образования на основе интеллектуальных технологий // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития. 2016. С. 351-353.

УДК 336

**Н.Б. Лавренова**

студентка факультета менеджмента

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

Научный руководитель: Щербаченко П.С. к.э.н., доцент

8 (985) 451 69 44

[lavrenova-98@mail.ru](mailto:lavrenova-98@mail.ru)

**Корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление:  
эффективная синергия для стабильного роста**

Аннотация: Может ли бизнес быть социально ответственным- это вопрос, который обсуждается много лет. Так влияют ли друг на друга политики таких двух составляющих корпораций как корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность? И возможно ли их выгодное взаимодействие? В данной статье будет рассмотрен вопрос взаимовлияние данных составляющих компании и возможность их выгодного сотрудничества.

Ключевые слова: корпоративное управление, корпоративная социальная ответственность, ценности, принципы, цели.

Natalya Borisovna Lavrenova

student of the management faculty

Financial university under the government of the Russian federation, Moscow

Scientific adviser: Shcherbachenko P. S. Ph. D. in Economics, associate Professor

8 (985) 451 69 44

[lavrenova-98@mail.ru](mailto:lavrenova-98@mail.ru)

**Corporate social responsibility and corporate governance: effective synergy for sustainable  
growth**

Abstract: To be or not to be socially responsible business-a question discussed for many years. Do the policies of the two corporate components of corporate governance and corporate social responsibility influence each other? Is their beneficial interaction possible? In this article, the question of mutual influence of these components of the company and possibility of their favorable cooperation will be considered.

Keywords: corporate governance, corporate social responsibility, values, principles, objectives.

В последние годы корпоративная социальная ответственность становится для компаний чем-то модным. Следовательно, изменяя политику КСО, корпорация вынуждена пересматривать и менять свои цели и политику в корпоративном управлении. Речь пойдет об эффективной синергии, объединении и пересечении корпоративного управления с социальной политикой

корпорации, а точнее в вопросе может ли такая синергия быть удачной? Для начала рассмотрим, что же такое корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность и в чем же может состоять связь между этими двумя составляющими.

Если говорить о понятии «корпоративное управление» стоит упомянуть, что единого определения, применимого для компаний разных отраслей, стран и систем нормативного регулирования, не существует. Международная практика предлагает множество вариантов. Обратимся к определению, которое дает IFC (Международная финансовая корпорация, группа Всемирного банка): структуры и процессы руководства компаниями и контроля за ними.<sup>240</sup> Корпоративное управление зачастую включает в себя такие элементы как акционерный менеджмент, взаимодействия собственников и членов органов управления компанией, а также наемных менеджеров общества.<sup>241</sup>

В теории корпоративного управления довольно часто встречается и используется понятие «корпоративного треугольника», которое включает в себя основных действующих лиц в корпорации, которыми являются: акционеры, совет директоров и исполнительный орган (в лице правления). Обратимся к схеме, которая наглядно показывает взаимодействия:

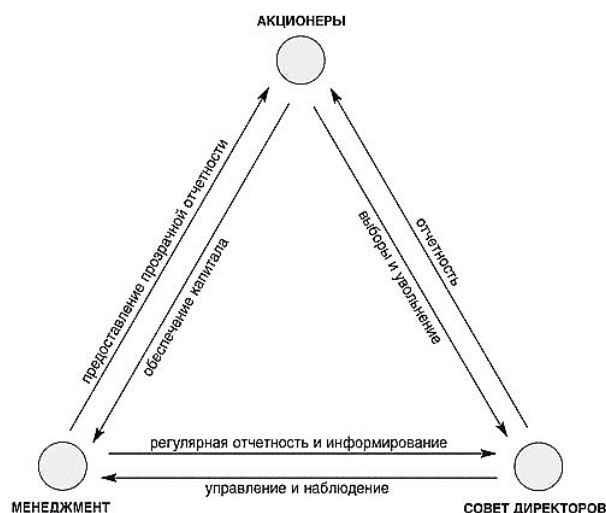


Рисунок 1 «Корпоративный треугольник»

Далее стоит рассмотреть, на каких же именно уровнях можно проследить взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и корпоративного управления:

- 1) на уровне распределения компетенции и ответственности;
- 2) на уровне рисков (управления нефинансовыми рисками).

Система корпоративного управления, как и большинство систем должна строиться на основе определенных принципов. В частности, данные принципы раскрыты OECD

<sup>240</sup> Официальный сайт IFC [Электронный ресурс] URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+CG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG)

<sup>241</sup> Вестник университета 2013 ВАК Харчилава Х.П. <https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-i-korporativnoe-upravlenie-sfery-vzaimodeystviya-i-vzaimovliyaniya>

(Organisation For Economic Cooperation and Development) - Организацией общественного сотрудничества и развития в последней редакции 2017 года. Рассмотрим некоторые из них<sup>242</sup>:

- 1) Инфраструктура всего КУ должна разрабатываться с учетом ее воздействия на общие показатели экономической деятельности, содействие формированию прозрачных и эффективных рынков и стимулы, которые она создает для участников рынка целостность рынков.
- 2) Правовые и регуляторные требования, которые влияют на практику корпоративного управления, должны соответствовать требованиям верховенства закона, быть реализуемыми и прозрачными.
- 3) Надзорные, правоприменительные и регулирующие органы должны быть добросовестны, обладать ресурсами и полномочиями, необходимыми для профессионального и объективного выполнения обязанностей. Также, их решения должны быть своевременны, прозрачны и полностью объясненными.
- 4) Необходимо конкретное разграничение обязанностей между различными органами в стране, призванное служить общественным интересам.

Также в принципах, сформулированных О Э С Р существует отдельная часть, посвященная заинтересованным сторонам, а именно их роли в корпоративном управлении. В этой части говорится о том, что «структура корпоративного управления должна признавать права заинтересованных лиц, предусмотренные законом или в многосторонних соглашениях, и стимулировать активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в свете создания благосостояния, рабочих мест и финансово устойчивых предприятий.»<sup>243</sup>

По формулировке данных принципов можно сделать вывод о том, что они тесно переплетаются с ценностями и целями самой корпоративной социальной ответственности.

Во многих принципах фигурируют такие слова как «прозрачность», «открытость», «общественные интересы». Многие компании-лидеры хотят создать такой имидж, что их считали надежными корпоративными «гражданами» мира.

Поэтому они заботятся об открытости и достоверности информации, предлагаемой в отчетах, этичности и справедливости действий высшего руководства по отношению к акционерам и иным стейкхолдерам, проявляют социальную ответственность при принятии стратегических решений.

Рассмотрим примеры, когда пренебрежение принципами корпоративной социальной ответственности может нанести серьезный ущерб деятельности компании.

---

<sup>242</sup> Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР [Электронный ресурс] URL:<http://innclub.info/wp-content/uploads/2016/04/ПКУ.pdf>

<sup>243</sup> стр. 41 <http://innclub.info/wp-content/uploads/2016/04/ПКУ.pdf>

В 1997 году нефтегазовая компания Shell UK приняла решение затопить в Северном море нефтяную вышку «Brent Spar», так как это вариант бы менее затратным по сравнению с демонтажем. Но компания не смогла осуществить принятое стратегическое решение, так как столкнулась с серьезным противостоянием общественности, а именно защитниками окружающей среды-сообществом Greenpeace.<sup>244</sup> После данного инцидента, только в Германии компания Shell потеряла 30% доли рынка за один месяц и потратила около 18 месяцев для того, чтобы восстановить свои позиции.

Теперь рассмотрим пример, когда компания, проявляя инициативу для деятельности на благо общества, может получить много плюсов для своей деятельности.

Так, компания Unilever в республике Гана, где население страдает от дефицита йода, создала специальную соль с повышенным содержанием йода. Для того, чтобы наладить производство и продавать ее, Unilever перестроила свою бизнес-модель в этой стране. Производство вынесли в сельские районы, создавая там рабочие места, что также является большим плюсом для бедных районов. Распространением занялись продавцы на велосипедах, что является положительным для экологии. Таким образом, сделав шаг навстречу социальной и медицинской потребностям, корпорация создала новый бренд и рынок.

Вторым интересным примером удачной синергии корпоративной социальной ответственности и корпоративного управления является выход компании Nestle на индийский рынок. У корпорации была необходимость в бесперебойных поставках качественного молока, однако в Индии его приходилось покупать у огромного количества мелких фермеров. Регион, в котором Nestle разместила молокозавод, страдал от засухи, высокой смертности среди телят, а у крестьян не хватало холодильников.

Для того, чтобы решить эти проблемы, Nestle построила в каждом городе региона пункт сбора молока с выездными бригадами, в которые входили эксперты по качеству, агрономы и ветеринары, которые своевременно осматривали животных. Корпорация научила фермеров правильно работать на всех этапах, начиная от создания систем ирригации и выращивания сена. В результате этих мер смертность телят в регионе снизилась на 75%, а производство молока выросло в 50 раз.<sup>245</sup> Компания получила бесперебойные поставки качественного сырья для производства, а один из беднейших регионов Индии смог значительно повысить качество своей жизни.

---

<sup>244</sup> Санитары бизнеса [Электронный ресурс] URL:

[https://newretail.ru/livestyle/sanitary\\_biznesa\\_kak\\_grinpis\\_stavil\\_palki\\_v\\_kolyesa\\_krupnym\\_kompaniyam7946/](https://newretail.ru/livestyle/sanitary_biznesa_kak_grinpis_stavil_palki_v_kolyesa_krupnym_kompaniyam7946/)

<sup>245</sup> Делай бизнес [Электронный ресурс] URL:

<https://makeyour.business/theory/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost/>



Таким образом, КСО представляет собой новую управленческую парадигму, основанную на идее, что основной целью любой компании-выстроить открытые, прозрачные отношения с внешней средой и обществом и поддерживать ее устойчивость в глобальной экономике. Использование КСО в качестве конкурентного преимущества компании заключается не только в реализации социально значимых программ, но, прежде всего, во внедрении КСО в культуру корпоративного управления, то есть принятие управленческих решений таким образом, чтобы не противоречить принципам и ценностям КСО, чтобы в последствии не потерять свой имидж и позиции на рынке.

Список использованных источников:

- 1) Официальный сайт IFC. [Электронный ресурс] URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC\\_+CG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC_+CG) (Дата обращения: 02.11.2018)
- 2) Вестник университета 2013 ВАК Харчилава Х.П. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-i-korporativnoe-upravlenie-sfery-vzaimodeystviya-i-vzaimovliyaniya> (Дата обращения: 02.11.2018)
- 3) Международный деловой журнал «Устойчивый бизнес» <http://csrjournal.com/3675-korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-i-korporativnoe-upravlenie-effektivnaya-sinergiya-dlya-stabilnogo-rosta.html> (Дата обращения: 03.11.2018)
- 4) Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР [Электронный ресурс] URL: <http://innclub.info/wp-content/uploads/2016/04/ПКУ.pdf> (Дата обращения: 03.11.2018)
- 5) Санитары бизнеса [Электронный ресурс] URL: [https://newretail.ru/lifestyle/sanitary\\_biznesa\\_kak\\_grinpis\\_stavil\\_palki\\_v\\_kolyesa\\_krupnym\\_kompaniyam7946/](https://newretail.ru/lifestyle/sanitary_biznesa_kak_grinpis_stavil_palki_v_kolyesa_krupnym_kompaniyam7946/) (Дата обращения: 05.11.2018)
- 6) Официальный сайт Unilever [Электронный ресурс] URL: <https://www.unilever.ru/about/who-we-are/our-history/1990-1999.html> (Дата обращения: 05.11.2018)
- 7) Делай бизнес [Электронный ресурс] URL: <https://makeyour.business/theory/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost/> (Дата обращения: 05.11.2018)

### **Место индекса устойчивого развития Dow Jones в управление компанией**

**Аннотация.** Рассматривается индекс устойчивого развития Dow Jones. Определяется, какие критерии входят в данный индекс и как оцениваются. Рассматриваются примеры компаний, которые уже долгое время лидируют в индексе DJSI World. Анализируется как влияет индекс устойчивого развития Dow Jones на компанию.

**Ключевые слова:** индекс устойчивого развития Dow Jones, социальное воздействие, экономическое воздействие, воздействие на окружающую среду, лидеры индекса устойчивого развития Dow Jones, социальная ответственность.

### **The place of Dow Jones sustainability emerging markets index in management of the company.**

**Annotation.** The Dow Jones Sustainability Index is reviewed. It is determined what criteria are included in this index and how are they evaluated. Examples of companies that have been leading in the DJSI World index for long time. Analyzed how the Dow Jones Sustainability Index affects the company.

**Keywords:** Dow Jones Sustainability Index, social responsibility, economic responsibility, environmental impact, leaders of Dow Jones Sustainability Index, social responsibility.

Индекс устойчивого развития Dow Jones начал публиковаться с 1999 года компанией S&P Dow Jones Indices и аналитическим агенством RobecoSAM. На сегодняшний день данный индекс оценивает около 2500 компаний по трем группам показателей: экологические, финансовые и социальные. Индекс DJSI World выделяет лидеров в 59 различных отраслях. Определяются данные лидеры с помощью показателей социальной, экологической и корпоративной ответственности. Также помимо глобального индекса, существуют и индексы отдельных территорий, такие как: индекс устойчивого развития Доу-Джонса Европы, Кореи, Азиатско-Тихоокеанского региона, Северной Америки, развивающихся стран и Австралии. При расчете этих индексов особое место занимают такие критерии, как корпоративное управление, развитие бренда, управление рисками, организации труда и цепочке поставок.

Важно отметить, что индекс устойчивости Доу-Джонса определяет устойчивость компании как "подход к бизнесу, создающий стабильную прибыль для акционеров на долгосрочную перспективу за счет использования всех возможностей и ограничения рисков, вытекающих из экономической, экологической и социальной ситуации".[2] Таким образом,

инвесторы считают индекс DJSI определенным критерием для увеличения своего инвестиционного портфеля. Они поддерживают активность компаний, которые внедряют практики устойчивого развития в рамках своего бизнеса. Анализируя показатели корпоративной устойчивости, инвесторы могут лучше понять качество управления и будущий потенциал деятельности компании. Это, в свою очередь, позволяет инвесторам выявлять инвестиционные возможности, которые могут генерировать долгосрочную акционерную стоимость. В связи с этим, акцент на устойчивости приводит к более информированным инвестиционным решениям.

В то же время, DJSI полагается на лучшие в своем классе подходы к выбору наиболее устойчивых компаний в каждой из 59 оцениваемых отраслей. Индекс рассчитывается на основе системы весов в трех различных областях:

- Социальное влияние. Здесь учитываются следующие критерии: трудовые отношения, привлечение и удержание талантливых и опытных работников, корпоративная социальная ответственность;
- Экономическое влияние. Оценка рисков, корпоративное управление, соблюдение кодекса деловой этики, противодействие коррупции;
- Воздействие на окружающую среду. Экологическая отчетность, а также отчетность в области устойчивого развития.

На 13 сентября 2018 года известны следующие статистические данные компании по индексу Dow Jones в самых крупных областях:

Отрасль	Компания	Страна
Airlines	ANA Holdings Inc	Japan
Aluminum	Norsk Hydro ASA	Norway
Banks	Bancolombia SA	Colombia
Biotechnology United States	Biogen Inc	United States
Communications	Equipment Cisco Systems Inc	United States
Construction & Engineering	Hyundai Engineering & Construction Co Ltd	Republic of Korea
Electric Utilities	Terna Rete Elettrica Nazionale SpA	Italy
Food & Staples	Retailing METRO AG	Germany
Gas Utilities	Naturgy Energy Group SA	Spain
Insurance	Allianz SE	Germany
IT services & Internet Software and Services	Atos SE	France
Media	Telenet Group Holding NV	Belgium
Metals & Mining	Newmont Mining Corp	United States
Personal Products	Unilever NV	Netherlands
Tobacco	British American Tobacco PLC	United Kingdom
Transportation and Transportation Infrastructure	Royal Mail PLC	United Kingdom

На сегодняшний день лидеры определены в 59 отраслях. Большинство компаний, занимающие лидирующие позиции, находятся в странах: США (8 отраслей), Таиланд (6), Германия (5), Англия (4). Российских компании не занимают ведущие позиции в рейтинге индекса DJSI. Каждый год список компаний меняется, и даже самые крупные корпорации теряют свои позиции. Так, в 2018 году из мирового рейтинга были исключены: Samsung Electronics Co Ltd (Republic of Korea), Commonwealth Bank of Australia (Australia), Barclays PLC (United Kingdom), National Australia Bank Ltd (Australia).

Стоит отметить, что впервые с 1999 года российская компания Полиметалл вошла в рейтинг по индексу Dow Jones Sustainability Emerging Markets Компания заняла восьмую позицию среди аналогичных горнодобывающих предприятий, которые были включены в рейтинг ранее. Полиметалл - это российская золотодобывающая компания, которая осуществляет свою деятельность в России, Казахстане и Армении, а также является вторым по величине производителем золота в России.

Существуют компании, которые отличаются высокими показателями в течение нескольких лет по сравнению со своими конкурентами, включены в этот рейтинг. В четвертый раз компания METRO стала лидером в категории «Розничная торговля продуктами питания» по расчетам глобального индекса устойчивости Доу-Джонса.

METRO стал лидером в области устойчивого развития в своей отрасли благодаря постоянной работе в этой области. В связи с этим компания должна выполнять свои обязательства по содействию устойчивому развитию и социальной ответственности во всех странах и городах присутствия METRO. В России METRO придерживается принципов социальной ответственности бизнеса во всех аспектах своей работы, включая программу обучения лидеров и специальные кампании по работе с клиентами. METRO занял лидирующие позиции в таких категориях, как «Отслеживание воздействия», «Экологическая отчетность», «Экологическая эффективность», «Контроль потока воды», «Привлечение и развитие сотрудников».

Другая известная компания Abbott уже шестой раз подряд становится лидером в индексе DJSI. В этом году она показала высокие результаты, которые превышают средние результаты по отрасли. Компания заняла первое место в области оборудования и услуг в сфере здравоохранения. В свою очередь данную ситуацию прокомментировал генеральный директор компании Abbott, сказав о том, что стремление к устойчивости и есть ключ к успеху, и также высказал дальнейшие планы компании на поддержание и сохранение имеющейся позиции.

[Исследование](#) «Делойта» показало, что самых высоких финансовых результатов добиваются те компании, которые могут успешно управлять рисками, связанными с устойчивым

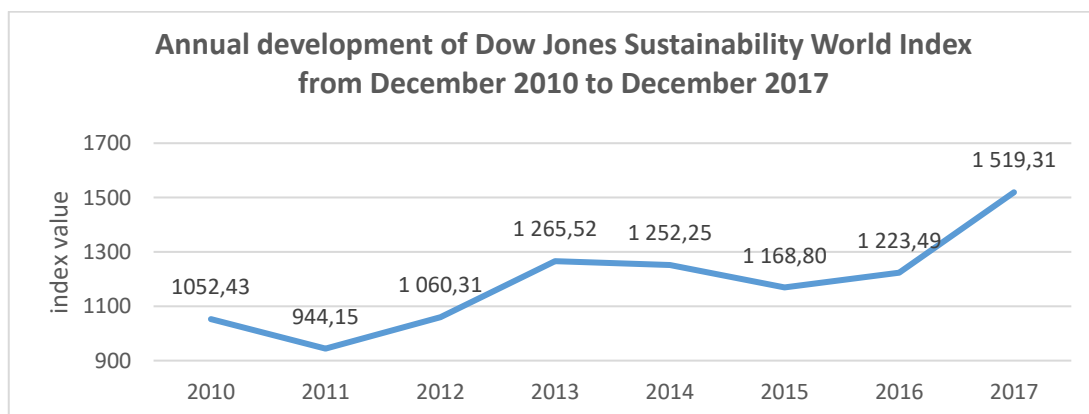
развитием. Выявить их помогает стратегический подход руководства. Так, включение компаний в индекс Dow Jones Sustainability Index приводит к увеличению стоимости их акций примерно на 4%.

Хотелось бы отметить, что несмотря на то, что индекс пользуется популярностью, существует и критика в отношении него. Эксперты в области устойчивого развития выделяют следующие недостатки: экономические критерии преобладают над экологическими и социальными, индекс оценивает только крупные компании, в то время как другие индексы учитывают также деятельность малого и среднего бизнеса. Отрицательным примером может служить ситуация, которая произошла в Мексиканском заливе в 2010 году. Взрыв нефтяной платформы Deepwater Horizon, принадлежавшей компании British Petroleum, привел к возникновению серьезной критике со стороны общества в отношении данного индекса.

Однако, чтобы попасть в рейтинг индекса DJSI необходим четкий план действия компании (провести анализ деятельности, выявить сильные и слабые стороны, устранить ошибки и работать в направлениях, которые учитывает данный индекс). Аналитическое агентство RobecoSAM оценивает крупнейшие компании мира по годовой корпоративной устойчивости (CSA). Корпоративная Оценка устойчивости (CSA) помогает компаниям понять, какие факторы устойчивости важны с точки зрения инвестора, а какие, в свою очередь, могут оказать влияние на финансовые результаты компании. Таким образом, CSA служит дорожной картой устойчивого развития, помогающей участвующим компаниям определять приоритеты корпоративных инициатив в области устойчивого развития, которые, скорее всего, повысят конкурентоспособность компании. Кроме того, RobecoSAM CSA обеспечивает повышенную добавленную стоимость компаниям и инвесторам.

Каждый год RobecoSAM обновляет методологию CSA, чтобы поднять планку, сделать отбор более эффективным и качественным.

Таблица 1.



Источник: Annual development of Dow Jones Sustainability World Index from December 2010 to December 2017// [www.statista.com](http://www.statista.com) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/697195/annual-dow-jones-sustainability-world-index/>.

Эта статистика представляет собой развитие индекса Dow Jones Sustainability World ежегодно с конца 2010 года по конец 2017 года. С каждым годом показатель растет. По состоянию на конец 2017 года индекс достиг уровня 1,519.31, что на 44,4% выше по сравнению с 2010 годом.

Нужно отметить, что каждый год осуществляется постоянный мониторинг текущей деятельности компаний экспертами, чтобы установить соответствие имеющимся критериям устойчивости. Компании с допустимыми значениями составляющих индекса включают в рейтинг. В случае, когда значения являются ниже нормы, компания может быть исключена из рейтинга.

Говоря об оценке индекса устойчивого развития, в каждой оцениваемой области действует специфичный отраслевой критерий. Через систему весов (коэффициентов) данные показатели сводятся к значению, выражаемому в процентах. Значение индекса, равное 100%, характеризует наивысшую "устойчивость". В методике оценки индекса предусмотрено выполнение следующих процедур: анализ корпоративной документации (финансовых, годовых, экологических, социальных и других видов публичных отчетов), опрос топ-менеджеров и сотрудников IR-службы, обзор информации СМИ и сбор отзывов стейкхолдеров о деятельности компании. Сначала компания заполняет специальный ежегодный вопросник, который включает приблизительно 80-120 вопросов о финансово значимых экономических, экологических и социальных факторах, которые имеют отношение к финансовому успеху компаний, но которые недостаточно изучены в традиционном финансовом анализе. После эти данные проверяются уполномоченными аудиторами. Рассчитанные и проверенные данные группируются по трем следующим направлениям: экономические, социальные, экологические.

Примерно 60% показателей являются одинаковыми для всех компаний в независимости от отраслей (такие как корпоративное управление, развитие человеческого капитала и кризисное управление), а оставшиеся 40% различаются по секторам. Этот акцент на отраслевых критериях отражает убежденность RobecoSAM в том, что отраслевые возможности и риски устойчивого развития играют ключевую роль в долгосрочном успехе компании и позволяют RobecoSAM сравнивать компании со своими коллегами, чтобы определить лидеров устойчивого развития. После всех расчетов по специальной «взвешенной шкале» по этим показателям, определяются места компаний в мировом таблице о рангах по «устойчивому развитию». На сегодняшний день все больше компаний посвящают себя устойчивым деловым практикам, число компаний продолжает расти (плюс 5% в 2018 году).

Неотъемлемой частью оценки корпоративной устойчивости является анализ СМИ и заинтересованных сторон (MSA). Постоянный мониторинг СМИ и других общедоступных сведений от организаций, потребителей, правительства от компании RepRisk позволяет выявить вовлеченность и реагирование компаний на экологические, экономические и социальные кризисные ситуации, которые могут нанести ущерб их репутации и основной деятельности. На ежедневной основе RepRisk фиксирует, фильтрует и анализирует экологические, социальные и управленческие риски, связанные с компаниями. Эта информация помогает оценить, являются ли политика, процессы, системы управления и обязательства компании результатом деятельности, а также подвержены ли компании рискам, связанным с устойчивостью.

Целый ряд вопросов, таких как трудовые споры, несчастные случаи, нарушения прав человека или экологические катастрофы могут нанести ущерб репутации компании, приводя к финансовым последствиям, начиная от потерянного бизнеса, клиентов и снижения продаж, до штрафов или судебных разбирательств, все из которых могут оказывать влияние на акционерную стоимость. Процесс MSA анализирует реакции компаний на такие экологические, экономические или социальные кризисные ситуации, которые могут негативно влиять на их бизнес или репутацию.

Нужно отметить, что информация, содержащаяся в вопроснике, проверяется на точность путем перекрестной проверки ответов компаний с предоставленной ими подтверждающей документацией, проверки общедоступной информации и проверки послужного списка компании по кризисному управлению с помощью сообщений, полученных от средств массовой информации и заинтересованных сторон.

Кроме того, для обеспечения качества и объективности оценки корпоративной устойчивости, независимая третья сторона Deloitte ежегодно проводит внешний аудит процесса оценки.

Также существует индексный комитет DJSI. В его обязанности входит: анализ состава индекса, принятие решения о составе индексов устойчивости Dow Jones, текущий обзор всех чрезвычайных корпоративных действий на предмет возможных изменений в составе индекса, проверка целостности входной цены, курса валюты и других связанных рыночных данных.

В заключение хотелось бы сказать, что индекс устойчивого развития Доу-Джонса занимает важное место в управлении компанией. Принципы устойчивого развития помогают повысить эффективность работы компании с использованием самых современных методов корпоративного управления, а также наиболее полного и гармоничного использования нематериальных ресурсов. В результате достигается симбиоз всех заинтересованных сторон внутри корпорации, возрастает личная мотивация сотрудников и возрастает доверие к компании со стороны потенциальных акционеров и потребителей ее продуктов и услуг. Вступление в DJSI

означает достижение стабильности на мировом фондовом рынке, предоставляя компании меньшую волатильность.

Список использованных источников:

1. Прокопов Ф., Феоктистова Е. и др. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности. М.: РСПП, 2014. 68с.
2. Industry Leaders 2018 // Robecosam [Электронный ресурс]. URL: <http://www.robecosam.com>
3. Abbott шестой год подряд лидирует по Индексу устойчивого развития Доу-Джонса (DJSI)// Abbot [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ru.abbott/bin/abbott/SavePageAsPdf.%60content%60abbott%60ru-ru%60media-center%60news%602018-articles%6013-09-2018.articlePage.ru-ru.pdf>
4. Polymetal впервые включен в индекс устойчивого развития Dow Jones // Рамблер [Электронный ресурс]. URL: <https://news.rambler.ru/other/40820250-polymetal-vpervyye-vklyuchen-v-indeks-ustoychivogo-razvitiya-dow-jones/>
5. Annual development of Dow Jones Sustainability World Index from December 2010 to December 2017// www.statista.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/697195/annual-dow-jones-sustainability-world-index/>.
6. Corporate Sustainability Assessment // Robecosam [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability-assessment.html/>
7. Полиметалл вошел в индекс Dow Jones Sustainability // www.polymetalinternational.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.polymetalinternational.com/ru/investors-and-media/news/press-releases/17-09-2018/>



**А.Р. Шипова**

студентка группы УПРЗ-1 очной формы обучения

факультета «Менеджмент»

Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [nastya-shipova@mail.ru](mailto:nastya-shipova@mail.ru)

+79268904967

### **Корпоративное управление и мотивация совета директоров**

Аннотации: В данной статье рассмотрена основа корпоративного управления в компании, выявлены основные функции Совета директоров и особенности его формирования. Также будет разобрана система мотивации членов Совета директоров на примере компании ПАО «НК Роснефть».

Ключевые слова: корпоративное управление, Совет директоров, акционеры, независимые члены, вознаграждение.

A.R. Shipova

student group PM3-1 of full-time tuition

faculty of Management

Financial university Under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

### **Corporate governance and the motivation of the board of directors**

Abstract: this article discusses the basis of corporate governance in the company, the main functions of the Board of Directors and features of its formation. The system of motivation of members of the Board of Directors will also be reviewed on the example of Rosneft Oil Company.

Keywords: corporate governance, Board of Directors, shareholders, independent members, remuneration.

Для того, чтобы деятельность компании была эффективной, нужно сформировать правильную стратегию, определить основные аспекты деятельности компании, ресурсы и человеческий капитал и пр. Но кроме вышеназванных аспектов, необходимо помнить, что от эффективной системы управления и контроля деятельности компании напрямую зависит увеличение её капитализации. Поэтому осуществление высокоэффективного корпоративного управления является важным показателем успешности компании.

Для более точного определения роли корпоративного управления в организации обратимся к формулировке самого понятия «корпоративное управление».

«Корпоративное управление» - это понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения основных целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.<sup>246</sup>

Из данного определения можно сделать вывод, что к области корпоративного управления относятся все вопросы, которые касаются обеспечения эффективного функционирования компании и выстраивания таких внешних и внутренних отношений, которые позволяют реализовывать стратегические цели компании.

Обеспечение эффективного корпоративного управления даёт для компании ряд преимуществ:

- компания становится привлекательной для новых инвесторов;
- компания укрепляет свои позиции на рынке (повышение конкурентоспособности);
- компания становится более открытой для общественности.

На данный момент существуют такие элементы корпоративного управления:

- этические основы деятельности компании, которые ставят задачу соблюдения интересов акционеров;
- достижение долгосрочных стратегических задач её владельцев;
- соблюдение всех юридических и нормативных требований, предъявляемых к данной компании.

Корпоративное управление связывает двух важных для компании стейкхолдеров: акционеров и Совет директоров. Основная задача, которая стоит перед Советом директоров – это стратегическое управление компанией, организация эффективной деятельности исполнительных органов компании и реализация интересов её законных акционеров. Таким образом, можно прийти к следующему выводу, что именно от качественной и эффективной работы Совета директоров напрямую зависит успешное развитие и рост компании.

Так как акционеры компании заинтересованы в увеличении прибыли компании и её росте, то соответственно, они заинтересованы и в формировании членов Совета директоров. Он избирается путем голосования акционеров. Важно, чтобы в состав Совета директоров входили независимые члены, так как они отвечают, в первую очередь, за объективность принятия управленческих решений общества, тем самым обеспечивая качественную работу Совета

---

<sup>246</sup> См Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». [Электронный ресурс] // ЭПС «Система ГАРАНТ» (дата обращения:31.10.2018)

директоров. Критерии отбора четко регламентированы в компании, и кандидат на избрание должен им полностью соответствовать.

Также важную роль в повышении эффективности корпоративного управления играет сама мотивация Совета директоров. В обычной практике мотивация Совета директоров имеет денежное выражение. Вознаграждение членов Совета состоит из двух частей:

- 1) фиксированная – данная часть выделяется за наличие у члена Совета знаний и опыта в сфере корпоративного управления (данные требования могут быть прописаны в соответствующем кодексе корпоративного управления, разработанного организацией)
- 2) переменная – она отражает достижения определенных показателей прибыли компании (процент от чистой прибыли)

Для того чтобы сосредоточить внимание членов совета директоров на долгосрочном результате развития компании – капитализации, на практике применяются такие разновидности вознаграждения, денежное вознаграждение, акции и опционы. Но необходимо отметить, что основные критерии, по которым определяется сумма вознаграждения членов совета директоров, разрабатывается в компании комитетом по кадрам и вознаграждениям. А сам размер вознаграждения и компенсаций членов совета директоров устанавливается решением общего собрания акционеров.

Рассмотрим принципы мотивации Совета директоров на примере одной из самых успешных и известных компаний в нефтяной сфере – это ПАО «НК Роснефть». Вся необходимая информация относительно корпоративного управления, обязанностей и вознаграждения Совета директоров находится в открытом доступе на официальном сайте компании. У неё также есть собственно разработанный Кодекс корпоративного управления, в котором прописаны общие положения.

На данный момент, в составе Совета директоров компании входят 11 человек: из них 4 – независимые директора. В среднем, в состав Совета директоров российских компаний входят минимум 3 независимых директора. По исследованию, проведенному компанией Spencer Stuart за 2017 год из 447 директоров, лишь 164 директора (36,7%) являются независимыми. Данный показатель улучшился по сравнению с предыдущим годом, однако он всё ещё является одним из самых низких в Европе. Например, в Нидерландах и Швейцарии показатель держится примерно на уровне 84%.

На сайте компании содержится информация о том, что за 2017 год было проведено 28 заседаний, но не каждый член Совета участвовал во всех заседаниях. (Рисунок 1) Почему?

Рисунок 1

Главная причина состоит в том, что члены Совета директоров не участвовали в тех заседаниях, тема которых могла бы вызвать возникновение конфликта интересов. Таким образом, можно сделать вывод, что Совет директоров данной компании старается максимально исключить любые риски, которые могут повлечь за собой неэффективное корпоративное управление и принятие необъективных решений, способных нанести урон компании.

Перейдем к мотивации Совета директоров выбранном публичном акционерном обществе. В данном обществе установлены критерии вознаграждения в соответствии с Положением о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров, утвержденным Советом директоров Общества.

Вопросы касательно вознаграждения членов Совета директоров ПАО «НК«Роснефть» регулируются Положением компании «О вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров», в котором представлен полный перечень видов выплат членам Совета директоров, и условий их получения. Данный документ позволяет обеспечить прозрачность

Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и комитетов в 2017 году<sup>1</sup>

Совет директоров		Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегическому планированию
Член Совета директоров	Исполнительный	Независимый	Участие в заседаниях	
Герхард Шрёдер		✓	7 <sup>*</sup> /10	
Игорь Иванович Сечин	✓		28/28	
Маттиас Варниг		✓	24 <sup>*</sup> /28	14/14
Файзал Алсуваиди			15/16	6/6
Андрей Рэмович Белоусов			27/28	5/5
Олег Вячеславович Выюгин		✓	28/28	14/14
Айван Глазенберг			16/16	6/6
Роберт Дадли			25 <sup>*</sup> /28	10 <sup>*</sup> /11
Гильермо Кинтеро			28/28	14/14
Александр Валентинович Новак			20/22	9/10
Дональд Хамфриз		✓	26 <sup>*</sup> /28	14/14
Андрей Игоревич Акимов (вышел из состава Совета директоров в 2017 году)			12/12	5/5

процедуры и критериев определения вознаграждения Совета директоров.

Базовый (за выполнение основных обязанностей члена Совета директоров) размер вознаграждения установлен на уровне общемировых практик вознаграждения директоров крупных нефтяных компаний и составляет 500 тыс. долл. США за корпоративный год. Дополнительное вознаграждение может быть выплачено за выполнение обязанностей Председателя Совета директоров (100 тыс. долл. США), а также за работу в составе комитетов

Совета директоров (50 тыс. долл. США за исполнение обязанностей Председателя комитета Совета директоров и 30 тыс. долл. США – за исполнение обязанностей члена комитета Совета директоров).<sup>247</sup>

Итоговый размер вознаграждения рассчитывается пропорционально периоду работы члена Совета директоров. При этом поясняется, что члену Совета директоров, который участвовал менее чем в 2/3 прошедших заседаний, вознаграждение выплачивается не будет. Такое условие гарантирует соблюдение принципа справедливого расчета размера вознаграждения.<sup>248</sup> Данные по вознаграждениям членам Совета директоров размещены на официальном сайте компании. Также необходимо отметить, что компания компенсирует расходы членов Совета директоров, которые они понесли в связи с исполнением своих должностных обязанностей: это могут быть расходы на самолет, проживание, питание и пр.

Помимо денежного вознаграждения в компании предусмотрена возможность выплаты членам Совета директоров акциями компании. На данный момент из 11 членов Совета только 2 из них владеют акциями компании. Такая практика выплаты акциями способствует сближению интересов членов Совета директоров и позволяет сформировать путь долгосрочного развития компании. Но данное заявление не является абсолютно однозначным так как директор, владеющий акциями компаний может потерять объективность своих суждений и стремиться повысить капитализацию компании любой ценой. Поэтому данная практика не так широко распространена в компаниях. Также существуют и ограничения для операций с полученными в виде вознаграждения акциями, следуя рекомендациям Кодекса Банка России. Данное положение рекомендует директорам не реализовывать основную часть принадлежащих им акций Компании (от 50 %) и не использовать любые другие механизмы хеджирования в течение всего срока деятельности в составе Совета директоров и как минимум одного года после выхода из состава Совета директоров.

Итак, подводя итоги, можно сделать следующие выводы: корпоративное управление играет неотъемлемую роль в успехе и развитии компании, позволяет сфокусироваться на важных стратегических целях и достигать их путем эффективной работы Совета директоров. Мотивация Совета директоров должна быть в каждой компании, так как она повышает стимул членов Совета, тем самым способствуя более плодотворной и успешной работе над достижением компанией высоких результатов. Мотивация как в российской, так и в зарубежной практике схожа – в основном, это выплата фиксированных и дополнительных вознаграждений, а также выплата акциями компании. Практика выплаты вознаграждений используется по всему миру, но,

---

<sup>247</sup> См.: Вознаграждение члена совета директоров [Электронный ресурс] / Режим просмотра: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2017/ru/governance/bod-remuneration.html> (дата обращения: 31.10.2018)

<sup>248</sup> См: Там же

к сожалению, в России уровень доступности информации о данных выплатах несоизмеримо мал по сравнению с европейскими странами. Поэтому необходимо предоставлять данную информацию, тем самым показывая доступность компании и её эффективное корпоративное управление.

#### Список использованной литературы

1. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». [Электронный ресурс] // ЭПС «Система ГАРАНТ» (дата обращения: 31.10.2018)
2. Вознаграждение члена совета директоров [Электронный ресурс] / Режим просмотра: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2017/ru/governance/bod-remuneration.html> (дата обращения: 31.10.2018)
3. Российский индекс директоров [Электронный ресурс] / Режим просмотра: [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com) (дата обращения: 31.10.2018)

**А.А. Былкина, К.А. Пименов**

Студенты групп УПР3-1 и ИМ3-1 факультета «Менеджмент»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Г. Москва, Российская Федерация

E-mail: pimenovclub@yandex.ru

+79166287759

**Проблемы корпоративной социальной ответственности в российском бизнесе:  
тенденции, пути решения, интеграция зарубежного опыта.**

Аннотация: Сравнительно недавно: около 20 лет назад, в нашей стране начало зарождаться понятие корпоративной социальной ответственности, хотя на Западе данное понятие укрепилось достаточно давно. Однако, за этот сравнительно небольшой срок, мы имеем достаточно материала, чтобы провести анализ, выделить основные тенденции, сложившиеся в российской практике, реализации концепции социальной ответственности. А также, рассмотреть проблемы, препятствующие ее развитию. Чтобы выбрать более оптимальные методы для реализации КСО можно позаимствовать опыт зарубежных стран и применить это в России. В данной работе мы обратим внимание на основной круг проблем, проанализируем как функционирует социальная ответственность в других странах и попытаемся дать советы по решению трудностей, с которыми сталкивается наша страна в сфере КСО.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, проблема социальной ответственности в России, зарубежный опыт в сфере корпоративной социальной ответственности, тенденции социальной ответственности в России, решение проблем КСО.

Bylkina A.A. and Pimenov K.A.

Students of groups PM3-1 and IM3-1 of the faculty "Management"  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation

**Problems of corporate social responsibility in Russian business: tendencies, solutions,  
integration of foreign experience**

Abstract: Relatively recently, about 20 years ago, the concept of corporate social responsibility began to emerge in our country, although in the West this concept has been strengthened for a long time. However, in this relatively short period, we have enough material to analyze, highlight the main trends in Russian practice, the implementation of the concept of social responsibility. And also, to consider the problems impeding its development. In order to choose more optimal methods for implementing CSR, you can borrow the experience of foreign countries and apply it in Russia. In this paper, we will focus

on the main range of problems, analyze how social responsibility functions in other countries, and try to give advice on how to solve the difficulties that our country faces in the field of CSR.

Keywords: Corporate social responsibility, the problem of social responsibility in Russia, international experience in the field of corporate social responsibility, trends in social responsibility in Russia, solving problems of corporate social responsibility in Russia.

Проблема социальной ответственности бизнеса начала проявлять все большее значение в практической деятельности большинства компаний. В России понятие КСО появилось значительно недавно и сейчас находится лишь на этапе становления. Можно отметить, что компании по-разному определяют данное понятие. Это, в свою очередь, говорит о неразвитости данного направления и непонимании определения КСО. Множество авторов трактуют данное понятие по-своему, но, по нашему мнению, самое лаконичное и понятное определение дает Внешэкономбанк: «КСО - добровольный вклад организации в развитие общества в социальной, экономической, экологической сферах, напрямую связанный с основной деятельностью организации» [1]. То есть, организация берет на себя некую ответственность в улучшение условий и качества жизни в стране, тем самым компания создает себе положительный имидж и хорошую деловую репутацию, что приводит большинство покупателей делать свой выбор в пользу именно такой компании.

Хотя развитие КСО только начинает зарождаться в нашей стране, нельзя не отметить шаги на пути к ее формированию: создан Комитет РСПП в сфере КСО, Национальный совет по корпоративному волонтерству, Центр КСО в Ассоциации менеджеров, Социальная хартия российского бизнеса, также создан проект Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) в области КСО - построение индексов корпоративной социальной ответственности [2]. Также некоторые компании: «Норильский Никель», «Северсталь», «Лукойл» и др. приняли кодексы корпоративного управления и публикуют отчеты о своей социальной деятельности.

Рассмотрим круг проблем, препятствующих развитию КСО в России.

Первое, о чем следует сказать, что в сравнении с западной моделью КСО в РФ сводится к двухсторонней модели: государство и бизнес, когда на западе есть еще и 3 субъект – гражданское общество и некоммерческие организации. Возможно одной из причин: отголоски советских времен. В СССР имело место активное государственное регулирование социальной деятельности, т.е. государство решало все ключевые проблемы в данной сфере, а организациям была отведена лишь незначительная роль [3]. Поэтому, до сих пор, люди считают, что социальная деятельность – это прерогатива государства, а не бизнеса. Согласно опросу, проводимым ВЦИОМ: россияне уверены в том, что КСО – это, когда компания выполняет свои обязательства



перед государством, партнерами и работниками. Респондентам нужно было выбрать, что, по их мнению, в первую очередь характеризует бизнес как социально ответственный (допускалось три варианта ответа).

- 54,7% - выплата зарплаты и уплата налогов;
- 41,7% - производство качественной продукции;
- 28,9% - забота о сотрудниках, предоставление им льгот;
- 12,5% - КСО - это благотворительность;
- 12,1% - участие в социальных проблемах города;
- 10,2% - ведение бизнеса с учетом интересов местного населения [4].

Но мы знаем, что уплата налогов – это еще далеко не социальная ответственность, предоставление сотрудникам путевок, социальных гарантий - это лишь малая и не первоочередная часть КСО. Следовательно, можно сделать вывод, что населения нашей страны не понимает значения КСО и то, на что оно направлено.

Также существует и проблема, связанная с нашей огромной территорией. Существует разброс социальных проблем в регионах, а также концентрация капитала в разных участках страны. А также различия в доходах. Все эти трудности создают определённые препятствия для развития КСО.

В качестве следующей проблемы можно выделить то, что вопросами социальной ответственности занимаются преимущественно крупные компании, особенно в области тяжелой промышленности (нефтегазовая, металлургическая, химическая, энергетическая). Малый и средний бизнес (МСБ) имеет представление, что такое КСО и даже в некоторой степени его реализует. Но это скорее происходит только в рамках заботы о своем персонале и территории, на которой ведет свою деятельность. Они решают задачи предоставления рабочих мест гражданам, обеспечивают доход работникам, занимаются возрождением малых населенных пунктов и промыслов, развивают местные рынки, так представители малого и среднего бизнеса проявляют свою социальную ответственность. Но ведь же на этом не заканчивается КСО. Хотя, с другой стороны МСБ можно понять, так в сравнения с компаниями крупного бизнеса, они не имеют столько же запасов и таких же доходов, как организации данного сектора, поэтому они не всегда в состоянии заниматься масштабными мероприятиями в поддержку социальной ответственности бизнеса.

Также мы знаем, что за осуществление благотворительной деятельности компании получают налоговые льготы и иные преференции. Но некоторые недобросовестные компании могут использовать это, исходя только из своих коммерческих целей, получая дополнительные

налоговые льготы. Поэтому государству нужно быстро реагировать на подобные действия и пресекать их.

Существует и иная проблема, не все компании используют корпоративный социальный отчет о своей деятельности. Можно встретить корпоративный социальный отчет лишь у представителей крупного бизнеса, осуществляющих свою деятельность на международных рынках.

Рассмотрим зарубежный опыт формирования КСО.

Германия.

В Германии КСО существует в виде части такой крупной системы как социальная рыночная экономика, именуемой также "рейнским капитализмом".

Данный порядок утвердился в ФРГ после Второй мировой войны и действует там по наши дни. Система КСО в Германии направлена, в основном, на уменьшение разницы доходов различных слоев населения. Социально-экономическая справедливость в Германии существует в форме традиции ведения бизнеса, а также является прерогативой государства. По мере расширения ответственности компаний они расширяли и границы социальной ответственности.

Отличительной особенностью немецкой корпоративной модели является наличие уникального механизма социального партнерства, действующим как внутри предприятия, так и в глобальной направленности во внешнюю среду существования компаний.

Речь идет, прежде всего, о корпоративной социальной ответственности, предполагающей спонсорство крупного бизнеса, направленного на поддержание уровня безопасности окружающей среды, минимизацию социальных дисбалансов, помощь образовательным и культурным учреждениям. В большинстве случаев подобные начинания имеют, в основном, благотворительный характер и не приносят коммерческой выгоды. Однако в долгосрочной перспективе окупаемость все же может иметь место быть, также существует опосредованный эффект для компании от подъема национальной экономики в целом. Осознание значимости социально-направленных инвестиций свидетельствует о зрелости и высоком экономическом потенциале предприятий. Конечно, филантропические инициативы ограничиваются интересами акционеров. Исследователи склонны описывать данное явление как переход от корпоративной социальной ответственности к "корпоративному гражданству", что предполагает превращение разовых благотворительных мероприятий в систематические акции, сопряженными с работой с общественными организациями, международными и национальными органами управления. А стратегические цели компании имеют фокусировку на интересах гражданского общества.

Крупный бизнес в Германии заинтересован участвовать в общественной и политической жизни общества прежде всего потому, что это позволяет сохранить выгодный для себя климат на рынке и удерживать необходимый уровень конкурентоспособности. Так, многие европейские

корпорации активно лоббируют свои интересы на уровне Евросоюза, воздействуя на национальные политические курсы концернов, представляющих все передовые отрасли экономики страны.

Зайдя на сайт почти любой немецкой компании можно увидеть такие пункты как "ответственность", "гражданство", "обязательства" или "устойчивое развитие". Наличие подобных рубрик для корпораций стало неким ключом к признанию их масштабной деятельности и оправданию экономического могущества в глазах общества. Такие категории превратились в обязательные условия нового "общественного договора", возникшего под воздействием становления нового экономического порядка. Немецкая экономика превратила социальные издержки в инвестиции: в человеческие ресурсы, образование, науку и здравоохранение, которые, в свою очередь, приносят ощутимую коммерческую отдачу. Кроме того, сотрудничество с государственными органами управления и обществом дает возможность корпорациям для создания благоприятной и стабильной конкурентной среды.

#### США

В США компании сами проявляют инициативу. Американская модель КСО предполагает максимально возможную самостоятельность организаций в определении уровня своих вкладов в социальную сферу жизни, но при этом государство поощряет подобные компании через налоговые льготы и не участвует в регулировании КСО.

Американская модель получила свое развитие еще в 19 веке. Традиционно предпринимательство в Америке строится на максимальной свободе. Трудовые взаимоотношения и медицинское страхование представляют собой саморегулирующиеся сферы. Американцы выработали большое количество механизмов взаимодействия бизнеса и социальной сферы, осуществляемых через корпоративные фонды, действия которых направлены на решение различных социальных проблем за счет компаний, например: оплата профессионального образования и курсов, спонсорство пенсионных и страховых фондов для сотрудников. Благотворительность и высокий уровень социального поведения бизнеса поощряются органами власти в формате налоговых льгот, которые закреплены на законодательном уровне. Государственное регулирование затрагивает лишь конституционные права членов общества. Таким образом, все действия в сфере КСО - это добровольная инициатива предприятий. Несмотря на это, в США участие предпринимателей и компаний в различных государственных некоммерческих проектах практически стало традицией.

#### Континентальная Европа.

Европейская модель не характеризуется открытой линией поведения организаций в рамках КСО, а наоборот, зачастую, регулируется различными нормами, законами и стандартами соответствующих стран.

В отличие от США, где корпоративная социальная ответственность инициируется самими компаниями, выходя далеко за рамки требований законодательства в вопросах взаимоотношений компаний со своими стейкхолдерами, европейские корпорации более заметны в вопросах ограничения своей ответственности перед обществом. Европейская модель не является открытой линией поведения компании. Наоборот, та корпоративная деятельность, которая традиционно рассматривается в США как корпоративная социальная ответственность (т.е. проводимая исключительно по инициативе самого бизнес-сообщества), в Европе, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств.

Можно выделить несколько отличий моделей США и Европы:

- в Америке КСО - инициатива самих предприятий, Европейские существуют ограничения ответственности перед обществом;
- в Европе большинство социальных вопросов сводятся к этике;
- в США экономический уровень КСО фокусируется на интересах акционеров и получении наибольшей прибыли. В Европе ответственность распространяется дополнительно на сотрудников организации и местные сообщества;
- в США более популярна благотворительность, чем в Европе.

Великобритания.

Правительство в Великобритании играет ключевую роль в развитии КСО, так как стимулирует вклад бизнеса в развитие КСО, которое в данной стране представляет собой сбалансированный симбиоз трех факторов: экономического, экологического и социального.

Государство определяет нормы и стандарты по защите окружающей среды, здоровья и безопасности населения, прав сотрудников предприятия. А поведение организации должно соответствовать данным правилам.

Кроме того, Правительство проводит специальную политику для того, чтобы стимулировать компании работать лучше и выпускать отчеты о своих действиях в рамках КСО, чтобы в перспективе повысить уровень установленных норм и стандартов. Подход государства заключается в поощрении и поддержке КСО, опираясь на передовой опыт и знания, а также, по возможности, стимулировать компании финансово.

Проанализировав выделенные проблемы и изучив зарубежный опыт, мы сделали вывод о том, что для исправления данного положения необходимо сформировать культурно-ценностные ориентиры для бизнеса в рамках корпоративной социальной ответственности, а также необходима финансовая мотивация Российского бизнеса.

#### 1. Культура КСО и законодательство.

Если обратить внимание на нынешнее положение КСО на просторах постсоветской экономики, можно сделать вывод о том, что ментально российские предприниматели не

понимают полного значения Социальной ответственности для общества и компании, а для этого необходима законодательная и институциональная работа государства по интеграции нормативно-правовой базы социальной ответственности бизнеса для формирования "тенденциального" внедрения уровней КСО в российское предпринимательство на уровне культурной ценности, дабы сформировать "привычку" инициативной деятельности со стороны компаний.

Подобные решения добавляют такой значимый элемент в систему отечественной КСО как общество, что в свою очередь позволит расширить границы существования КСО в России.

## 2. Территориальный признак и концентрация капиталов.

Масштабы страны, дифференциация проблем в регионах и неравномерная концентрация капиталов в различных частях государства - это не столько проблемы и трудности для развития КСО в РФ, сколько особенности.

На наш взгляд, именно так стоит относиться к этому. И чтобы реализовать КСО равномерно, необходимы усилия государства и локальных некоммерческих организаций для привлечения внимания к той или иной проблеме.

А также, мы считаем, что стимуляция бизнеса со стороны государства будет иметь большое значения для развития регионов, так как, в целом, по стране будет расти уровень жизни и проблемы регионов не будут существовать в форме стагнации.

## 3. КСО - прерогатива крупных рыб.

На данном этапе КСО Реализуется в основном крупными игроками рынка и, в основном, зарубежными компаниями. Для того, чтобы вовлечь в процесс малый и средний бизнес, по нашему мнению, необходимо вмешательство государство с финансовой точки зрения: государственные субсидии, налоговые льготы и спонсорство благотворительных акций для всех компаний, осуществляющих социальную деятельность, чтобы деятельность предприятий переросла из единоразовых мероприятий в стабильную череду акций.

## 4. Корпоративный социальный отчет.

Мы уверены, что внедрение стандартизированного добровольного корпоративного социального отчета позволит отразить реальную ситуацию развития КСО в нашей стране.

Кроме того, это позволит создать тренд среди малого и среднего бизнеса, потому что активная позиция КСО способствует улучшению репутации и повышению продаж за счет классического маркетингового инструментария в тандеме с аллегорическим отчетом о проделанной работе в сфере КСО.

Таким образом, за более вакантным местом под солнцем компаниям потребуется интегрировать в свою деятельность и социально ответственные начинания, что в свою очередь приведет к популяризации и к благополучному развитию КСО в России.

В заключение, хотим сказать, что, несмотря на малую историю КСО в России, нельзя игнорировать положительные шаги в данной сфере. Мы думаем, что все существующие проблемы можно и нужно решать только общими усилиями государства, бизнеса и гражданского общества, так как для того, чтобы получить должный эффект, необходима работа с каждым из трех субъектов. Мы считаем, что деятельность зарубежных компаний в сфере КСО на территории РФ не вписывается в рамки поговорки: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят» именно потому, что, в той или иной мере, это также способствует общему поднятию уровня КСО в нашей стране. А иностранный опыт стоит расценивать как рекомендацию более опытного наставника, прислушиваться к ней, и делать по своему, в лучших традициях российского менталитета.

#### **Список используемой литературы:**

1. Корпоративная социальная ответственность : учебник / коллектив авторов ; под. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. — М. : КНОРУС, 2016. — 320 с. — (Бакалавриат).
2. Учебное пособие «КСО новая философия бизнеса» Внешэкономбанк, Москва 2011 г. - 56 с. [Электронный ресурс] URL: <https://veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf>
3. Проект: «Комплекс индексов корпоративной социальной ответственности и отчетности». [Электронный ресурс] URL: <http://nko.economy.gov>
4. Журнал: региональные проблемы преобразования экономики «Анализ моделей корпоративной социальной ответственности бизнес-сообществом в России» 2017. – 9с.
5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Исследование: «Восприятия россиянами понятия корпоративной социальной ответственности (КСО)» <http://old2.wciom.ru/>