

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт бизнеса и дизайна»

МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
**ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ**

# ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ

Материалы Международной  
научно-практической конференции  
15 апреля 2021 г.

**B&D** ИНСТИТУТ  
БИЗНЕСА  
И ДИЗАЙНА

Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Институт бизнеса и дизайна»



**ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС:  
ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ**

Материалы международной  
научно-практической конференции

15 апреля 2021 г.  
г. Москва

Москва - 2021

УДК 332.122  
ББК 65.290я43  
Э 40

**Редакционная коллегия:**

**С.С. Дымова**, канд. экон. наук, **Н.Е. Козырева**, канд. пед. наук,  
**Е.С. Мальцева**, канд. экон. наук, доцент, **С.С. Юров**, канд. тех. наук.

**Экономика и бизнес: тенденции и инновации.** Материалы  
Э 40 международной научно-практической конференции 15 апреля  
2021 г. – Москва: Издательство АНО ВО «Институт бизнеса  
и дизайна», 2021 г. – 472 с.

**ISBN 978-5-6044912-1-8**

*Сборник содержит материалы международной научно-практической конференции «Экономика и бизнес: тенденции и инновации». В нем представлены исследования ученых, аспирантов и студентов, посвященные анализу современного состояния и проблем развития отраслей и предприятий в России и в других странах. Освещаются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий и организаций, экономические и юридические вопросы развития бизнеса, в том числе анализируются первые итоги влияния пандемии коронавируса COVID-19 на экономическую динамику. В научных статьях показано значение эффективного менеджмента, маркетинга и рекламы в процессе повышения конкурентоспособности бизнеса.*

*Сборник ориентирован на преподавателей, студентов и научных работников, а также на руководителей предприятий и специалистов в сфере управления всех уровней.*

**ББК 65.290я43**

© Автономная некоммерческая организация  
высшего образования «Институт бизнеса и  
дизайна», 2021  
**ISBN 978-5-6044912-1-8**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>РАЗДЕЛ 1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>Мальцева Е.С., Юров С.С.</b> Развитие креативной индустрии в России: проблемы теории и практики . . . . .	9
<b>Гнатюк С.Н.</b> Институциональные преобразования в экономике Республики Беларусь: сущность и направления . . . . .	18
<b>Голубев А.В.</b> Развитие российского агропромышленного комплекса в условиях новых вызовов . . . . .	25
<b>Закриева З.М., Хажмурадова С.Д.</b> Цифровые платформы как движущая сила цифровой трансформации экономики. . . . .	33
<b>Панкова Т.Н., Бальчевская О.В.</b> Тенденции социально-экономического развития регионов Республики Беларусь (на примере Могилевской области) . . . . .	39
<b>Сахарова С.М., Авдеева И.Л.</b> Оценка действующей государственной и региональной политики на территории арктической зоны РФ . . . . .	49
<b>Зубанова А.Е., Клычников К.В., Трубин А.Е., Шиленок А.О.</b> Проблемы и перспективы проекта создания и внедрения цифрового рубля в финансовую систему России . . . . .	59
<b>Александрова С.А., Чан Н.К.</b> Проблемы инвестиционной деятельности регионального автотранспортного предприятия . . . . .	70
<b>Курсова И.Я.</b> Устойчивое развитие машиностроительного комплекса Беларуси: сущность, диагностика состояния, факторы и механизм обеспечения . . . . .	71
<b>Крегова А.С.</b> Функционирование энергетической отрасли в условиях Covid-19 . . . . .	84
<b>Мальшева М.К.</b> Признаки «демассификации» Э. Тоффлера в современной экономике. . . . .	92
<b>Гришанин А.А., Новикова Е.А., Лемешко Т.Б.</b> Умный город и учебные миграции. Совершенствование системы оплаты проезда студентов . . . . .	101

## РАЗДЕЛ 2. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА . . . . . 110

**Ильченко С.В., Хайк М.**

Деловая оценка персонала как кадровый инструмент эффективного управления штатными бизнес-процессами . . . . . 111

**Абрашин И.И.**

Повышение эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти в РФ . . . . . 118

**Бухтиярова И.И.**

Ключевые факторы повышения эффективности управления производственной деятельности на предприятии . . . . . 125

**Закриева З.М., Хажмурадов З.Д., Хажмурадова С.Д.**

Особенности управления персоналом в электронной коммерции . . 132

**Бронникова Е.М., Дымова С.С.**

SWOT-анализ в стратегическом планировании деятельности организации . . . . . 141

**Бородич Т.А., Кодолитч А.С.**

Методика комплексного анализа логистической системы транспортно-логистического центра . . . . . 150

**Ильченко С.В.**

Психофизиологический и нейропсихологический потенциал развития эмоциональной компетентности менеджера как фактор эффективного управления инновационной организацией . . . . . 159

**Тиханов Е.Л., Головина Т.А.**

Применение информационно-коммуникационных технологий в системе управления персоналом организаций . . . . . 170

**Васяев А.П.**

Влияние культурных и национальных факторов на корпоративную культуру . . . . . 179

**Новоруссова М.В.**

Эмоциональное выгорание менеджеров как основной риск в проектной деятельности . . . . . 189

**Воеводина П.И.**

Опыт создания учебных креативных команд в В&D . . . . . 198

**Ставрова А.Н., Чмиль Е.А.**

Стили управления в современной компании . . . . . 207

**Лобикова О.М.**

Сравнительный анализ применения инновационных материалов при укреплении откосов земляного полотна . . . . . 213

**Ромодина И.С., Борбутько В.К.**

Управление материальными потоками предприятия . . . . . 222

<b>Муртазин М.Р., Репичев А.И.</b>	
Кадровый аутстаффинг в системе управления персоналом: преимущества и возможные риски . . . . .	232
<b>Оришев А.Б.</b>	
Серебряные инвестиционные монеты: проблема выбора . . . . .	238

### **РАЗДЕЛ 3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И РЕКЛАМА В УСЛОВИЯХ РАСШИРЕНИЯ ЦИФРОВОГО ПРОСТРАНСТВА . 247**

<b>Плигина М.Е.</b>	
Мировые тенденции в маркетинге: вложения, которые меняют мир .	248
<b>Матюшкин В.С.</b>	
Психологические аспекты недоверия потребителей к брендам . . . .	258
<b>Лисовская А.И., Филин В.Ю.</b>	
Особенности ведения инстаграм аккаунта технологичных брендов сегмента B2B. . . . .	263
<b>Барановская И.А.</b>	
Инновационные технологии в сетевом ритейле . . . . .	272
<b>Толкачев А.Н.</b>	
Актуальные приемы копирайтинга в социальных сетях . . . . .	280
<b>Митькина О.В.</b>	
Психология в маркетинге: от castdeу до магии продаж . . . . .	289
<b>Козырева Н.Е., Рахманова А.Ю.</b>	
A/B тестирование как инструмент оценки взаимодействия бренда с потребителями в диджитал среде . . . . .	295
<b>Стужук А.М.</b>	
Организация системы экспортной рекламы в СССР . . . . .	304
<b>Якушева А.Р., Репичев А.И.</b>	
Создание маркетингово-ориентированных бизнес-экосистем: преимущества, недостатки, перспективы . . . . .	310
<b>Кондаков Н.А., Семенихин А.А.</b>	
Успешная Instagram стратегия для увеличения продаж . . . . .	321
<b>Москвитина Д.А.</b>	
Креатив и сексуальные мотивы в рекламе . . . . .	330
<b>Орфанова К.И.</b>	
Маркетинговые технологии и реклама в условиях расширения цифрового пространства . . . . .	335
<b>Бухтиярова Ж.И., Еремина И.А.</b>	
SMM – продвижение как инструмент повышения эффективности маркетинга в современных условиях . . . . .	344

<b>РАЗДЕЛ 4. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА . . . . .</b>	<b>352</b>
<b>Новикова В.Д., Анненкова А.А.</b>	
Сравнительный анализ благоприятности условий осуществления бизнеса в России и Великобритании . . . . .	353
<b>Бондаренко О.А.</b>	
Противоречивое влияние пандемии Covid-19 на развитие предпринимательства . . . . .	361
<b>Тучков М.Ф.</b>	
Что ждать бизнесу от принятия нового кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях . . . . .	367
<b>Бабаян Л.Н., Бордзеловский Н.А.</b>	
Основные перспективы и проблемы развития предпринимательства в России . . . . .	376
<b>Милованова А.Д.</b>	
Молодежное предпринимательство в системе приоритетов государственной молодежной политики. . . . .	386
<b>Асадова Ю.А., Морозова Е.Д.</b>	
Возможности и проблемы предпринимательства в онлайн-среде . .	392
<b>Мелихова В.В.</b>	
Проблемы и перспективы развития предпринимательства в России.	401
<b>Дахненко С.С., Малахова В.Ю.</b>	
О некоторых вопросах противодействия фальсификации документов учёта и отчётности финансовой организации. . . . .	407
<b>Зубков А.С.</b>	
Перспективы использования информационно-коммуникационных технологий для развития бухгалтерского учёта . . . . .	416
<b>Дорошев Д.Д.</b>	
Трейдинг как новый способ заработка в России . . . . .	423
<b>РАЗДЕЛ 5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ: НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА И ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ . . . . .</b>	<b>433</b>
<b>Джавадова С.А.</b>	
Проблемы высшего образования в условиях гибридной жизни. . . .	434
<b>Нигодина В.А.</b>	
Новые требования рынка труда и проблемы образования . . . . .	444
<b>Бондаренко О.А., Лемешко Т.Б.</b>	
Новые тенденции и компетенции рынка труда в условиях цифровой экономики . . . . .	450

<b>Заболотская Е.А., Немыткина А.С.</b>	
Государственная кадровая политика в сфере здравоохранения: зарубежный опыт. . . . .	455
<b>Пирогова А.Р., Васютина В.И.</b>	
Кадровый потенциал в сфере здравоохранения: проблемы и направления развития . . . . .	461



## **РАЗДЕЛ 1.**

# **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ**

---

---

## **РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОЙ ИНДУСТРИИ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

***Мальцева Елена Сергеевна***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), зав. кафедрой менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент, Maltsevs1@mail.ru*

***Юров Сергей Серафимович***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), ректор, кандидат технических наук, inobe@obe.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие креативной индустрии, раскрыты теоретические подходы к ее содержанию, а также методические подходы в процессе выделения в отдельную отрасль экономики. Дана сравнительная характеристика развития этой сферы в России и ряде зарубежных стран, выявлены основные проблемы и определены приоритетные направления деятельности в области развития креативной индустрии с точки зрения теории и практики.

**Ключевые слова:** креативная индустрия; креативная экономика; компетенции; государственная поддержка.

## **DEVELOPMENT OF THE CREATIVE INDUSTRY IN RUSSIA: PROBLEMS OF THE THEORY AND PRACTICES**

***Maltseva Elena Sergeevna***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), candidate of economic Sciences, The Head of the Department of Management and Marketing, Maltsevs1@mail.ru*

## **Yurov Sergey Seravimovich**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), rector, candidate of technical sciences, inobe@obe.ru*

**Abstract.** The article discusses the concept of a creative industry, theoretical approaches to its content, as well as methodological approaches in the process of separating into a separate branch of the economy. A comparative characteristic of the development of this sphere in Russia and a number of foreign countries is given, the main problems are identified and priority areas of activity in the development of the creative industry are identified from the point of view of theory and practice.

**Keywords:** creative industry; creative economy; competencies; government support.

По мнению экспертов в XXI веке в большинстве развитых стран происходит постепенный переход от «экономики потребления» к креативной экономике, основанной на знаниях. В потребительском поведении произошел сдвиг от рядовой покупки товаров и услуг для удовлетворения материальных и духовных потребностей в сторону приобретения позитивного опыта, эмоций и впечатлений. Именно эти механизмы заложены в основу циклов создания, производства и распространения товаров и услуг креативной экономики. «Креативная экономика» – совокупность индивидов и бизнесов, которые создают культурные, художественные и инновационные продукты и услуги.

Креативная экономика является одним из самых динамичных и быстрорастущих сегментов мирового хозяйства, ее доля в мировом ВВП составляет 3–6% (по различным оценкам), ежегодный рост экспорта – 12%, услуг – 4,3%. В креативных секторах трудится более 30 млн. человек с наибольшей долей женщин и молодежи в возрасте 15–29 лет, а также самозанятых граждан более 30% [1].

Понятие «креативная индустрия» стало активно использоваться около 20 лет назад для обозначения ряда видов деятельно-

сти, которые носят творческий характер: дизайн, художественное творчество, музейное дело, кино, компьютерные игры, медиа, продукты информационных технологий и др., осуществляющих реализацию творческого интеллектуального ресурса в творческий продукт, имеющий определенное значение и для развития других отраслей. Однако единого подхода к этому явлению не существует, также, как и не существует четкого понимания того, какие именно профессии и сферы деятельности следует отнести к креативному сектору. Проблема измерений занятости в креативной индустрии заключается в пересечении сферы приложения труда и профессии, например:

– артист балета, работающий в Большом театре, относится к сфере культуры (а);

– дизайнер, работающий на АвтоВАЗ», имеет творческую профессию, но входит в число занятых в автомобильной промышленности (в);

– бухгалтер, имеющий нетворческую профессию, работающий в национальном музее, входит в число занятых в сфере культуры (с).

Для решения проблемы определения численности занятых в креативной индустрии, Департамент цифровых технологий, культуры, медиа и спорта Великобритании в 2014 году предложили использовать подход к понятиям креативная занятость, креативная индустрия и креативная экономика (рис.1), где (а)+(в) – креативная индустрия, (в)+(с) – креативная занятость, (а)+(в)+(с) – креативная экономика.

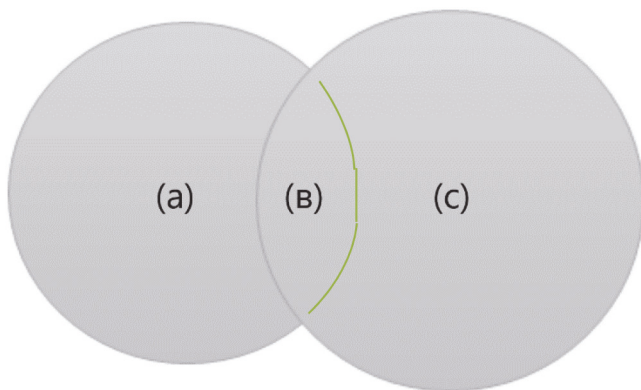


Рисунок 1 – Креативная экономика, креативная занятость и креативная индустрия [2]

Для креативной индустрии характерно производство творческого продукта с минимальным использованием ресурсов и высокой долей добавленной стоимости, не имеющего «привязки» к территории.

В настоящее время большая часть исследователей выделяют четыре основных сферы в структуре креативной индустрии (рисунок 2).



Рисунок 2 – Структура креативной индустрии [3]

Капитализация творческих индустрий в мире сегодня составляет почти \$2,3 трлн., спрос на специалистов для этой сферы постоянно возрастает. Креативные индустрии становятся существенными драйверами экономического развития отдельных городов, регионов и стран.

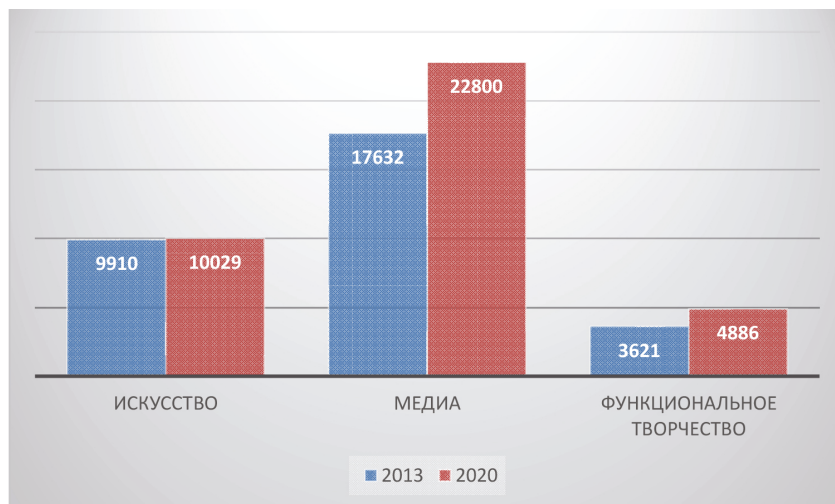


Рисунок 3 – Динамика занятости в креативной индустрии, тыс. рабочих мест [4]

Самая высокая доля креативного класса в Сингапуре – около 52%, Корее – 47%, Канаде – 43%, США – 38%, Австралии – 45%, Индии – чуть более 30%, Малайзии – 27%, Филиппинах – 22%. в России этот показатель по приблизительным подсчетам составляет 14% [5].

Основной проблемой развития креативной индустрии является не отсутствие производителей творческого продукта (музыкантов, дизайнеров, художников, создателей мобильных приложений и др.), а менеджеров и предпринимателей, способных соединить их с инвестором. Необходимо готовить специалистов, способных заниматься бизнесом на стыке творчества и предпринимательства. Творческим людям, работающим на условиях самозанятости, также необходимы знания и навыки для успешного продвижения своего продукта на рынок. Кроме того, следует отметить, что для каждого участника цепочки создания стоимости в этой сфере необходимы навыки, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций для развития креативной индустрии

Укрупненные группы	Перечень навыков в рамках группы
ИКТ / цифровые компетенции	<p>Общие навыки использования компьютера / программного обеспечения</p> <p>Знание новых технологий и платформ</p> <p>Использование новых цифровых технологий, имеющих отношение к развитию бизнеса</p> <p>Использование цифровых платформ Web / интернет-дизайн</p>
Управление бизнесом	<p>Совместимость услуг и устройств</p> <p>Знание нормативных вопросов, связанных с оцифровкой, включая защиту данных</p> <p>Доступ к финансам / финансовый менеджмент</p> <p>Бухгалтерский учет</p> <p>Знание законодательства об интеллектуальной собственности и авторских правах, о заключении договоров, социальном обеспечении и налогах, здоровье и безопасности, возможностях финансирования</p> <p>Продажи и маркетинг, включая понимание международных рынков</p> <p>Управление человеческими ресурсами</p>
Лидерство, инновации и предпринимательство	<p>Бизнес-моделирование / новые бизнес-модели</p> <p>Стратегическое мышление / лидерство / способы развития бизнеса</p> <p>Новые подходы к работе с аудиторией</p> <p>Коммерческая хватка</p> <p>Питчинг, презентация и написание предложений</p> <p>Готовность идти на риск и терпеть неудачу</p> <p>Творческие способности, видение перспективы</p> <p>Знание области, а также смежных дисциплин</p> <p>Умение работать на стыках дисциплин</p>
Международные, социальные и кросс-культурные компетенции	<p>Управления партнерскими отношениями</p> <p>Управление клиентами</p> <p>Навыки ведения переговоров</p> <p>Коммуникативные навыки, включая самопрезентацию</p> <p>Сетевые навыки</p> <p>Навыки работы в кросс-культурном и кросс-функциональном пространстве</p> <p>Знание иностранного языка</p>

В России креативная индустрия набирает быстрые темпы роста и может явиться одним из основных драйверов экономического развития и ухода от сырьевой направленности в мировой системе хозяйства. В настоящее время, по данным различных источников доля креативной индустрии в ВВП России составляет 2–4%, средний показатель доли в ВВП – 5%, в Москве – 19%. Число занятых в креативном секторе только в столице составляет 500 тыс. чел., здесь функционируют 153 тыс. фирм, а доля в ВВП составляет 9,5%. Ежегодная динамика роста в России оценивается экспертами в 20% в год. Доля интеллектуальной собственности составляет до 10–15% от цены продукции. Интеллектуальная собственность (патенты на изобретения и товарные знаки и др.) повышает капитализацию активов компаний на 30–50%. Так, в качестве примера креатива в издательском деле можно назвать такое направление, как производство буктрейлеров, рекламных роликов, посвященных книгам [6].

Государство, стремясь оказать поддержку креативному сектору, создает инфраструктуру для его развития и расширяет информационную поддержку. В 2020 г. центр дизайна Artplay стал первой площадкой в Москве, получившей статус креативного технопарка. Это дает право на получение грантов, субсидии на имущество и оборудование и другие формы государственной поддержки. В Москве функционируют Центр творческих индустрий «Фабрика», Центр современного искусства «Винзавод», Дизайн-завод «Флакон». Создаются креативные кластеры преимущественно в крупных городах: Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Красноярске.

Пандемия коронавируса Covid-19 неоднозначно повлияла на развитие креативной индустрии. С одной стороны – запрет на проведение всех зрелищных мероприятий, закрытие кинотеатров и невозможность проведения концертов и фестивалей. С другой – рост интереса к контенту, размещенному в интернет-пространстве, онлайн-мероприятиям и т.д. Аналитики говорят об увеличении спроса на домашние развлечения и саморазвитие, а видеоигры и онлайн-сервисы с потоковой передачей аудио/видео контента получили огромный импульс к развитию и расширению охвата аудитории. Вырос спрос на контент для обучения, ПО, мобильные приложения и т.д.



В целом в мире в 2020 г. потеря доходов креативных компаний составила в среднем 20–32%. В том числе, в Германии – 23%, в США – 25%, во Франции – 25%, в Великобритании – 31%, в Бразилии – 31,8%. Многие организации частично сократили своих сотрудников, 80% компаний не нанимают новых специалистов. Пандемии не выдержали и закрылись 20% компаний, 65% организаций потеряли значительную часть клиентов [7].

В настоящий момент ситуация начала стабилизироваться, однако нерешенных вопросов и проблем, связанных с развитием этой сферы, достаточно много. В их числе:

- Непроработанность многих теоретических основ и методологических аспектов креативной индустрии.
- Отсутствие универсальных критериев выделения креативного сектора в отдельную отрасль, ввиду существенных страновых различий, переплетения сфер деятельности и отраслей.
- Сложности статистического учета занятости, определения вклада креативной отрасли в ВВП и ВРП, обусловленное вышеперечисленным фактором.
- Отсутствие непрерывной системы подготовки кадров для креативной индустрии, неспособность формирования всего комплекса сквозных компетенций в рамках одной или двух образовательных программ.
- Не решена проблема охраны результатов интеллектуальной собственности.
- Незаинтересованность частных инвесторов ввиду высокого риска вложений и отсутствия гарантий окупаемости креативных проектов.
- Глобальная конкуренция и другие факторы.

Несмотря на сложности и проблемы, креативные индустрии развиваются, помогают оживить национальные экономики, создают новые рабочие места и способствуют развитию общества в целом. Необходимо развивать сотрудничество между государством и частными субъектами в сфере культуры и креативности. Это позволит сократить разрыв в финансировании, увеличит кадровый ресурс и создаст устойчивые, выгодные и новаторские партнерские отношения.

## Список литературы

1. World Investment Report 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2019> (дата обращения 10.04.2021).
2. DCMS Annual Report and Accounts 2015-16 [Электронный ресурс] <https://www.gov.uk/government/publications/dcms-annual-report-and-accounts-2015-16> (дата обращения 03.04.2020).
3. Мальцева Е.С. Креативная индустрия в российской экономике // Бизнес и дизайн ревю, 2021. № 1 (21). С. 1.
4. Cultural times. The first global map of cultural and creative industries [Электронный ресурс]. URL: <https://en.unesco.org/creativity/files/culturaltimesthefirstglobalmapofculturalandcreativeindustriespdf> (дата обращения 13.04.2021).
5. Доклад о торговле и развитии 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2019overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2019overview_ru.pdf) (дата обращения 26.01.2021).
6. Оришев А.Б., Козырева Н.Е. Буктрейлеры как новое направление в рекламном искусстве // Бизнес и дизайн ревю. 2019. № 3 (15). С. 12.
7. Влияние пандемии COVID-19 на креативные сектора экономики. Оценка воздействия и международный опыт поддержки [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/9c05ace1aae8261ef8b73017ed1817a4/obzor\\_praktik.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/9c05ace1aae8261ef8b73017ed1817a4/obzor_praktik.pdf) (дата обращения 10.04.2021).

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ  
В ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ:  
СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ**

***Гнатюк Сергей Николаевич***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление», viclav@tut.by*

**Аннотация.** В статье рассмотрены понятие института и его характеристики. Сделан вывод о необходимости трансформации институтов в Беларуси в связи с формированием социально ориентированной экономики рыночного типа. Предложены направления совершенствования институтов в стране.

**Ключевые слова:** институт; институциональная ловушка; институциональное равновесие.

**TAX STIMULATION OF THE SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF THE REPUBLIC  
OF BELARUS**

***Gnatyuk Sergey Nikolaevich***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), candidate of Economic Sciences, associate professor, viclav@tut.by*

***Abstract.*** The article discusses the concept of the institute and its characteristics. It is concluded that institutions in Belarus need to be transformed in connection with the formation of a socially oriented market-type economy. We have proposed ways to improve institutions in the country.

**Keywords:** institution; institutional trap; institutional balance.

Общество и экономика характеризуется определенными социальными институтами, которые выступают в форме организации, регулирования и упорядочения общественной жизни, поведения людей. Обычно выделяют экономические, политические, культурные, воспитательные и др. институты.

Институты отражают:

- социальные нормы и образцы поведения людей, которые проявляются в качестве определенного набора неформальных правил, включающих обычаи, традиции, моральные ценности, навыки;

- нормы права, регулирующие определенные общественные отношения, которые выступают в виде формальных составляющих, в число которых входят система учреждений (рынки, фирмы, банки) и система правовых норм (законы, указы, постановления, инструкции и т. д.).

Экономические институты представляют собой отношения, обладающие рядом особых черт:

- они регулируют экономическое поведение таким образом, что в краткосрочной перспективе нередко вступают в противоречие с индивидуальными предпочтениями;

- они основаны на общих ожиданиях, опирающихся на традиции, доверие, правовые положения и т. п.;

- они приобретают максимальный смысл, если экономика считается «повторяющейся игрой», при которой большинство видов сделок совершаются многократно;

- им присуща анонимность в том смысле, что функционирование того или иного института не должно зависеть от личности экономических субъектов, стремящихся осуществлять те виды сделок, к которым относится этот институт [1].

Взаимодействие формальных и неформальных норм обуславливает соотношение правовых и социокультурных аспектов. Институты не являются продуктом идеологизированных догм, а ориентированы на непосредственные нужды общества.

Таким образом, институты в экономической деятельности проявляются как:

- правила игры (норма поведения) – действия, обязательные для выполнения и направленные на поддержание сложившегося в экономике порядка;

- соглашения (контракты) – способ выработки субъектами совместных решений, которые обеспечивают компромисс интересов;
- способ организации экономического взаимодействия – алгоритм выработки экономических решений, конкретные формы хозяйствования;

- система гарантий – совокупность мер, обеспечивающих соблюдение взятых на себя в рамках контракта обязательств.

В рыночных отношениях можно выделить три группы институтов, формирующих институциональную структуру:

- инфраструктурные;
- нормативно-правовые;
- психологические.

Институты выполняют следующие функции:

- организуют хозяйственную практику, уменьшают риск и неопределенность;

- закрепляют рациональные формы поведения субъектов,
- снижают трансакционные издержки;

- обеспечивают социальный контроль, ответственность за выполнение взятых обязательств;

- смягчают социально-экономические противоречия экономической системы;

- выступают критерием эффективности функционирования экономики;

- формируют побудительные мотивы поведения субъекта;

- формируют господствующий тип экономического мышления;

- концентрируют и передают опыт хозяйственной жизни;

- способствуют распространению информации, знаний в обществе.

Рыночная экономика не может существовать в институциональном «вакууме». Поэтому недостатки рыночного регулирования как механизма координации обязательно будут заменены какими-то другими, не обязательно эффективными механизмами. Институциональная экономика утверждает, что институты не могут нормально функционировать в условиях, когда регулятивное влияние универсальных ценностей достаточно слабо, а социальные действия регулируют иные мотивы [2].

Во всех обществах сосуществуют три обменных механизма:

- формы обмена (купли-продажи) на рынках,
- властно принудительный обмен (директивно государством, преступными группировками и т.д.),
- формы взаимного социально установленного обмена на основе традиций и т.д. (например, подарки, обменные отношения в семьях и т. д.).

В ситуации «слабого» государства ввод новых институтов на основе формальных правил будет затруднен противодействием заинтересованных групп, использующих неформальные практики для максимизации своих клановых интересов, что не всегда может согласовываться с целями общественного благосостояния.

Неравновесные и неэффективные равновесные ситуации на рынке, характеризующиеся неэффективными институтами, могут привести к возникновению институциональных ловушек – неэффективных устойчивых норм или институтов, которые могут быть достаточно сильными и устойчивыми на протяжении длительного периода времени. Устойчивость институциональной ловушки означает, что при незначительном временном внешнем воздействии на систему она остается в институциональной ловушке, возможно лишь незначительно меняя параметры состояния, а после снятия возмущения возвращается в прежнее состояние неэффективного равновесия.

Институциональное равновесие – ситуация, в которой при данном соотношении сил игроков, данном наборе контрактных отношений, образующих экономический обмен, ни один из игроков не считает для себя выгодным тратить ресурсы на реструктуризацию соглашений.

Институциональное равновесие определяет условия для стабильного функционирования хозяйственного механизма в рамках доминирующего способа экономической координации. Динамические процессы в экономике приводят к созданию экономических ситуаций, которые характеризуются неравновесием не только на рынках товаров и факторов производства, но и на институциональном «рынке» [1].

Институциональные преобразования являются единственной возможностью создать опорные точки экономического роста. Го-

сударственная политика должна быть ориентирована на создание условий для сохранения и развития потенциала будущего роста. Это особенно важно так как системные изменения в Беларуси носят необратимый характер. При этом следует учитывать, что заимствование институциональных норм должно осуществляться на основании схожести контекстуальных параметров, а не учитывать их эффективность в других культурах, так как характер функционирования институтов прямо зависит от социального устройства и порядка.

Институциональные преобразования в Беларуси – изменение формальных и неформальных условий хозяйственной деятельности – главной целью ставят создание системы институтов необходимых для устойчивого функционирования социально ориентированной экономики рыночного типа. В связи с переходом от командно-административной системы к социально ориентированной рыночной системе основные институциональные преобразования должны охватывать:

- изменение отношений собственности и организационно-экономической структуры экономики;
- изменение роли различного типа хозяйствующих субъектов;
- создание условий и форм привлечения капитала;
- создание новой системы управления экономикой путем замены административных рычагов экономическими.

Эти преобразования в республике можно свести к двум аспектам:

- ликвидация разбалансированности отдельных элементов законодательства, обновление устаревших правовых актов, их согласование с международными нормами;
- создание институционально-правового пространства для развития рыночных отношений, становления конкурентной среды, поддержки предпринимательства.

Выделяют следующие типы институциональных изменений:

- инкрементные институциональные изменения за счет закрепления неформальных правил, норм, институтов в относительно малых группах с семейно-родственными связями. Они эффективно снижают транзакционные издержки для членов группы.

- эволюция институтов. Возникающие неформальные прак-

тики постепенно закрепляются как общепризнанные в формальных институтах.

– революционные институциональные изменения. Обычно проявляются при экзогенном заимствовании институтов, или их «импорте».

В республике в результате эволюционных институциональных преобразований:

– создана правовая система соответствующая социально ориентированной рыночной экономике;

– созданы организационные формы рыночного типа (частные предприниматели, биржи труда, двухуровневая банковская система и т.д.);

– изменена роль государства в экономике (разгосударствление экономики);

– преобразованы отношения собственности (приватизация и создание условий для развития частного бизнеса);

– проведена либерализация экономических отношений;

– проведена демонополизация, созданы условия для развития конкуренции;

– изменилась психология и мотивация поведения человека.

Вместе с тем необходимо для обеспечения устойчивого развития экономики Беларуси в рамках модели социально ориентированного рыночного государства совершенствовать институциональные формы с тем, чтобы:

– совершенствовать систему защиты права частной собственности;

– обеспечить эффективную правовую защиту деловых контрактов хозяйствующих субъектов независимо от формы собственности;

– обеспечить реализацию и эффективное функционирование законодательства о банкротстве, обеспечивающее упорядоченное закрытие хронически убыточных предприятий;

– отказаться от большинства налоговых льгот, субсидий, целевых кредитов и других средств защиты действующих предприятий, переживающих трудности (отказ государства от политики «мягких бюджетных ограничений»);

– проведение приватизации таким образом чтобы обеспечить



переход приватизируемых предприятий собственникам, способным обеспечивать новое финансирование, новые технологии и компетентное управление;

– эффективное и надежное регулирование ценовой политики в основном рыночными методами;

– создать новые и совершенствовать практику действующих институтов, способствующих выходу на новые рынки предприятий;

– совершенствовать деятельность институтов, способствующих мобильности рабочей силы и снижению издержек реструктуризации экономики в условиях цифровизации для работников.

### **Список литературы**

1. Измайлов М.К. Место и роль проектной деятельности в системе производственного менеджмента предприятия // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 3(19). С. 2.
2. Мальцева Е.С. Креативная индустрия в российской экономике // Бизнес и дизайн ревю, 2021. № 1(21). С. 1.
3. Хэйр Пол Г. Институциональные сдвиги и результаты экономической деятельности в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс]. URL: [www://unecce.org/fileadmin/DAM/ead/pub/012/ru/012\\_c3\\_r.pdf](http://www://unecce.org/fileadmin/DAM/ead/pub/012/ru/012_c3_r.pdf) (дата обращения 20.03 2021).

## **РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ**

***Голубев Алексей Валерианович***

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), профессор кафедры экономики, agolubev@rgau-msha.ru*

**Аннотация.** Рассмотрены новые вызовы агропромышленному комплексу России, часть которых носит глобальный характер. К ним относятся пандемия коронавируса и мировой экономической кризис, замедление процессов глобализации и локализация продовольственных рынков, опасность быстрого и масштабного распространения новых болезней сельскохозяйственных культур и животных, а также глобальное изменение климата. Другая часть вызовов имеет национальные масштабы – опасная зависимость российского сельского хозяйства от импорта инноваций, технологическое отставание отрасли, снижение конкурентоспособности отечественной сельскохозяйственной продукции и продовольствия, падение естественного почвенного плодородия и ухудшение агроэкологических характеристик используемых земель. Вызовы имеют природное и экономическое происхождение. Негативное влияние вызовов необходимо купировать, для чего предлагаются комплекс проведения масштабных агротехнических и санитарно-профилактических мероприятий. Часть вызовов создают возможности для развития, которыми следует эффективно воспользоваться.

**Ключевые слова:** вызовы; агропромышленный комплекс; Россия; риски; возможности развития.

# DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE FACE OF NEW CHALLENGES

***Golubev Aleksey Valerianovich***

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), professor of the Department of Economics, agolubev@rgau-msha.ru*

**Abstract.** New challenges to the agro-industrial complex of Russia, some of which are global in nature, are considered. These include the coronavirus pandemic and the global economic crisis, the slowdown in globalization and the localization of food markets, the risk of rapid and large-scale spread of new diseases of crops and animals, as well as global climate change. Another part of the challenges has national dimensions – the dangerous dependence of Russian agriculture on the import of innovations, the technological lag of the industry, the decline in the competitiveness of domestic agricultural products and food, the decline in natural soil fertility and the deterioration of the agro-ecological characteristics of the land used. Challenges have a natural and economic origin. The negative impact of calls must be stopped, for which a complex of large-scale agrotechnical and sanitary-preventive measures is proposed. Some challenges create opportunities for development that should be effectively exploited.

**Keywords:** challenges; agro-industrial complex; Russia; risks; development opportunities.

Российский агропромышленный комплекс, как и вся отечественная и мировая экономика, столкнулся с рядом новых вызовов. Наиболее актуальным и острым из них является пандемия коронавируса, повлекшая мировой экономический кризис. В этих условиях многие народнохозяйственные отрасли не выдержали испытаний и значительно сократили объемы производства и услуг, а некоторые из них оказались на грани краха. В отличие от других секторов экономики, сельское хозяйство и весь агропро-

мышленный комплекс России сумели не только сохранить, но и нарастить выпуск продукции.

По итогам 2020 г. отмечается двухпроцентное увеличение производство сельскохозяйственной продукции, в то время как национальный ВВП сократился.

Это отнюдь не означает пагубного влияния коронавируса и введённого для его нейтрализации локдауна на сельское хозяйство, которое испытало сложности, например, с привлечением иностранных граждан на сезонные работы в овощеводстве и в ряде других трудоёмких отраслей. Но это препятствие, как и ряд других, было успешно преодолено отечественными аграриями. Вместе с тем, российский агрокомплекс сумел воспользоваться возможностями, возникшими с появлением пандемии. В этой связи уместно подчеркнуть, что любой кризис имеет две стороны – негативную и позитивную, открывающую новые перспективы. В качестве последней можно назвать возросший спрос во всём мире на продовольствие, спровоцированный коронавирусом. Данный спрос напомнил людям о первозданных ценностях, высветив агропродовольственный комплекс в новом ракурсе.

В результате в мире повысились цены на продукты питания, рост которых докатился до России. Следует заметить, что это позволило аграриям частично компенсировать недостаток денежных средств, полученных в результате низких цен на произведенную ими продукцию в предыдущие годы. Однако вводимые с начала этого года ограничения цен на основные продовольственные товары ограничили эти возможности, поставив сельскохозяйственных товаропроизводителей в сложное положение, в котором они оказались заложниками роста себестоимости продукции из-за резкого роста стоимости удобрений, пестицидов, ГСМ, электроэнергии и других потребляемых средств производства.

Ограничение роста цен на продовольствие без соответствующего регулирования остальных составляющих процесса создания продовольствия в продуктовой цепи и особенно тарифов монополистов приведет, в конечном счете, к сокращению объемов производства и возможному дефициту продовольствия на национальном и региональных продовольственных рынках. Кроме того, повышение таможенных тарифов на ряд экспортных това-

ров существенно сократило размер доходов производителей зерна, сои, птицы, масложировой и прочей продукции, поставляемых на глобальные рынки. Российские аграрии оказываются в подобной ситуации в наиболее уязвимом финансовом положении, что значительно препятствует планомерному развитию их бизнесов. В результате снижается инвестиционная привлекательность сельского хозяйства, являющаяся основой для перспективного роста экономики [2]. В конечном счете, это снижает потенциальные возможности агропромышленного комплекса [1].

Пандемия коронавируса и ряд других кризисных явлений вызвали замедление глобализационных процессов, что усилило локализацию продовольственных рынков. На первый план выходят проблемы насыщения национальных рынков продуктами питания, первоочередного снабжения продовольствием собственного населения. На это направлены некоторые ограничительные меры по вывозу сельскохозяйственной продукции за рубеж. Вместе с тем, экспорт сельскохозяйственной продукции и продовольствия из России в 2020 году возрос, достигнув почти 30 млрд. долларов. По этому показателю агропромышленный комплекс существенно превысил экспорт российского оружия.

Высокая зависимость отечественного агропромышленного комплекса от импорта инноваций остается весьма острым современным вызовом. Овощеводство защищенного грунта, картофелеводство, производство сахарной свеклы и подсолнечника, активные вещества многих пестицидов и средств защиты животных, сельскохозяйственная техника и технологии в больших объемах завозятся из-за рубежа. В 2019 году доля российских семян в посевах сахарной свёклы составила всего лишь 0,6%, картофеля – 9,7%, подсолнечника – 26,5%, рапса ярового – 31,7%. Причем зачастую нам поставляются далеко не самые последние достижения науки и передовой практики. При этом создается долговременная зависимость российских аграриев от импортных инноваций, поскольку политика продвижения на наш рынок многих товаров и услуг выстроена в расчете на извлечении максимально возможной прибыли в течение многих лет [3]. В результате мы не только становимся зависимыми от зарубежных поставок семян и посадочного материала, а также других фундаментальных основ сельско-

хозяйственного производства, без которых объемы получения продукции могут резко сократиться, но и лишаемся возможности систематического вложения средств в динамичное развитие отечественных лабораторий и научных центров.

Согласно Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 21 января 2020 года № 20, доля семян основных сельскохозяйственных культур отечественной селекции должна составлять не менее 75%. В 2019 году данный показатель достиг 62,7%. Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017–2025 годы призвана обеспечить импортозамещение в наиболее проблемных областях российского агрокомплекса, где зависимость инноваций от поставок из-за рубежа создаёт угрозу нашей национальной безопасности. При этом поставлена задача создать отечественные конкурентоспособные сорта и гибриды сельскохозяйственных культур, породы и кроссы животных, средства защиты растений, технологии и пр., которые смогли бы с успехом заменить ныне импортируемые аналоги. В настоящее время российские инновации зачастую проигрывают по показателям эффективности завозимым аналогам, что объясняет предпочтения сельскохозяйственных товаропроизводителей покупать то, что приносит им максимальную прибыль.

Но прибегая к импортным инновациям, экономика развивается по другому сценарию, отличному от того, который базируется на производстве, построенном на использовании отечественных технологий. В первом случае развитие происходит дискретно, от одного приобретения инноваций до другого. Во втором – динамика носит спиралеобразный характер, происходит постоянный качественный рост отдельных производств и предприятий и всей экономики. Пока ещё остается отрицательный баланс приобретения и продажи за рубеж технологий. Импорт инноваций в ряде случаев на порядок больше их экспорта, что свидетельствует о технологической отсталости. К тому же на российские поля вносятся гораздо меньше удобрений и прочих агрохимикатов, что отражается на невысокой урожайности сельскохозяйственных культур. Например, урожайность зерна пшеницы в 2018 году составила в России 2,7 т/га, в то время в США и в Канаде – 3,2 т/га, а во

Франции – 6,8 т/га. Ещё более разительные отличия наблюдаются в уровнях урожайности кукурузы, где мы в 2–2,5 раза отстаём от ведущих стран.

Данное обстоятельство в совокупности с другими негативными факторами обуславливают возникновение ещё одного значимого нового вызова – снижение конкурентоспособности определённой доли отечественной сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Помимо технологического отставания имеет место недостаточное нормативное регулирование деятельности в агропродовольственной сфере, что создаёт трудности особенно при продвижении нашей продукции на глобальные рынки. Кроме того, несмотря на возрастающие объёмы господдержки, субсидирование сельского хозяйства России явно уступает ведущим аграрным странам, где величина бюджетной помощи отрасли достигает трети стоимости произведенной продукции. Подобная помощь крайне необходима в современных условиях, когда аграрный сектор экономики испытывает негативное давление с двух сторон – от монополистов-поставщиков электроэнергии, горючего, минеральных удобрений, средств защиты растений, животных и рыб и т.д., а также от заготовителей сельскохозяйственной продукции и, прежде всего, сетевой торговли.

Последнее обстоятельство заметно обострилось в последнее время в связи с требованиями по ограничению цен на продовольствие, которое сильнее всего бьёт по сельскохозяйственным товаропроизводителям. Всё это не только снижает их доходность, но и отрицательно сказывается на конкурентоспособности отечественной продукции. Поэтому выпадающие доходы аграриев необходимо компенсировать соответствующей господдержкой, объёмы которой в настоящее время не покрывают размера их экономических потерь.

Ещё одним вызовом, но уже долговременного характера, является глобальное изменение климата. По некоторым оценкам, в данном процессе активно участвует сельское хозяйство, образуя парниковые эффекты. Существуют весьма различные, вплоть до диаметрально противоположных, точки зрения на влияние этого изменения на российский агропродовольственный комплекс. В одних случаях утверждается о положительном воздействии потепления

на состояние сельского хозяйства, раздвигающего свои границы в направлении ареалов с холодным климатом. В других случаях говорится об отрицательном влиянии глобальных агроклиматических изменений вследствие возрастания засушливости и других негативных для сельскохозяйственного производства явлений. Очевидно, более правомерно говорить о разнонаправленном влиянии этих изменений на эффективность аграрного сектора экономики нашей огромной страны. В качестве нейтрализации или уменьшения негативного воздействия глобального изменения климата следует шире использовать дифференцированные системы растениеводства и животноводства, адаптированные к особенностям сельскохозяйственных ареалов с учетом грядущих изменений.

Вызовом, получившим новое понимание в современных условиях, является усиливающееся снижение почвенного плодородия, усиление водной и ветровой эрозии, закисление и засоление сельскохозяйственных земель на площади многих десятков миллионов гектаров. Дефицит содержания почвенного гумуса и питательных веществ (-40 кг/га) создают опасность падения не только естественного, но и экономического плодородия земель, которое в конечном счёте формирует урожай [4]. Для изменения этой негативной тенденции принята ведомственная программа «Развитие мелиоративного комплекса России», в которой предусмотрены меры по повышению продуктивной способности сельскохозяйственных земель за счет проведения масштабных агромероприятий.

В последнее время возросла вероятность ускоренного и масштабного распространения различных вредных организмов (болезней, вредителей, сорняков) для сельскохозяйственных культур и животных, а также объектов аквакультуры. Возможность и скорость их распространения необходимо предотвращать санитарно-эпидемиологической профилактикой и выполнением защитных мероприятий. Недооценка данного вызова чревата последствиями, аналогичными с печальными итогами пандемии коронавируса. К тому же опасные инфекционные заболевания животных могут перекинуться на людей, что создает дополнительные угрозы национального характера.

Таким образом, агропромышленный комплекс России столкнулся с рядом новых вызовов. Часть вызовов имеет глобальные



масштабы, а другая – национальные или региональные. Они имеют как экономическое, так и природное происхождение, но не зависимо от этого каждый из них оказывает весьма сильное воздействие на российский АПК. Более того, их влияние, в случае недоучета многочисленных рисков, может приобрести губительный характер. Поэтому для нейтрализации потенциальной опасности необходимо предвидеть их пагубные последствия и выстроить систему мер по их нейтрализации. Вместе с тем, ряд вызовов, порождая кризисные явления, несут в себе не только отрицательные стороны, но и новые возможности развития. В частности, пандемия коронавируса обусловила повышение спроса на продовольствие, что в целом стимулирует сельскохозяйственное производство. Данной ситуацией необходимо воспользоваться для дальнейшей динамики аграрного сектора экономики, стараясь извлечь из этого максимум положительных эффектов. Как показывает экономико-математическое моделирование, сельское хозяйство России имеет огромный потенциал развития, который может быть реализован при грамотном управлении отрасли [5].

### **Список литературы**

1. Анохина М.Е. Моделирование стратегии управления экономическим ростом сельского хозяйства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2019. № 2. С. 23–34.
2. Баутин В.М., Липченко Е.А. Инвестиционный рейтинг и структурные преобразования сельского хозяйства // Экономика сельского хозяйства России, 2018. № 12. С. 3–12.
3. Голубев А.В. Российская и зарубежная модели диффузии инноваций в сельском хозяйстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2020. № 7. С. 43–46.
4. Сычев В.Г., Шафран С.А. О балансе питательных веществ в земледелии России // Плодородие, 2017. № 1. С. 1–4.
5. Anokhina M., Golubev A., Kondrashina Olg. Cognitive Modeling in the Management of Economic Growth of the Agriculture in Russia // Journal of Environmental Management and Tourism. May 2019. Vol. 10. No. 1. pp. 119–134.

## ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

**Закриева Зинаида Магомедовна**

*Чеченский государственный университет, Российская Федерация (364024, Чеченская Республика, г. Грозный, ул. А. Шерипова, 32), старший преподаватель кафедры экономической теории и предпринимательства, zakrieva.62@mail.ru*

**Хажмурадова Самарт Динисламовна**

*Чеченский государственный университет, Российская Федерация (364024, Чеченская Республика, г. Грозный, ул. А. Шерипова, 32), студентка 2-го курса, направления подготовки «Торговое дело», zakrieva.62@mail.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию теоретических аспектов цифровых платформ, раскрытию современного значения цифровых платформ для экономического и социального развития. Установлено, что цифровые платформы – относительно новое явление, которое приобрело развитие в течение последних десяти лет. Проанализированы подходы ученых и практиков по определению дефиниции «цифровая платформа». Исследование показало, что большинство ученых единогласны в определении цифровой платформы как ключевого инструмента цифровой трансформации, что обеспечивает информационный обмен и транзакции между большим количеством пользователей в режиме онлайн. Крупнейшие компании мира по показателю рыночной капитализации в настоящее время используют платформенные бизнес-модели. Представлены этапы цифровой трансформации рынка с помощью цифровых платформ, дана характеристика каждого из шести этапов. Освещены преимущества, которые получают предприятия в результате применения платформенных бизнес-моделей. Рассмотрены стратегии монетизации цифровых платформ, описан механизм реализации каждой из них.

**Ключевые слова:** цифровизация; цифровая платформа; цифровая трансформация; этапы цифровой трансформации; стратегии монетизации цифровых платформ.

## **DIGITAL PLATFORMS AS A DRIVING FORCE OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

***Zakrieva Zinaida Magomedovna***

*Chechen State University, Russian Federation (364024, Chechen Republic, Grozny, st. A. Sheripova, 32), senior Lecturer of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, e-mail: zakrieva.62@mail.ru*

***Khazhmuradova Samart Dinislamovna***

*Chechen State University, Russian Federation (364024, Chechen Republic, Grozny, st. A. Sheripova, 32), 2nd year student, direction of training "Trade", e-mail: zakrieva.62@mail.ru*

**Abstract.**The article is devoted to the study of the theoretical aspects of digital platforms, the disclosure of the modern value of digital platforms for economic and social development. It has been established that digital platforms are a relatively new phenomenon that has developed over the past ten years. Analyzed the approaches of scientists and practitioners to define the definition of "digital platform". The study showed that most scientists are unanimous in identifying the digital platform as a key tool for digital transformation, which enables information exchange and transactions between a large number of users online. The largest companies in the world by market capitalization are currently using platform business models. The stages of digital transformation of the market using digital platforms are presented, the characteristics of each of the six stages are given. It highlights the benefits that enterprises receive as a result of the use of platform business models. The strategies of monetization of digital platforms are considered, the mechanism of implementation of each of them is described.

**Keywords:** digitalization; digital platform; digital transformation; stages of digital transformation; strategies for monetizing digital platforms.

Мировое сообщество стремительно входит в эпоху цифровой экономики, которая развивается с невероятной скоростью, благодаря ее способности собирать, анализировать и использовать большие объемы цифровых данных, используя инструменты и механизмы на основе Интернета и онлайн-платформ, которые составляют фундамент экономической и социальной жизни [1, 2]. Собранные на основе анализа «цифровых следов» данные, оставленные в сети Интернет предприятиями, социальными группами и физическими лицами, обобщаются компаниями, которые занимаются сбором, анализом и моделированием данных, превращая их в «цифровой интеллект». Таким образом, формируется стоимость данных, в процессе коммерческого использования которых происходит их монетизация. Цифровые платформы в этом процессе играют роль механизмов, которые позволяют различным сторонам взаимодействовать в режиме онлайн. Из этого логичным является утверждение о том, что распространение цифровых платформ выступает движущей силой цифровой экономики.

Цифровые платформы являются предметом исследования многочисленных ученых. К наиболее известным исследователям, чьи научные труды посвящены анализу природы цифровых платформ, следует отнести таких ученых, как G. Parker [1], W. Alstynne Marshall [1], P. Spagnoletti [2], A. Resca [2], J. Morgan [5].

Целью статьи является обоснование потребности в создании цифровых платформ и раскрытие их значения в обеспечении цифровой трансформации экономики.

Цифровые платформы – относительно новое явление, которое приобрело развитие в течение последних десяти лет. По мнению экспертов компании «Intel», «платформа является комплексным набором компонентов, который обеспечивает реализацию намеренных моделей использования, позволяет расширять существующие рынки и создавать новые, а также приносит пользователям больше преимуществ, чем простая сумма составных частей.

Платформа включает аппаратное, программное обеспечение и услуги» [3].

Цифровая платформа – это бизнес-модель, полностью основанная на высоких технологиях, которая создает прибыль за счет обмена между двумя или более независимыми группами участ-

ников. В базовой комплектации платформы возводят непосредственно производителей и конечных потребителей, которые получают возможность взаимодействия без посредников [4].

Дж. Морган [5] считает, что все цифровые платформы имеют общие черты, в частности: связывают работников или продавцов непосредственно с клиентами; позволяют людям работать, когда им это удобно; продавцы получают оплату сразу после выполнения работы; оплата проходит через платформу.

Цифровая платформа является ключевым инструментом цифровой трансформации, что обеспечивает информационный обмен и транзакции между большим количеством пользователей; совокупностью технологических решений (технологий), которые создают основу для функционирования специализированной системы цифрового взаимодействия, снижая стоимость затрат на транзакции и нивелируя роль посредника. При этом участники данного процесса являются независимыми друг от друга в своей деятельности.

Под онлайн-платформой следует понимать двусторонние или многосторонние рынки с инфраструктурой, которая работает в режиме онлайн и обеспечивает осуществление операций между разными сторонами процесса купли-продажи товаров и услуг.

За последнее десятилетие в мире появилось множество цифровых платформ, которые используют бизнес-модели, основанные на данных, в результате чего происходит цифровая трансформация существующих отраслей экономики. Они стали основной бизнес-моделью для крупнейших в мире цифровых корпораций, таких как «Facebook», «eBay», «Amazon», «Alibaba Group», «Uber» и др.

На долю семи «суперплатформ», а именно компанию «Microsoft» и следующих за ней компании «Apple», «Amazon», «Google», «Facebook», «Tencent» и «Alibaba» приходится две трети совокупной капитализации рынка.

Цифровая трансформация рынка с помощью цифровых платформ происходит поэтапно. Этапы и характеристика каждого из них представлены в табл. 1.

Развитие цифровых платформ напрямую связано с их способностью собирать и анализировать цифровые данные, однако их интересы и методы работы в значительной степени зависят от того, как они монетизируют эти данные для получения дохода.

Таблица 1 – Этапы цифровой трансформации рынка с помощью цифровых платформ

Этап	Характеристика этапа
I	IT компания создает коммуникационную платформу для участников определенного рынка и оснащает ее базовыми сервисами
II	Инструмент продается условно-бесплатно производителям, привлекает потребителей за счет мультимедийного маркетинга
III	Производители не расценивают IT-стартапы, как конкурентов и угрозу их бизнесу и довольно легко допускают их в свой цепочку создания добавленной стоимости
IV	С ростом мощности сообщества участников начинает действовать закон Меткалфа и ведения бизнеса с использованием платформы становится мейнстримом.
V	Владея информацией, контролируя спрос и фактически обладая монополией на цифровую инфраструктуру рынка, владельцы платформы начинают контролировать рынок, влияя на ценообразование, способы поставки товаров и услуг
VI	Владельцы платформ по мере накопления капитала, интегрируют поставщиков и производителей различных уровней.

Источник: составлено авторами на основе [4]

В настоящее время существуют несколько стратегий монетизации цифровых платформ. Важной чертой является то, что большинство способов монетизации позволяет уменьшить нагрузку для конечных потребителей (таблица 2).

Таблица 2 – Стратегии монетизации цифровых платформ

Модель (относительно потребителя)	Механизм реализации
Бесплатная	Платформа предоставляет бесплатные услуги.
Условно-бесплатная	Платформа предоставляет бесплатные услуги в базовой версии
Удержание комиссии	Удержание комиссии с каждой транзакции
Оплата за доступ	Плата за доступ к информации на платформе
Дифференцированная плата за доступ	За доступ к сервисам платформы платит лишь часть пользователей, которые больше заинтересованы в услугах платформы

Источник: составлено авторами [4]

Таким образом, можно утверждать, что цифровые платформы являются прорывной инновацией, которая способна коренным образом изменить структуру национального рынка. С одной стороны, цифровые платформы позволяют избежать цепочки посредников, предлагая конечному потребителю максимальный перечень возможностей. С другой – в случае возникновения «цифрового монополизма» владельцы успешных платформ получают эффективные рычаги контроля над рынком (в т.ч. благодаря асимметрии информации) и могут навязывать потребителям услуг собственную ценовую политику. При таких условиях «традиционному» бизнесу в стратегическом плане грозит опасность потери каналов сбыта и полная зависимость от владельцев платформ.

В перспективе дальнейшее развитие цифровых платформ представляет существенный риск для развития национальной экономики. Отсутствие в Украине «национальных» платформ, доминирование глобальных форматов ставит отечественных предпринимателей в заранее проигрышное положение, то есть риск потери торговыми сетями контакта с внутренними потребителями.

### **Список литературы**

1. Parker G.G., Alstyne Marshall W.V., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You, 2016. 256 p.
2. Spagnoletti P., Resca A., & Lee G. A design theory for digital platforms supporting online communities: a multiple case study // Journal of Information Technology, 2015. 30(4). С. 364–380.
3. Платформенный подход Intel // Аналитика российского рынка ИТ. Электрон. текстовые дан. URL: <https://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=8655> (дата обращения: 19.02.2021).
4. The European Commission // Digital economy. Электрон. текстовые дан. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/advanced-technologies\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/advanced-technologies_en) (дата обращения: 19.02.2021).
5. Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy. Big Data on Income Volatility // JPMorgan Chase & C°, 2016. № 1. p. 44.

**ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
(НА ПРИМЕРЕ МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

***Панкова Татьяна Николаевна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), старший преподаватель, tatyana\_pan@tut.by*

***Бальчевская Ольга Владимировна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), старший преподаватель, olga.balchevskaya@mail.ru*

**Аннотация.** В статье на основании изучения статистических данных проанализированы тенденции социально-экономического развития регионов Республики Беларусь (на примере Могилевской области), в частности динамика развития промышленного, сельскохозяйственного производства, строительной и торговой сфер, внешнеэкономической и финансовой деятельности.

**Ключевые слова:** социально-экономическое развитие региона; реальный сектор экономики; внешнеэкономическая и финансовая деятельность.

**TRENDS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF  
REGIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS (ON THE  
EXAMPLE OF THE MOGILEV REGION)**

***Pankova Tatyana Nikolaevna***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), senior teachers, tatyana\_pan@tut.by*



## Balchevskaya Olga Vladimirovna

Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), senior teachers, olga.balchevskaya@mail.ru

**Abstract.** Based on the study of statistical data, the article analyzes the trends in the socio-economic development of the regions of the Republic of Belarus (on the example of the Mogilev region), in particular, the dynamics of the development of industrial, agricultural production, construction and trade spheres, foreign economic and financial activities.

**Keywords:** socio-economic development of the region; real sector of the economy; foreign economic and financial activities.

В нестабильных экономических условиях, имевших место в 2020 году, вызванных закрытием рынков сбыта, перебоями в поставках сырья и отгрузке готовой продукции, произошло снижение объемов валового внутреннего продукта (ВВП) Республики Беларусь (рисунок 1) [1, 2, 4]. Из рисунка 1 видно, что на протяжении 2020 года Республике Беларусь не удалось добиться темпов роста ВВП выше уровня 2019 года. Это обусловлено тем, что в 2020 году только двум областям – Могилевской и Гродненской – удалось увеличить размер валового регионального продукта (ВРП) относительно 2019 года (рисунок 2).

В Могилевской области темп роста ВРП был самым высоким среди остальных областей Республики Беларусь и составил 100,9%. Это обусловлено положительными тенденциями в развитии ряда отраслей реального сектора экономики [3].

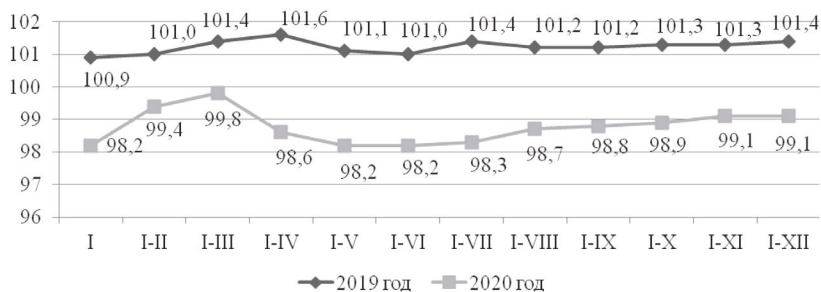


Рисунок 1 – Динамика ВВП Республики Беларусь за 2019–2020 гг.

Источник: [разработано авторами]

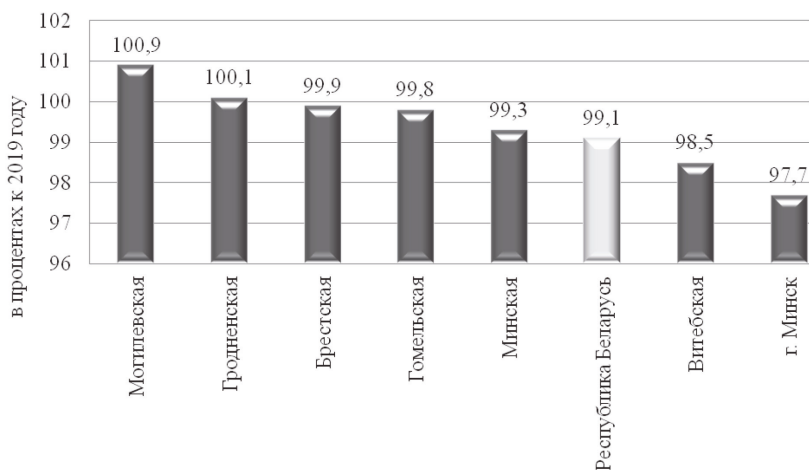


Рисунок 2 – Индексы ВРП в 2020 году

Источник: [разработано авторами]

Так, по итогам работы за 2020 год промышленными организациями области произведено продукции на сумму 10,1 млрд. рублей и сформировано более трети валовой добавленной стоимости (34%). Индекс промышленного производства составил 103,4% (рисунок 3), в том числе по видам экономической деятельности: «Горнодобывающая промышленность» – 140,1%, «Обрабатывающая промышленность» – 103,6%, «Снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом» – 102,6% и «Водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» – 99,9% [3].

Положительная динамика сложилась также в отрасли сельского хозяйства. За 2020 год темп роста объемов производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий Могилевской области составил 105,5%, в том числе в сельскохозяйственных организациях – 108,8% (рисунок 4).

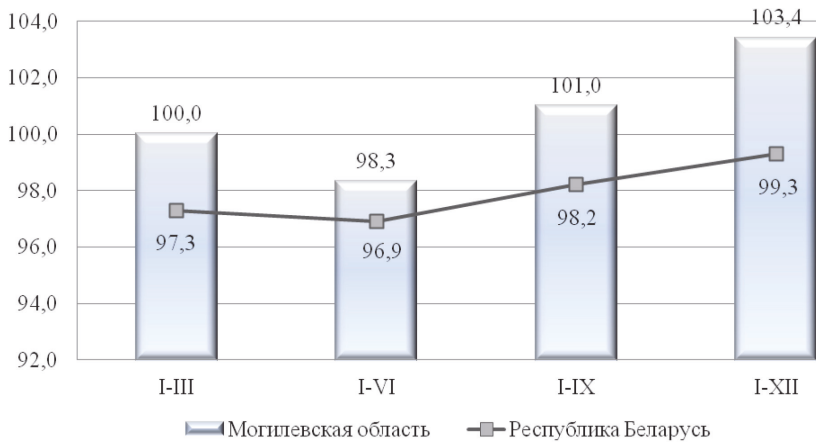


Рисунок 3 – Динамика промышленного производства Могилевской области в 2020 году

Источник: [разработано авторами]

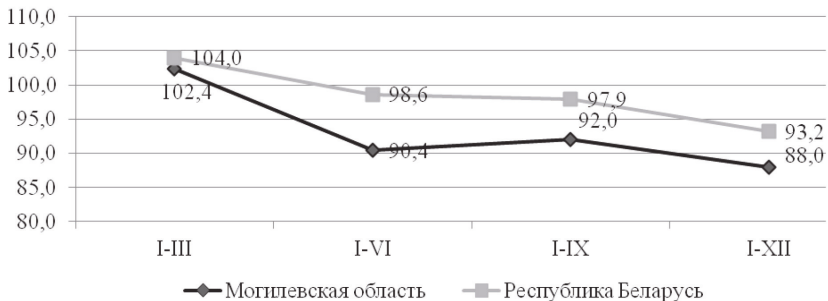


Рисунок 4 – Динамика продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий в 2020 году

Источник: [разработано авторами]

Из рисунка 4 видно, что сельскохозяйственное производство в Могилевской области развивалось более интенсивно, чем в целом в стране. При этом по показателю производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий Могилевскую область опередила лишь Гродненская (107,7%) и Брестская (106,1%)

области. Темп роста объемов производства продукции сельского хозяйства в сельскохозяйственных организациях в Могилевской области сложился также выше уровня среднереспубликанских темпов роста (106,9%) и по данному показателю Могилевская область уступила лишь Гродненской (110,1%).

В 2020 году на развитие экономики и социальной сферы области за счет всех источников финансирования использовано 2 007,1 млн. рублей инвестиций в основной капитал, что в сопоставимых ценах составило 88 % к уровню 2019 года (рисунок 5).

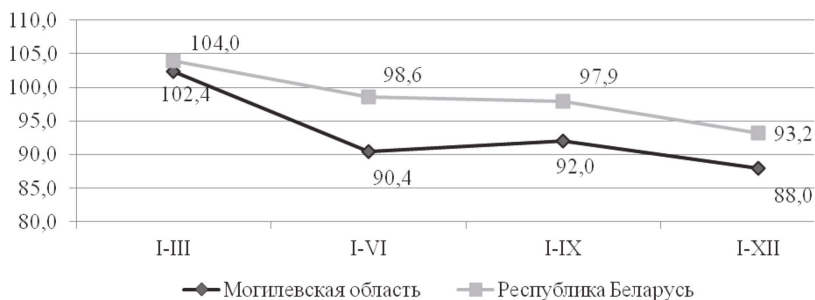


Рисунок 5 – Динамика инвестиций в основной капитал Могилевской области в 2020 году

Источник: [разработано авторами]

Из рисунка 5 видно, что на протяжении 2020 года индекс инвестиций в основной капитал сложился ниже среднереспубликанских значений и ниже все областных значений, за исключением Гродненской области (82,2%).

Снижение объема инвестиций в основной капитал по итогам 2020 года обусловлено значительным уменьшением затрат на приобретение машин, оборудования, транспортных средств и сокращением объемов строительно-монтажных работ.

Так, затраты на приобретение машин, оборудования, транспортных средств (без работ по монтажу оборудования) за 2020 год составили 810,1 млн. рублей, или 75,5% к уровню 2019 года. Удельный вес затрат на приобретение машин, оборудования, транспортных средств составил 40,4% общего объема инвестиций в ос-

новой капитал. Удельный вес импортного оборудования в общем объеме приобретенного оборудования составил 55,2%.

За 2020 год введено в эксплуатацию 368,993 тыс. кв. метров общей площади жилых домов или 112,5% к аналогичному периоду 2019 года (328,116 тыс. кв. метров). Этот показатель является лучшим среди областей (за исключением г. Минска, у которого он сложился на уровне 137%) и значительно превышает среднереспубликанское значение (102,3%).

В области принимались меры и по развитию сферы розничной торговли. В результате принятых мер объем розничного товарооборота торговли через все каналы реализации за 2020 год в целом по области составил 4 573,1 млн. рублей, или 100,7% в сопоставимых ценах к 2019 году (3 место среди областей республики). Вместе с тем темп роста розничного товарооборота области не достиг среднереспубликанского уровня (рисунок 6).

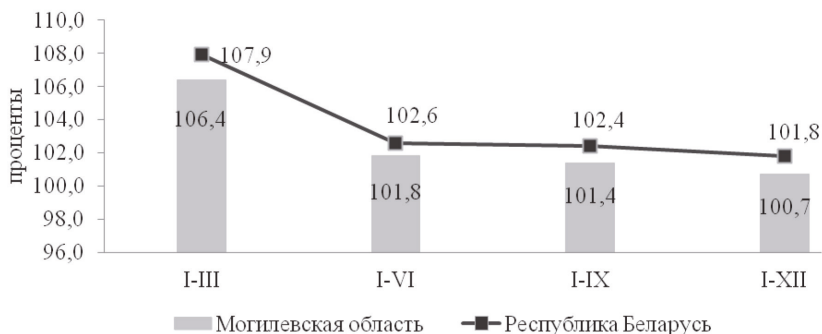


Рисунок 6 – Динамика розничного товарооборота в 2020 году

Источник: [разработано авторами]

В сфере внешнеэкономической деятельности наблюдались тенденции, обусловленные значительным негативным влиянием внешних факторов, связанных с пандемией. Так, внешнеторговый оборот Могилевской области в 2020 году составил 3 млрд. долларов и снизился на 501,7 млн. долларов или на 14,1%. Экспорт товаров составил 1,9 млрд. долларов и сократился на 194,5 млн. долларов или на 9,1%. Импорт товаров составил 1,1 млрд. долла-

ров (78,5% к январю-декабрю 2019 г.). Сальдо внешней торговли сформировалось положительным в размере 819,6 млн. долларов и увеличилось по сравнению с аналогичным периодом 2019 года на 112,7 млн. долларов или на 16%.

Экспорт услуг в 2020 году составил 90 млн. долларов, или 94,3% к 2019 году. Сальдо внешней торговли сформировалось положительным в размере 38,8 млн. долларов и увеличилось на 2,4% по сравнению с 2019 годом.

По итогам работы 2020 году организациями области получен чистый убыток в сумме 64,4 млн. рублей (за январь-декабрь 2019 г. – чистая прибыль в сумме 260,2 млн. рублей) (таблица 1).

*Таблица 1 – Динамика чистой прибыли (убытка) организаций Могилевской области в 2019–2020 гг., тыс. рублей*

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение
Могилевская область	260 235	-64 425	-324 660
организации республиканской подчиненности	208 43	-321 347	-342 190
организации местной подчиненности	54 192	48 390	-5 802
организации без ведомственной подчиненности	185 200	208 532	23 332

Из таблицы 1 видно, что неэффективно работающими в 2020 году оказались организации, подчиненные республиканским органам государственного управления.

Значительное увеличение их чистого убытка привело к получению чистого убытка в целом по области. Наиболее эффективно работающими являются юридические лица без ведомственной подчиненности, чистая прибыль которых увеличилась на 23,3 млн. р. или на 12,6%.

В 2020 году 76% организаций Могилевской области (547 субъектов хозяйствования) являлись рентабельными, в том числе 307 единиц (56,1% рентабельных организаций) имели рентабельность от 0 до 5 %, 115 (21%) – от 5 % до 10 %, 93 (17%) – от 10% до 20%, 24 (4,4%) – от 20% до 30% и 8 (1,5%) – свыше 30 %.

По итогам 2020 года с убытками сработали 127 организаций

(17,6% от общего числа организаций области), что на 61 организацию меньше в сравнении с I кварталом 2020 года. Сумма их чистого убытка составила 573,8 млн. рублей, уменьшившись в 1,7 раза по сравнению с I кварталом 2020 г. При этом 38 убыточных организаций насчитывалось в промышленности, 24 в сфере транспорта, 23 в строительной отрасли, 12 организаций сельского, рыбного и лесного хозяйства, а также 11 в торговле.

В 2020 году по сравнению с аналогичным периодом 2019 года в целом по Могилевской области отмечается рост как рентабельности продаж (с 3,3 до 5,1%), так и рентабельности реализованной продукции, товаров, работ, услуг (с 3,8 до 6%).

Среднемесячная заработная плата по Могилевской области в январе-декабре 2020 г. составила 1018,6 рубля (рисунок 7). Темп ее роста к январю-декабрю 2019 г. составил: номинальной – 113,2% (по Республике Беларусь – 114,2%), реальной – 107,3% (108,2%) соответственно.

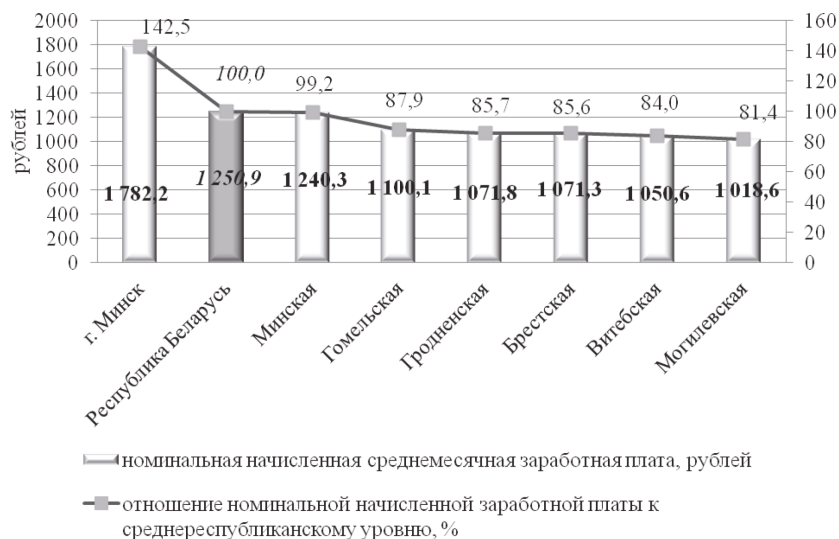


Рисунок 7 – Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата в Республики Беларусь в 2020 году

Источник: [разработано авторами]

Из рисунка 7 видно, что уровень оплаты труда по итогам 2020 года в Могилевской области является самым низким среди регионов Республики Беларусь. Изменение данной ситуации возможно лишь посредством повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

Так, основными направлениями повышения эффективности деятельности промышленных и сельскохозяйственных организаций является снижение себестоимости производимой продукции за счет сокращения материальных затрат (поиск новых поставщиков материальных ресурсов), затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды (оптимизация избыточной среднесписочной численности работников, повышения уровня их профессиональной подготовки и квалификации); совершенствования структуры производимой продукции (увеличение доли наиболее рентабельных видов деятельности и сокращение менее рентабельных).

Особого внимания требует решение проблем, связанных с разработкой мероприятий в отношении видов экономической деятельности «Городские и пригородные перевозки автобусами в регулярном сообщении», «Перевозки троллейбусами», которые являются убыточными на протяжении ряда лет. По данным видам деятельности наблюдается снижение выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг), увеличение которой возможно за счет оказания заказных перевозок (экскурсионных маршрутов по заказам юридических лиц), рекламных кампаний, проведения предрейсовых осмотров, технического ремонта и обслуживания для сторонних организаций. Кроме этого, необходимо дальнейшее внедрение решений по автоматизации оплаты проезда в автобусах и троллейбусах на базе бесконтактной технологии Mifare Plus SL3 (наземный транспорт оснащается валидаторами (считывателями информации) бесконтактных смарт-карт), что позволит оптимизировать штат кондукторов, сократить расходы на изготовление и реализацию билетной продукции.



### Список литературы

1. Баранов А.М. Информационная экономика Беларуси и международные экономические системы // Южно-Сибирский научный вестник, 2020. № 3 (21). С. 30–36.
2. Бычков Н.А. Совершенствование механизма реформирования убыточных, неплатежеспособных сельхозорганизаций // Наше сельское хозяйство, 2021. № 1(249). С. 4–13.
3. Основные социально-экономические показатели по Республике Беларусь, областям и городу Минску в январе-декабре 2020 г.: стат. сборник. Минск: Белстат, 2021. 121 с.
4. Панюсько А.С. Влияние пандемии COVID-19 на экономику республики Беларусь и экономику развитых стран // Архивариус, 2020. № 4(49). С. 55–56.

## **ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ НА ТЕРРИТОРИИ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ**

**Сахарова Светлана Михайловна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), младший научный сотрудник, sakharovaveta@yandex.ru*

**Авдеева Ирина Леонидовна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, i-avdeeva-i@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье дана оценка действующей государственной политики на территории Арктической зоны РФ. Методологическую основу исследования составляет набор методов, что обусловлено междисциплинарным характером работы. В качестве переменных выбраны характер исторического развития, внешнеполитический, военно-политический, социально-экономический и экологический аспекты.

**Ключевые слова:** государственная политика; Арктическая зона РФ; проект; опорные зоны развития; Арктическая политика РФ.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-310-90038.

# ASSESSMENT OF CURRENT STATE AND REGIONAL POLICY IN THE RUSSIAN ARCTIC ZONE

**Sakharova Svetlana Mikhailovna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), junior research associate, sakharovasveta@yandex.ru*

**Avdeeva Irina Leonidovna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, i-avdeeva-i@yandex.ru*

**Abstract.** The article assesses the current state policy in the territory of the Arctic zone of the Russian Federation. The methodological basis of the study is a set of methods, which is due to the interdisciplinary nature of the work. The variables chosen are the nature of historical development, foreign policy, military-political, socio-economic and environmental aspects.

**Keywords:** public policy; Arctic zone of the Russian Federation; project; supporting development zones; Arctic policy of the Russian Federation.

The reported study was funded by RFBR, project number 20-310-90038.

Присутствие интереса, проявляемого к Арктике, очевидно, прослеживается в общественно-политическом дискурсе, а решение проблем развития и взаимодействия в этом регионе все чаще становятся важными задачами, как арктических государств, так и стран, не имеющих непосредственной географической связи с Арктикой.

Актуальность проблем развития Арктики является причиной относительно высокой изученности темы. Однако, серьезная зависимость сущности и характера деятельности государств в арктическом регионе от целого ряда внешнеполитических и внешнеэкономических факторов, подверженных в данный исторический момент, порой, кардинальным изменениям, а также динамичность развития арктического региона в целом, обосновывает необходимость постоянной аналитической деятельности в данной области.

Хозяйственное освоение русской Арктики было начато еще в XVI веке. Практически одновременно с завязыванием первых торговых контактов на этой территории возникает необходимость создания военной инфраструктуры для защиты, как торговых путей, так и территории государства.

Важно заметить, что практически до начала XX века исследование и развитие российского арктического пространства происходит в условиях взаимодействия государственной и частной инициативы и, порой, с существенным вовлечением частного (как российского, так и зарубежного) капитала. В этот период не существовало какой-либо государственной стратегии освоения Арктики, а сами процессы научного исследования и экономико-социального развития арктических владений России зачастую находились на периферии государственных интересов. Тем не менее, именно в этот период были сделаны ключевые географические открытия как в границах российского сегмента Арктики на современном этапе, так и в смежных секторах.

Первые попытки создать целевую государственную программу развития Арктики относятся к концу XIX века. Пониманием чрезвычайно важного значения Арктики, как в стратегическом, так и экономическом смыслах, было обусловлено стремление инициировать целый ряд инфраструктурных проектов на Крайнем Севере, а также активизировать внутреннюю миграцию с целью дальнейшего освоения арктических просторов Российской Империи. Однако к моменту краха Российской Империи подавляющее большинство этих проектов не было реализовано.

Для советского правительства Арктика стала чрезвычайно важным регионом, а это, в свою очередь, обусловило интенсивность и глубину государственного вовлечения в вопросы арктиче-

ской политики. Так, еще в 20-е годы XX века был принят целый ряд критически важных для дальнейшего развития региона мер: были законодательно определены границы государственной юрисдикции в Арктике, ответственность за исследование и развитие арктического пространства СССР была делегирована специально созданным для этого институтам, был дан старт целому ряду инфраструктурных проектов. Новый импульс развития был придан региону в 1960-е годы, когда в результате активной геологической разведки в регионе была обнаружена нефть. Это, с одной стороны, в последующие 20 лет сделало Арктику ключевым для советской экономики регионом, а, с другой стороны, обеспечило его дальнейшее экономическое развитие.

Распад Советского Союза, переход государства на рыночную модель экономики, а также смена внутриэкономических приоритетов правительства привели к определенной деградации уровня развития региона, разрыву сложившихся экономических связей, а также существенному снижению уровня жизни населения в регионе. Приоритетное значение развитие региона на государственном уровне вновь приобретет только в конце первого десятилетия XXI века.

В анализе интересов и возможных действий российских компаний важное место занимают информационные и аналитические материалы отечественных и зарубежных СМИ, таких как NYT, Wall Street Journal, Reuters, ТАСС, РБК, Коммерсант, Forbes. Особо хотелось бы выделить отраслевое издание Arctic Info, которое освещает события, происходящие в Арктической зоне России и циркумполярных государствах – Финляндии, Норвегии, Исландии, Гренландии (Дания), Канаде и Соединенных Штатах Америки (Аляска). Информагентство предоставляет объективную и всестороннюю информацию по различным темам: от разработки месторождений и добычи полезных ископаемых, развития Северного морского пути, масштабных проектов, осуществляемых в Арктической зоне России, международного сотрудничества до экологии, традиций коренных малочисленных народов Севера и жизни людей, проживающих и работающих на Крайнем Севере.

За последние десять лет вопросы освоения и развития Арктики прочно укоренились в общественно-политическом и научном

дискурсах. Высокое значение Арктики, как в региональном, так и в глобальном масштабах, а также многоаспектность характерных для этого региона вызовов на современном этапе объясняют внимание исследователей из самых разных областей научного знания к проблемам арктического пространства.

Так среди исследователей правового режима Арктики в XXI веке следовало бы выделить докт. юрид. наук, проф. А.Н. Выглежанина [1, с. 295], одного из ведущих специалистов в этой области. Сферой научного интереса отечественных исследователей Д. О. Сивакова, А. А. Ковалева, Н.К. Харламповеой и М.Л. Лагутиной также являются вопросы правового режима Арктики и их корреляция с вопросами стратегической безопасности и устойчивого развития региона. Среди зарубежных исследователей правового режима Арктики особо примечательны М. Байерс и Д. Ротвелл.

Стабильное функционирование общепринятой правовой системы Арктики представляется критически важным в XXI веке, когда арктический регион становится пространством сосредоточения стратегических интересов целого ряда государств мира. Интерес, проявляемый к Арктике, явно прослеживается в общественно-политическом дискурсе, а проблемы развития региона и вопросы взаимодействия в нем все чаще становятся неотъемлемой частью актуальной политики, как арктических держав, так и внерегиональных государств.

Важно понимать, что возможности реализации политики в Арктике у различных акторов существенно различаются. Если страны Арктической пятерки (Россия, США, Канада, Дания, Норвегия) обладают как максимальной свободой в реализации собственной арктической политики, так и наибольшей ответственностью за характер развития региона, то «приарктические» державы (Исландия, Швеция и Финляндия) в определенной мере ограничены в своих действиях в ряде сфер в виду специфики своего статуса.

Такие организации как Европейский Союз и НАТО находятся в своего рода двойственной ситуации. С одной стороны, обе организации предоставляют возможность влиять на арктическую политику внерегиональным державам. При этом, если в случае с НАТО вовлечение внерегиональных государств возможно, как правило, в решение вопросов безопасности, то участие Европей-

ского Союза в реализации арктической политики позволяет заинтересованным регионалам оказывать влияние на максимально широкий ряд аспектов региональной повестки. С другой стороны, участие этих организаций в современной арктической политике обусловлено членством в них арктических или приарктических держав. Таким образом, в теоретически возможной ситуации выхода вышеуказанных государств из данных организаций их потенциал реализации региональной политики в Арктике будет существенно снижен.

В существующей правовой системе Арктики наименьшими возможностями реализации самостоятельной арктической политики обладают внерегиональные державы. На практике, эти государства получают возможность реализовывать собственные интересы в Арктике только в рамках сотрудничества со странами региона, а также в региональных международных организациях.

Таким образом, на современном этапе Арктика является объектом интересов целого ряда государственных акторов мировой политики, межгосударственных и неправительственных организаций. На взаимодействие акторов в регионе существенное влияние оказывает неравномерное распределение среди них возможностей реализации собственных политических интересов. С одной стороны, это актуализирует международное сотрудничество, с другой, однако, создает определенное конфликтное поле.

Стремительное изменение климатических условий Арктики, отмечаемое в последние два десятилетия, с одной стороны является отражением глобальных климатических и экологических изменения, а с другой стороны, оказывает собственное влияние на эти процессы. Таяние арктических льдов – это один из индикаторов глобального потепления. По мнению ряда исследователей, среди которых Дж. П. Кеннетт, К. Дж. Каннариато, И. Л. Хенди и Р. Дж. Бел, сопровождающее сокращение арктического ледяного покрова высвобождение метана, мощного парникового газа, ускоряет повышение глобальной температуры [2, с. 360].

В мае 2009 года в журнале Science был опубликован доклад Геологической службы США под названием «Оценка неразведанных нефти и газа в Арктике», в котором были представлены результаты проведенного службой вероятностного геологического анализа

осадочных пород арктического региона. Исследователи пришли к выводу, что в Арктике находятся до 30% неразведанного мирового объема газа и до 13% неразведанных мировых запасов нефти. Несомненно, факт наличия полезных ископаемых в Арктике не является гарантией рентабельности их добычи. Целый ряд факторов, среди которых особые природные условия региона, зависимость нефтегазовой отрасли от конъюнктуры глобального энергетического рынка и, в частности, существенное снижение в 2015 году рыночной цены углеводородов, а также наметившееся по причине осложнения отношений между РФ и США, Канадой, странами Западной и Северной Европы затруднение международной экономической кооперации, вносит свои правки в планы хозяйственного освоения Арктики.

Процесс климатических изменений в Арктике постепенно придает Северному Ледовитому океану значение чрезвычайно важной транспортной артерии, способной обеспечить ощутимое сокращение транспортных издержек и стать своеобразным связывающим звеном между Европой и Азией.

Стабильность процесса трансформации климата Арктики уже сейчас становится ключевым фактором совершенствования морской транспортной инфраструктуры в регионе, существенного увеличения интенсивности навигации, а также активизации усилий и расширения кооперации государств региона с целью обеспечить безопасность и экологичность мореплавания.

Примером активизации государственной политики в сфере реализации транспортного потенциала Арктики на современном этапе может служить стратегия развития Северного морского пути (СМП), реализуемая РФ в течение последних десяти лет. У РФ есть вполне существенные основания придавать СМП стратегическое значение: по информации рабочей группы «Развитие Арктики и Северного морского пути» Экспертного Совета при Правительстве Российской Федерации, расстояние, которое проходит судно из Мурманска в Иокогаму через Суэцкий канал, составит 12 840 морских миль.

Примером реализации двусторонних проектов в Арктике может служить сотрудничество российской компании Роснефть и итальянской Eni, которые подписали соглашение о сотрудниче-



стве по проектам на шельфе Баренцева моря. Реализация проекта началась в 2018 году, когда компании приступят к бурению на Федькинском участке Баренцева моря. В ноябре 2017 года Eni получила лицензию США на добычу нефти в море Бофорта [3, с. 211]. В 2013 году Роснефть и Китайская национальная нефтегазовая корпорация обсуждали возможность реализации совместных проектов по добыче нефти в Баренцевом и Печорском морях. В этом же году российская компания НОВАТЭК и Китайская национальная нефтегазовая корпорация заключили соглашение о продаже последней 20% проекта Ямал-СПГ, целью которого является добыча, сжижение и природного газа на полуострове Ямал, а также его дальнейшая транспортировка. Еще одним бенефициаром проекта Ямал-СПГ является французская компания Total.

Нельзя, однако, исключать возможность того, что неарктические государства в будущем будут заинтересованы в пересмотре устоявшегося правового режима Арктического региона и в интернационализации Арктики.

Таким образом, Арктический регион на современном этапе играет ключевую роль в мировой политике. Будучи источником существенных экономических возможностей, Арктика привлекает внимание немалого числа ведущих государств мира. Необходимость и выгодность международной кооперации в деле хозяйственного освоения как уже обнаруженных, так и подлежащих будущей разведке природных богатств Арктики позволяет прогнозировать дальнейшее мирное развитие региона. Тем не менее, существует определенное проблемное поле, в которое могут быть вовлечены как арктические державы, так и стремящиеся получить доступ к региону страны. В данных условиях необходимо дальнейшее развитие механизмов взаимодействия всех заинтересованных акторов в Арктике. Особенно это важно, если учесть всю совокупность интенсивных климатических изменений и экологических проблем региона, ответственность за решение которых целиком и полностью лежит как на государствах, уже осуществляющих хозяйственную деятельность в Арктике, так и на тех, кто только ищет пути присоединения к данному процессу. Ключевой интерес всего мирового сообщества состоит в сохранении мирной Арктики и обеспечении ее устойчивого развития.

Ключевым концептом развития Арктики являются так называемые «опорные зоны развития», которые представляют из себя территории Арктической зоны, на которых реализуются взаимосвязанные проекты, направленные на комплексное социально-экономическое развитие Арктической зоны, достижение стратегических интересов и обеспечение национальной безопасности в Арктике [4, с. 22].

Опорные зоны развития в Арктике должны стать результатом государственно-частного партнерства и обеспечить необходимые условия для ускорения экономического развития АЗРФ.

Подытоживая вышеизложенное, важным видится отметить, что Российская Федерация сформировала и представила концептуальную основу развития своей Арктической зоны на современном этапе одной из первых, опередив все прочие приарктические государства, кроме Норвегии. Текущая арктическая стратегия РФ достаточно точно определяет риски и угрозы процессу социально-экономического развития региона и предлагает систему мер по планомерному устранению существующих, а также предупреждению возможных будущих вызовов.

Сформированная концептуальная основа арктической политики РФ имеет комплексный и многоаспектный характер, что обусловлено чрезвычайно высокой значимостью Арктической зоны РФ как в вопросах обеспечения военной безопасности государства, так и в вопросах социально-экономического развития на национальном и региональном уровнях. Современная арктическая стратегия Российской Федерации, признавая особую важность и неустойчивость уникальной арктической экосистемы, предлагает также комплекс мер по улучшению экологической ситуации в регионе и предупреждению ее ухудшения.

Подчеркивая тот факт, что развитие Арктического региона является приоритетной задачей для правительства РФ, Стратегия и дополняющие ее нормативные документы создают механизм контроля выполнения поставленных задач на высшем государственном уровне, систему критериев эффективности реализуемых программ, а также задают конкретные этапы и сроки реализации. Важно отметить, что Стратегия развития Арктической зоны Рос-

сийской Федерации и обеспечения национальной безопасности рассчитана на период до 2020 года, а это значит, что в краткосрочной перспективе возможно ее продление (если заложенные в нее задачи не будут выполнены в срок, или же не будет нужды во внесении существенных уточнений и дополнений) или же создание новой Стратегии, которая будет в большей степени учитывать возможные в будущем внешнеполитические и экономические изменения.

### **Список литературы**

1. Вылегжанин А.Н. Конвенция ООН по морскому праву и правовой режим арктического шельфа / А.Н. Вылегжанин, И.П. Дудькина // Вестник Воронежского государственного университета, 2017. № 1. С. 284–302.
2. Сахарова С.М. Современное государственное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны / С.М. Сахарова, Т.А. Головина // В сборнике: Университет на пути к новому качеству науки и образования. Национальная научно-практическая конференция с международным участием. Брянск, 2020. С. 359–364.
3. Головина Т.А. Концепция взаимодействия государственных корпораций и хозяйствующих субъектов на принципах бизнес – партнерства: управленческий аспект / Т.А. Головина // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития материалы 14-й региональной научно-практической конференции молодых ученых, 2016. С. 210–212.
4. Головина Т.А. Концепция стратегического управления экономическими системами / Т.А. Головина, Е.Л. Тиханов // Стратегическое управление развитием социально-экономических систем: теория, практика. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2020. С. 20–24.

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ В ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ РОССИИ**

**Зубанова Анастасия Евгеньевна**

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», Орел, Российская Федерация (302026, Орел, ул. Комсомольская, д. 95), студентка 4 курса, an.zubanova2606@yandex.ru*

**Клычников Кирилл Викторович**

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», Орел, Российская Федерация (302026, Орел, ул. Комсомольская, д. 95), студент 1 курса, klychnikov2021@mail.ru*

**Трубин Александр Евгеньевич**

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», Орел, Российская Федерация (302026, Орел, ул. Комсомольская, д. 95), кандидат экономических наук, доцент кафедры инноватики и прикладной экономики, niburt@yandex.ru*

**Шиленок Анастасия Олеговна**

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», Орел, Российская Федерация (302026, Орел, ул. Комсомольская, д. 95), магистрант 1 курса, shilenok2010@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы и перспективы введения в финансовую систему России цифрового рубля как третьей формы денег и его функционирования в рамках национальной платежной системы страны. Проанализированы свойства цифрового рубля в сравнении с наличными и безналичными деньгами, выявлена роль цифрового рубля в денежном обращении, а также рассмотрены модели цифровой валю-

ты Центрального банка. В статье исследуются неопределенности и риски, связанные с запуском данного проекта.

**Ключевые слова:** цифровой рубль; безналичные расчеты; цифровая валюта; криптовалюта; Центральный банк; денежное обращение; риски.

## **PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE PROJECT OF CREATING AND IMPLEMENTING THE DIGITAL RUBLE IN THE RUSSIAN FINANCIAL SYSTEM**

***Zubanova Anastasia Evgenievna***

*Orel State University named after I. S. Turgenev, (302026, Orel, Komsomolskaya str. 95), 4th year student, an.zubanova2606@yandex.ru*

***Klychnikov Kirill Viktorovich***

*Orel State University named after I. S. Turgenev, (302026, Orel, Komsomolskaya str. 95), 1st year student, klychnikov2021@mail.ru*

***Trubin Aleksandr Evgenyevich***

*Orel State University named after I. S. Turgenev, (302026, Orel, Komsomolskaya str. 95), candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Innovation and Applied, niburt@yandex.ru*

***Shilenok Anastasiya Olegovna***

*Orel State University named after I.S. Turgenev, (302026, Orel, Komsomolskaya str. 95), 1st year Master's student, shilenok2010@yandex.ru*

**Abstract.** The article discusses the problems and prospects of introducing the digital ruble into the Russian financial system as a third form of money and its functioning within the national payment system of the country. The properties of the digital ruble in comparison with cash and non-cash money are analyzed, the role of the digital ruble in money circulation is revealed, and the models of the digital currency of the Central Bank are considered. The article examines the uncertainties and risks associated with the launch of this project.

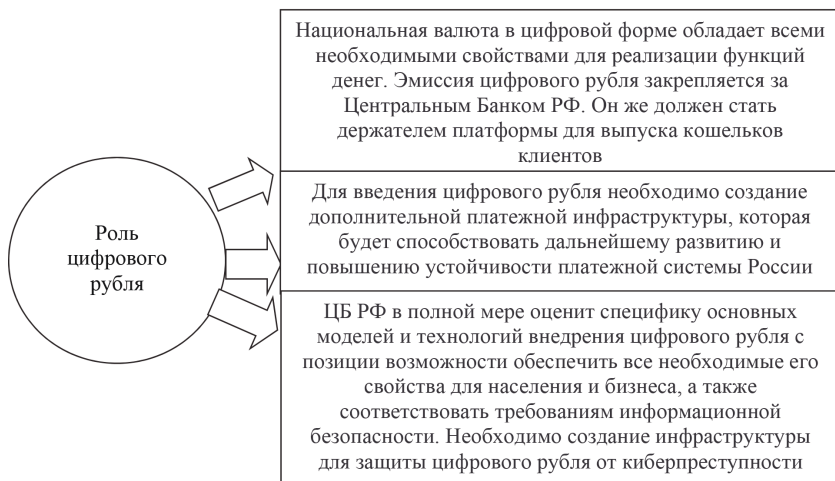
**Keywords: digital ruble; non-cash payments; digital currency; cryptocurrency; Central bank; money circulation; risks.**

За последние десятилетия в финансовой сфере наряду с другими отраслями произошло большое количество изменений. Экономическая жизнь общества напрямую связана с использованием денег. Очевидно, что все больше граждан для оплаты товаров и услуг, осуществления переводов и платежей используют безналичные деньги. Применение пластиковых карт, расчеты за покупки в магазинах телефоном, перевод с одного счета на другой, между кошельками и картами с помощью телефона, и по номеру телефона на карты различных банков – все эти операции давно стали удобным и привычным делом для многих граждан. Однако здесь же и увеличивается запрос самих участников делового оборота на рост скорости, удобства, безопасности, поддержку устойчивости платежных систем и снижения комиссий, что представляется возможным лишь с использованием новейших технологий. Под воздействием цифровизации моментально меняется рынок платежей и поведение потребителей. Вместе с тем, активно расширяется применение цифровых финансовых технологий банками, фирмами и государством в целом. В связи с этим, актуальным и необходимым становится изучение вопроса о возможном появлении на свет своей цифровой валюты, выступающей третьей формой денег, наряду с наличными и безналичными.

В начале 2021 г. ЦБ РФ инициировал создание цифрового рубля. Ключевой целью Центрального Банка России на этапе внедрения цифровой валюты выступает соответствие системы денежного обращения меняющимся потребностям граждан и бизнес-сообществ, а также введение инноваций не только на финансовом рынке, но и в экономике России в целом. Для этого целесообразно оценить возможности и перспективы введения третьей (цифровой) формы российской национальной валюты – цифрового рубля.

Цифровой рубль – это новый этап развития денежного обращения. По замыслу Центрального Банка цифровой рубль будет представлять собой уникальный цифровой код. Цифровые рубли планируется хранить на индивидуальных электронных кошельках, открытых непосредственно в платежной системе Банка России. Пользоваться такими деньгами можно будет как в онлайн-ре-

жиге, так и в отсутствии Интернета. Так, роль цифрового рубля в денежном обращении наглядно можно представить на рисунке 1.



*Рисунок 1 – Роль цифрового рубля в денежном обращении*

*Источник:* <http://www.cbr.ru>

Цифровую валюту сделают равноценной наличным и безналичным рублям, т.е. один цифровой рубль будет эквивалентен каждому из них. При этом будет обеспечена простота конвертации: владельцы смогут самостоятельно переводить деньги из одной формы в другую, т.е. из цифрового рубля в наличные/безналичные и обратно [4]. Цифровой рубль будет выполнять все функции денег: от меры стоимости до средства сбережения. Формы денег и их взаимодействие на современном этапе представлены на рисунке 2.

В новой валюте сохранятся преимущества, как наличных, так и безналичных денег. Цифровой рубль имеет сходство с банкнотами, так как обладает уникальным цифровым кодом (банкнота имеет свою серию и номер) и выпускается Центральным банком.

Если провести параллель с безналичными деньгами, то цифровой рубль не будет иметь физического носителя и появятся перспективы для развития дистанционных платежей и расчетов. Отразим свойства трех форм денег в сравнении друг с другом в таблице 1.

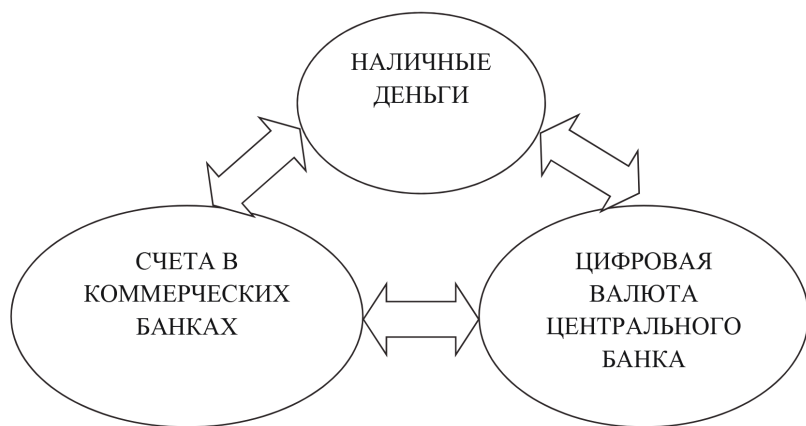


Рисунок 2 – Формы денег и их взаимодействие

Источник: <http://www.cbr.ru>

В дискуссии между ЦБ и банками вокруг цифрового рубля встанет вопрос о том, какая из четырех моделей будет принята за основу для реализации данного проекта. Принятая концепция должна обеспечивать оперативность, комфортность и простоту, а также надежность платежей и расчетов. В докладе для общественных консультаций описаны следующие четыре модели (А, В, С и D), предполагающие возможность развития клиентских сервисов (рисунок 3) [4].

Следует заметить, что во всех четырех моделях предполагается открытие исключительно одного кошелька клиенту. Отличие рассмотренных выше моделей друг от друга заключается в реализации следующих функций центральным банком и финансовыми посредниками:

- исполнение ПОД/ФТ/ФРОМУ (противодействие легализации (отмыванию) доходов, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения) по операциям с цифровой валютой ЦБ;
- открытие кошельков клиентам;
- осуществление расчетов и платежей внутри кошельков клиентов;
- доступ к кошельку клиента из другой финансовой организации [4].





*Рисунок 3 – Модели цифровой валюты Центрального банка*

*Источник: <http://www.cbr.ru>*

Основное отличие модели С от D в том, что в первой банк или финансовый посредник по поручению клиентов лишь инициирует запросы на открытие кошельков клиентам и проведение платежей и расчетов, в то время как модель D подразумевает открытие кошельков клиентам и осуществление банками расчетов по поручению клиентов на базе ЦВЦБ.

Таблица 1 – Свойства цифрового рубля в сравнении с наличными и безналичными деньгами

		Деньги		
		Цифровые	Наличные	Счета в банках
Форма		Цифровой код	Защищенная бумага	Цифровая запись в банковской базе данных
Персонализация (именные/ на предъявителя)		Персонализированные либо на предъявителя	На предъявителя	Персонализированные
Эмитент		Центральный банк	Центральный банк	Коммерческий банк
Доступность для платежей (график работы системы, готовность продавцов к приему)		+	+	+
Средство платежа	Онлайн	+	–	+ (без возможности расчетов в отсутствие обращения к Интернету и мобильной связи)
	Офлайн	+	+ (без возможности дистанционных расчетов)	–
Стабильность ценности		+	+	+
Мера стоимости		+	+	+
Средство сбережения		Без начисления процентов	Без начисления процентов. Есть риск безвозвратной утраты	С возможностью начисления процентов

Источник: <http://www.cbr.ru>

Также, появилась и пятая модель Е. С инициативой выступил Сбербанк на одном из закрытых совещаний, предложив сделать цифровой рубль силами самих банков. Речь идет о превращении всех безналичных рублей в цифровые, с помощью чего можно добиться автоматизации контроля их целевого расходования [5].

От полноценной реализации всех заявленных преимуществ цифрового рубля будет зависеть принятие той или иной концепции.

Цифровой рубль – это технологически крипторубль, поскольку для его выпуска и обращения необходимо использовать криптографические средства, соответствующие коды. Но при этом цифровой рубль выпускается Центральным банком, его обращение регулируется и контролируется ЦБ РФ. При использовании цифрового рубля есть обязанное лицо, конечным бенефициаром выступает Центральный Банк, как единый эмиссионный центр на территории РФ. Криптовалюта – частная денежная единица, она эмитируется частными лицами, здесь нет обязанного лица, нет обеспечения.

До недавнего времени целый ряд Центральных банков экономически развитых стран (за исключением Банка Японии) были крайне негативно настроены на официальное использование в платежном обороте криптовалют и пытались всеми силами воспрепятствовать этому процессу. Однако в текущем году в условиях новой цифровой реальности их мнение относительно новой формы существования денег кардинально изменилось [2, 3].

В то же время, в Минфине заявили, что внедрение цифрового рубля позволит повысить конкурентоспособность национальной валюты в международных расчетах.

Целый ряд центральных банков мира (более 80% центробанков) либо уже находятся на стадии реализации проекта по созданию собственных цифровых валют, либо изучают этот вопрос. Пионерами здесь стали Народный банк Китая, Центральные банки Нидерландов, Японии, Франции и ФРС США.

Очевидно, что если есть плюсы, то всегда найдутся и минусы внедрения проекта. Государство будет выдавливать граждан в сторону цифровых денег. В условиях постоянного давления со стороны Запада государство вынуждено развивать свои внутрен-

ние платежные продукты, которые будут независимы от решений западных политиков. К примеру, государство может создать условия бестарифных переводов за товары и услуги, что сократит стоимость продукции и конечного платежа для тех, кто оплачивает цифровым рублем. Таким образом, это вызовет стремительный рост недоверия к цифровой валюте со стороны недобросовестных экономических агентов. Логично, что пострадавшим окажется теневой бизнес, поскольку у государства появится возможность отследить потоки денежных средств в случае совершения преступлений и любых финансовых махинаций. Речь, конечно же, идет о крупных капиталах, которые сейчас принято заносить именно в качестве наличных, а не о мелких правонарушениях. Разумеется, государство желает с этим покончить, и цифровая валюта позволит это сделать.

При этом существуют определенные риски. По мнению представителей Ассоциации банков России (АБР), к этим рискам относятся: риски кибербезопасности, риски получения несанкционированного обращения к электронному кошельку клиента, информации о клиенте и его операциях, риск хищения профиля пользователя цифрового рубля при взломе личного кабинета или ошибки идентификации, появление новых видов вредоносного программного обеспечения, увеличение числа атак с использованием шпионских программ, активизация хакерских группировок, которые начнут атаки на платежную инфраструктуру цифрового рубля и прочие [1].

Тем не менее, у государства появится возможность создать систему контроля платежей. Отследить наличные деньги практически невозможно, в свою очередь, цифровые – очень легко.

На разработку инфраструктуры для внедрения цифровой валюты может уйти 1–2 года. Создание и внедрение проекта с учетом концепции работы банков займет около 2–4 лет.

Введение в денежное обращение цифрового рубля в рамках национальной платежной системы РФ целесообразно осуществлять согласно следующим этапам, вовлекая в этот процесс определенные сегменты субъектов финансовых отношений:

- на первом этапе – рынки капитала и финансовых инноваций;
- на втором этапе – сектор государственных платежей;

- на третьем этапе – бизнес-сегмент;
- на четвертом этапе – граждане.

С уверенностью можно утверждать, что появление третьей формы денег является большим технологическим проектом. В связи с тем, что процедуры эмиссии и оборота цифрового рубля предполагают внедрение и применение новых, ранее не использовавшихся в денежном обороте технологических решений, первый этап может оказаться самым продолжительным по времени. Данный процесс порождает довольно высокую степень самых разнообразных неопределенностей и огромных рисков для широких масс пользователей цифрового рубля. В вопросе применения той или иной модели цифровой валюты можно ошибиться и принять неверное решение, которое не оправдает ожиданий.

В целях предупреждения и минимизации упомянутых выше неопределенностей и рисков логично для начала апробировать новые технологии в сфере платежного оборота на профессиональных участниках рынков капитала и финансовых инноваций (юридических и физических лиц). Успешная отработка всех процедур и регламентов эмиссии и оборота цифрового рубля позволит позднее распространить эту практику на всех остальных участников денежных отношений.

Не только банки выражают опасения на счет запуска данного проекта. Все остальные игроки рынка – система электронных денег, система моментальных платежей и даже карточные системы, – они все будут затронуты запуском этого проекта. По сути, все эти финансовые игроки должны будут перестроить свои системы, иначе они проиграют, поскольку все, что задумано в цифровой фиатной валюте, твердо поменяет рынок платежей.

С точки зрения обывателя, многие опасаются потери конфиденциальности, хотя она и так давно потеряна. Мы давно находимся под тотальным контролем со стороны государства. В остальном, для граждан видятся одни плюсы введения цифрового рубля. Если счета будут находиться в Центральном банке, они будут в большей мере защищены, потому что немалое количество банков периодически закрываются, становятся банкротами. Кроме того, станет гораздо проще бороться со злоумышленниками.

Таким образом, цифровой рубль – это первая в истории Рос-

сии цифровая валюта, которая ставит своей целью не потерять контроль над эмиссией денег, не потерять контроль с точки зрения налогообложения бизнеса и населения, а также ответить на технологический вызов созданием некоей новой сущности. Цифровой рубль подразумевает, что у него также как у криптовалюты будет прослеживаемая контролируемая цепочка транзакций. У каждого цифрового рубля есть свой цифровой след, по которому можно определить законного владельца рубля на данный момент и за что, когда и как он перешел во владение той или иной компании или человека. С одной стороны понятно, что это контроль, и налоговые службы будут отслеживать все процессы. С другой стороны, это наша финансовая безопасность, поэтому главным преимуществом цифрового рубля является непосредственная связь гражданина страны и Центрального Банка РФ, который полностью берет на себя ответственность, контроль над качеством операций и начислений.

### **Список литературы**

1. Банки назвали риски внедрения цифрового рубля [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/5ffe9af69a7947b9c6794f48> (дата обращения 11.03.2021).
2. Доклад ЕЦБ о разработке цифрового евро. 4 условия запуска криптовалюты / РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/5f770c519a79470c9f50b798> (дата обращения 08.03.2021).
3. Китай рассказал об итогах тестирования цифрового юаня / РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/5f8d83a69a7947976d8dc9ee> (дата обращения 04.04.2021).
4. «Цифровой рубль. Доклад для общественных консультаций (октябрь 2020 года)» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation\\_Paper\\_201013.pdf](http://www.cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation_Paper_201013.pdf) (дата обращения 11.03.2021).
5. Цифровой рубль [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Цифровой\\_рубль](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Цифровой_рубль) (дата обращения 15.03.2021).

## ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Александрова Светлана Александровна**

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), старший преподаватель кафедры «Логистика и организация производства», svetl\_alexandrova@tut.by*

**Чан Ника Куанговна**

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), студентка экономического факультета, nika.trang@mail.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются показатели инвестиционной деятельности регионального автотранспортного предприятия. Поставлена проблема низкой инвестиционной активности и неритмичности инвестиционной деятельности.

**Ключевые слова:** инвестиции; инвестиционная деятельность; источники финансирования; автотранспортное предприятие.

## PROBLEMS OF INVESTMENT ACTIVITY OF A REGIONAL ROAD TRANSPORT ENTERPRISE

**Aleksandrova Svetlana Aleksandrovna**

*Belarusian-Russian University, Belarus, Mogilev (Mogilev, Mira Ave., 43,) senior Lecturer of the Department of Logistics and Organization of Production, svetl\_alexandrova@tut.by*

**Chan Nika Kuangovna**

*Belarusian-Russian University, Belarus, Mogilev (Mogilev, Mira Ave., 43), student of the Faculty of Economics, nika.trang@mail.ru*

**Abstract.** The article discusses the investment performance of the regional road transport enterprise. The problem of low investment activity and irregularity of investment activity is posed.

**Keywords:** investments; investment activity; sources of financing; road transport enterprise.

Активная и эффективная инвестиционная деятельность является одним из приоритетных направлений развития любой коммерческой организации. Одной из задач, решаемых руководством при разработке стратегии развития бизнеса, является постоянная оценка текущего состояния инвестиционной деятельности компании с целью выявления сложившихся тенденций развития, управления ими в рамках общей цели бизнеса. Не каждая фирма обладает количеством ресурсов достаточным для самостоятельного поддержания высоких темпов развития в условиях конкурентной среды. Поэтому важно обеспечивать, с одной стороны, инвестиционную привлекательность предприятия для привлечения достаточного объема капитала, а с другой – учитывать границы финансовых рисков при использовании внешних источников инвестиций.

Ключевыми показателями, используемыми для оценки инвестиционной деятельности и доступными для исследования на основе статистической отчетности, являются объем и структура инвестиций (по объектам и источникам финансирования), динамика поступлений, а также движении основных средств.

В рамках исследования была произведена оценка инвестиционной деятельности регионального автотранспортного предприятия – филиал «Автобусный парк № 3 г. Орша» ОАО «Витебскоблавтотранс», которое предоставляет услуги по пассажирским перевозкам общественным транспортом. По данным форм статистической отчетности для анализа суммарного объема инвестиций в основной капитал, в том числе по источникам финансирования была разработана таблица 1.

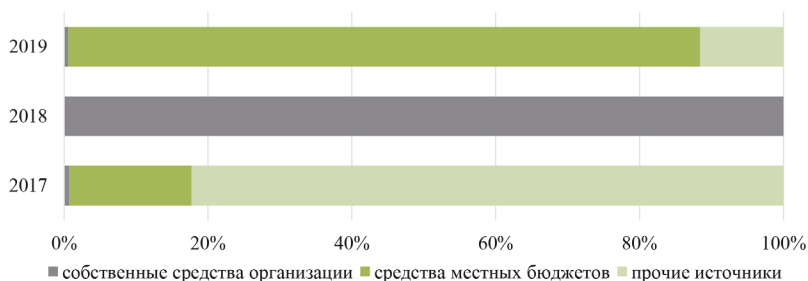
Данные таблицы 1 показывают весьма неоднозначную ситуацию, сложившуюся на предприятии. Разница в объеме инвестиций в 2017–2019 гг. существенная, а динамика – неустойчивая, что не позволяет выявить однозначную тенденцию, сложившуюся на предприятии. Если сравнивать только первый (2017) и последний



(2019) годы рассматриваемого периода, можно увидеть существенный рост общего объема инвестиций, преимущественно за счет средств местных бюджетов. Структура источников финансирования инвестиционной деятельности представлена на рисунке 1.

*Таблица 1 – Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования  
в тысячах белорусских рублей*

Наименование	2017	2018	2019
Использовано инвестиций в основной капитал	2 386	6	4 183
за счет собственных средств организации	17	6	25
за счет средств местных бюджетов	406	0	3 674
за счет прочих источников (лизинг)	1 963	0	484



*Рисунок 1 – Структура источников финансирования*

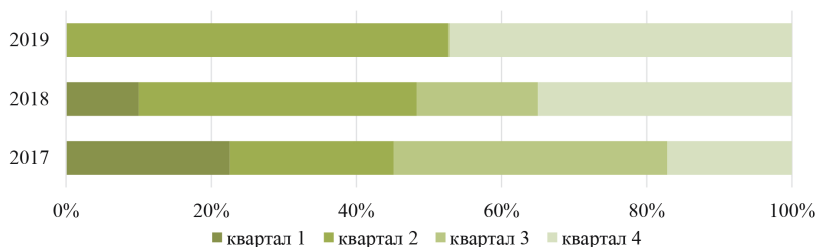
Из рисунка 1 видно, что в 2018 году инвестирование в основной капитал производилось только за счет собственных средств организации, кроме того, объем вложенных средств (таблица 1) был минимален. В 2017 и 2019 гг. основная масса инвестиций осуществлялась из других источников – в 2017 г. лизинг, а в 2019 г. из средств местных бюджетов.

Неустойчивая динамика и структура инвестирования свидетельствуют об отсутствии единой планомерной инвестиционной политики и стратегии предприятия. Объясняется сложившаяся ситуация убыточностью и дотационным характером деятельности предприятия, а также его зависимым положением от головной структуры, что и приводит к необходимости ожидать внешних решений и вложений

извне для осуществления своей инвестиционной деятельности.

Оценка инвестирования во времени может быть дополнена изучением внутригодовой динамики – поквартально (рисунок 2).

Из рисунка 2 очевидно, что инвестиционные вложения осуществляются в течение года не равномерно, ни ритмично. Такая ситуация частично объясняется неравномерным графиком выполнения работ, однако преимущественно связана с тем, что средства выделяются не только и не столько с учетом потребностей предприятия, а исходя из возможностей бюджета.



*Рисунок 2 – Внутригодовая структура поступления инвестиций*

Для предприятий транспортной отрасли основными статьями инвестирования являются обновление парка подвижного состава и строительно-монтажные работы; значительно реже выделяются инвестиции на строительство зданий и сооружений (таблица 2).

*Таблица 2 – Структура инвестиций в основной капитал  
в тысячах белорусских рублей*

Наименование	2017	2018	2019
Использовано инвестиций в основной капитал	2 386	6	4 183
из них машины, оборудование, транспортные средства, инструмент, инвентарь	2 386	6	4 183
в том числе:			
– отечественные	2 379	–	4 165
– импортные	7	6	18
из них приобретенные на территории Республики Беларусь	7	6	18

Согласно данным таблицы 2 инвестиции на предприятии представляют собой вложения в машины, оборудование, транспортные средства, инструмент, инвентарь. Абсолютное большинство машин и других объектов закупалось в Республике Беларусь, что обосновано поддержкой отечественных производителей государством, которое является основным собственником филиала и источником капитала для инвестирования.

Инвестиционная деятельность может быть охарактеризована как эффективная лишь в том случае, если в полной мере обеспечивает прирост необходимого количества ресурсов, не допуская при этом уменьшения активов, который определяет уменьшение объемов основной хозяйственной деятельности предприятия и свидетельствует о деградации. Иными словами, размеры поступления активов должны превышать размеры их выбытия.

Движение основных средств и нематериальных активов предприятия в 2017–2019 годах представлено в таблице 3.

Согласно приведенным данным в таблице 3, в годы, когда осуществлялись значительные инвестиционные вложения в основной капитал предприятия (2017 и 2019 гг.) достигался положительных эффект, характеризующийся приростом основных средств и основного капитала. Отсутствие вложений, характерное для 2018 г., приводит к устареванию основных фондов и снижению суммы основного капитала в результате начисления амортизации на имеющиеся объекты.

*Таблица 3 – Движение основных средств и нематериальных активов*

*в тысячах белорусских рублей*

Показатель	2017	2018	2019
Введено в эксплуатацию за год	2 386	6	4 183
Выведено из эксплуатации за год	429	200	658
Изменение за год	1 957	-194	3 525

Обобщение приведенных выше данных позволяет сделать вывод о сложившейся типичной ситуации на рассматриваемом предприятии. Автобусный парк № 3 – является филиалом государственного предприятия, осуществляет преимущественно пас-

сажирские перевозки общественным транспортом; специфика же общественного транспорта, в силу его социальной ориентированности, такова, что региональные филиалы не свободны в сфере тарифообразования, зависимы от государственного финансирования, слабо мотивированы на изыскание других источников дохода, в силу недостаточной оснащенности неконкурентоспособны на рынке транспортных услуг.

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что инвестиционная деятельность на предприятии должна проводиться активно и постоянно. Она призвана создавать современную производственную базу, способствовать совершенствованию транспортного процесса, повышению качества услуг и повышению конкурентоспособности перевозчика. Выбор инвестиционных проектов для реализации должен производиться не только на основе привычных критериев (минимум рисков, максимум прибыли, быстрая окупаемость), но и при учете социального эффекта, что определено целями и стратегией развития предприятия.

Инвестиционная деятельность на предприятии должна отражать цели хозяйственной деятельности и реализовываться с ней в едином комплексе. Соблюдение указанных принципов позволит решить ключевые проблемы данного сегмента бизнеса – отсутствие самостоятельности и инициативности, низкую конкурентоспособность, хроническую убыточность.

### **Список литературы**

1. Гунчина В. Стратегическое планирование и процессный подход / В. Гунчина, Д. Хлебников // Система бизнес-моделирования Business Studio [Электронный ресурс]. URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/strategicheskoe\\_planirovanie\\_i\\_protssessnyu\\_podkhod/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/strategicheskoe_planirovanie_i_protssessnyu_podkhod/) (дата обращения 5.03.2021).
2. Александрова С.А. Проблемы доходности регионального автотранспортного предприятия / С.А. Александрова, Н.К. Чан // Цифровизация экономики и ее информационное обеспечение: материалы международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов; составители Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова. Краснодар, 2020. С. 248–255.

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА  
БЕЛАРУСИ: СУЩНОСТЬ, ДИАГНОСТИКА  
СОСТОЯНИЯ, ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМ  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

***Курсова Инна Яковлевна***

*Belarusian-Russian University, Belarus, Mogilev (Mogilev, Mira Ave., 43,) старший преподаватель, inkurs@mail.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрено устойчивое развитие машиностроительного комплекса Беларуси: сущность, диагностика состояния, факторы и механизм обеспечения. Модели предназначены для исследования функционирования и развития предприятия.

**Ключевые слова:** машиностроение; устойчивое развитие; факторы; механизм обеспечения; анализ; проблема.

**SUSTAINABLE OF MACHINE – BUILDING COMPLEX  
OF BELARUS: ESSENCE, CONDITION DIAGNOSTICS,  
FACTORS AND MECHANIZM OF ENSURING**

***Kursova Inna Yakovlevna***

*Belarusian-Russian University, Belarus, Mogilev (Mogilev, Mira Ave., 43), senior lecture, inkurs@mail.ru*

**Abstract.** The article considered sustainable of machine-building complex of Belarus: essence, condition diagnostics, factors and mechanism of ensuring. The models are designed to research the functioning and development of the enterprise.

**Keywords:** machine – building; sustainable development; factors; mechanism of ensuring; analysis; issue.

Машиностроение – базовая отрасль промышленного производства Беларуси, создающая активную часть основного капитала, и определяющая потенциал не только промышленности, но и экономики страны в целом. Для машиностроения Беларуси характерны устойчивые предметные связи как со всеми хозяйственными комплексами нашей страны, так и со странами ближнего и дальнего зарубежья. Отрасль является ключевой для разработки, производства и распространения передовых машин, оборудования и производственных процессов в других сферах экономики (таблица 1) [1].

*Таблица 1 – Основные производственно-экономические показатели машиностроения*

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %	
				2017–2018 гг.	2018–2019 гг.
Количество организаций, единиц	591	575	593	97,29	103,13
Объем промышленного производства, млн. р.	6070,8	7 934,9	7 572,0	130,71	95,43
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн. р.	875,7	1 011,3	953,5	115,48	94,28
Экспорт продукции промышленности, млн. долл.	27 849,0	31 991,2	30 871,2	114,87	96,50

На машиностроение приходится более 16% продукции обрабатывающей промышленности республики. В Беларуси в машиностроении действует около 240 крупных и средних организаций, в которых трудится 160 тыс. человек. Лидирующими отраслями машиностроительного комплекса Республики Беларусь являются автомобилестроение (23,6%), сельскохозяйственное машиностроение (20%), приборостроение и радиоэлектроника (19%) [1].

Применяя SWOT-анализ, можно установить связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями машиностроения Беларуси.

К основным сильным сторонам белорусского машиностроения следует отнести:

- развитую систему образования подготовки кадров для машиностроения;
  - регулярное внедрение результатов научных исследований в области машиностроения, металлообработки, металлостроения и пр.;
  - наличие исследовательской, конструкторской, технологической, экспериментальной и испытательной баз;
  - значительный технический опыт в производстве машиностроительной продукции;
  - высококвалифицированные кадры (научные, инженерные, рабочие);
  - довольно развитая внутриотраслевая структура;
  - наличие наукоемкого и высокотехнологичного производства, продукция которого может поставляться на мировой рынок;
- К основным слабым сторонам отечественного машиностроения следует отнести:
- недостаток организационных знаний и навыков, особенно в области менеджмента, маркетинга, качества в условиях перехода к цифровой экономике;
  - инерцию мышления специалистов;
  - отсутствие служб стратегического планирования;
  - устаревшее оборудование и технологию изготовления продукции и как следствие недостаточную гибкость производства;
  - большой износ оборудования: на начало 2019 г. износ активной части оборудования составил 57,5%. Коэффициент ввода основных средств в машиностроении снизился до 4,3 % в 2018 году [1];
  - высокий средний возраст металлорежущего оборудования;
  - низкую рентабельность продукции;
  - высокую энерго- и металлоемкость продукции;
  - недостаточное развитие поддетальной специализации, что обуславливает значительную зависимость от поставок узлов, деталей из других государств;
  - относительно слабый уровень развития производства высокотехнологичного оборудования для тех отраслей промышленности, которые имеют собственную сырьевую базу (пищевая, легкая, промышленность строительных материалов);
  - несоответствие профиля выпускаемых грузовых автомобилей собственным потребностям (65% автомобилей

вывозится за пределы Беларуси, только 6% БелАЗов остается в республике).

Сегодня машиностроительный комплекс Беларуси отстает от экономически развитых стран по техническому уровню выпускаемой продукции. В тоже время имеется более высокий технологический уровень, чем большинство стран СНГ и развивающихся стран Азии, Южной Америки и Африки. Поэтому Беларусь с одной стороны может выступать как импортер новейших технологий, а с другой стороны, как экспортер тех частей и компонентов, которые сможет производить с меньшими издержками и высоким качеством.

Что касается второй группы стран, то Беларусь сама может выступать для них в качестве, во-первых, поставщика частей и компонентов относительно высокого качества, а во-вторых, покупателя промежуточных изделий машиностроения, которые стоят дешевле, чем изготовленные в стране.

Угрозами для устойчивого развития отрасли в ближайшие годы могут стать:

- рост стоимости основных сырьевых ресурсов;
- недостаточный объем инвестиций в модернизацию производственных мощностей;
- изменение предпочтений потребителей на российском рынке.

Поэтому главным направлением развития машиностроения в Беларуси в настоящее время является совершенствование отраслевой структуры, что позволит качественно отреагировать на переход к цифровой экономике.

Устойчивость развития машиностроения Беларуси зависит от устойчивого развития предприятий. Под устойчивым развитием предприятий машиностроения следует понимать, на наш взгляд, равновесное сбалансированное поступательное изменение всех финансово-экономических показателей деятельности предприятия, способного противостоять тенденциям, сохраняя при этом целостность и основные свойства.

В устойчивости развития предприятия следует выделять структурно-организационную составляющую, которая включает в себя устойчивость связей и взаимоотношений между различными элементами. Она характеризуется такими качествами и характеристиками, как:



- оперативность - способность быстро реагировать на изменение обстановки и внешнее воздействие в соответствии с целевым назначением;

- централизация - возможность выполнения одним из элементов руководящих функций. Определяется числом интервалов связи до центра;

- периферийность - выражается положением центра тяжести структуры, относительным числом элементов и связей, размещенных за некоторой разграничительной линией;

- живучесть - способность сохранять значение других показателей при разрушении части структуры.

Под моделью устойчивого развития предприятия, на наш взгляд, следует понимать совокупность связанных между собой организационно-экономических приемов, позволяющих идентифицировать состояние внешней и внутренней среды предприятия, оценивать и нивелировать влияние внутренних и внешних факторов на устойчивость состояния предприятия.

В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности [2]. Данный подход составляет основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Внешняя среда - это совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами организации, и оказывающих какое-либо влияние на ее деятельность. Наиболее широко распространен подход, согласно которому во внешней среде любых организаций выделяют два уровня: микро- и макросреду.

Факторы, оказывающие немедленное и непосредственное влияние на фирму, относятся к среде прямого воздействия, образуя микросреду. Все другие факторы, оказывающие опосредованное влияние на фирму - к среде косвенного воздействия, образуют макросреду.

Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

– природно-климатические факторы, от которых зависит доступность сырья и энергоресурсов, воды, экологическая обстановка и т.п.

– политико-правовые факторы определяют многие стороны производственно-финансовой деятельности предприятия: законодательная деятельность государства и местных органов, принципы и методы налогообложения, системы государственной стандартизации и сертификации, контроль качества товаров и услуг. Особое влияние на экономику предприятия оказывает государство.

– экономические факторы: темпы инфляции, уровень занятости трудовых ресурсов, состояние платежного баланса, ставки процента, налоговая система страны, величина и динамика ВВП, производительность труда и т. д.

– социально-культурные факторы отражают социальные процессы и тенденции, влияющие на деятельность организации.

– научно-технические факторы: возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта.

– демографические факторы, так как население формирует рынки труда и спрос на товарных рынках.

К факторам прямого воздействия (микросреда) следует отнести: поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, трудовые ресурсы, государственные и муниципальные организации, профсоюзы, акционеров, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации.

Важнейшими элементами микросреды, определяющими устойчивость развития предприятий машиностроения Беларуси, являются потребители, поставщики, конкуренты и инфраструктура.

– потребители формируют рынок сбыта. С этой точки зрения потребители – это субъект, определяющий развитие предприятия. Поэтому необходимо найти «своего» потребителя.

– поставщики для предприятия – это организации, обеспечивающие его различными ресурсами. Для любого предприятия важно, чтобы ни одна поставка не была сорвана, чтобы ресурсы были доставлены в срок и в достаточном количестве. Поэтому поддержание «дружественных» отношений с поставщиками – один из

элементов политики устойчивого развития предприятия.

– конкуренты – один из наиболее динамичных внешних факторов, Появление на рынке новых конкурентов – мощный толчок новых конкурентных столкновений на рынке.

– инфраструктура – это часть рыночной среды, в которую входят банки, кадровые агентства, страховые компании, аудиторские и консультационные фирмы, транспортные организации и др. Стабильность отношений с этими субъектами обеспечивает устойчивость развития машиностроительного комплекса страны.

Независимо от того, к какому уровню внешней среды относятся факторы внешней среды, можно выделить следующие основные существенные характеристики факторов:

– взаимосвязанность – изменение какого-либо фактора внешней среды может обуславливать изменение других;

– сложность – число факторов, на которые предприятие обязательно реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

– подвижность – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других.

– неопределенность – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает руководство предприятия, и уверенностью в достоверности этой информации.

Управление процессом устойчивого развития предприятия, оценка, анализ и контроль эффективности используемых средств и уровня достижения поставленных целей требуют разработки системы показателей, который осуществляется в несколько этапов.

Целесообразно для этого использовать разработанное GRI (Глобальной инициативой по отчетности) «Руководство по отчетности в области устойчивого развития». GRI классифицирует показатели результативности в иерархическую систему по категории и аспекту. В настоящее время Руководство GRI используют такие компании, как Mitsubishi Corporation (Япония), British Airways (Великобритания), ОАО «НК «Роснефть», ОАО «ФК «УРАЛСИБ» и другие [3].

На первом этапе определяются составляющие устойчивого развития на основе выявления наиболее значимых факторов,

оказывающих влияние на уровень устойчивого развития машиностроительных предприятий.

На втором этапе формируется система частных показателей, позволяющих наиболее полно оценить влияние соответствующих факторов на уровень устойчивого развития машиностроительных предприятий.

Механизм управления устойчивым развитием предприятий машиностроения Беларуси реализуется в несколько этапов:

– Формирование основ управления устойчивым развитием предприятия: необходимо сформулировать стратегию, цели, функции, принципы и методы управления, субъект и объект управления в рамках концепции устойчивого развития предприятия.

– Качественный и количественный анализ факторов внешней и внутренней среды: необходимо выбрать конкретные методики анализа устойчивого развития предприятия.

– Оценка значимых факторов и проверка их соответствия условиям развития.

– Анализ и оценка уровня устойчивого развития предприятия.

– Разработка управленческих решений и рекомендаций, корректировка основ управления устойчивым развитием предприятия.

Для того чтобы предприятие эффективно функционировало и устойчиво развивалось, необходимо определять методы непрерывного контроля над мероприятиями.

Представленный механизм управления устойчивым развитием предприятия позволит разрабатывать грамотные управленческие решения в области устойчивого развития предприятий машиностроения Беларуси.

### **Список литературы**

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/> (дата обращения: 06.04.2021).
2. Лафта Дж. К. Менеджмент / пер. с англ. / Дж. К. Лафта. М.: ТК Велби, 2004. 592 с.
3. Руководство по отчетности в области устойчивого развития / пер. в англ. М: Эко-лайн, 2006. 50 с.

## ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ COVID-19

**Кретова Анастасия Станиславовна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а); аспирант, anas.cretova@yandex.ru*

**Аннотация.** Энергетическая отрасль, как ведущий сектор экономики страны, развивается недостаточно эффективно. В условиях развития COVID-19 энергетическая отрасль заметно снизила свои позиции на рынке энергетики, что негативно сказалось на потенциале страны. Проведенный анализ показал, что 2020 год был для энергетики переломным и неэффективным, однако к 2021 году ситуация заметно наладилась. В данной статье рассмотрены основные проблемы, с которыми столкнулась энергетическая отрасль за период развития пандемии и перспективы ее функционирования на будущий период.

**Ключевые слова:** энергетика; энергетическая безопасность; вызовы; риски; угрозы; COVID-19; экономическая эффективность.

## FUNCTIONING OF THE ENERGY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF COVID-19

**Kretova Anastasiya Stanislavovna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a); postgraduate student, anas.cretova@yandex.ru*

**Abstract.** The energy sector, as the leading sector of the country's economy, is not developing effectively enough. In the context of the development of COVID-19, the energy industry significantly reduced its position in the energy market, which negatively affected the country's potential. The analysis showed that 2020 was a critical and inefficient year for the energy sector, but by 2021 the situation had improved significantly. This article discusses the main problems faced by the energy industry during the development of the pandemic and the prospects for its functioning in the future.

**Keywords:** energy; energy security; challenges; risks; threats; COVID-19; economic efficiency.

Пандемия, вызванная коронавирусной инфекцией COVID-19 заметно затормозила развитие экономики государств, подвергая мир в глобальный финансово-экономический кризис. Применяемые странами ограничительные меры по предотвращению распространения COVID-19, привели к полной или частичной остановке производства, к изменению курса валют и денежной системы в целом, к нарушению поставок и торговли, а также к снижению социально-экономической активности граждан [8]. Под угрозой спада стала не только внутренняя, но и внешнеэкономическая деятельность, в связи с чем многие государств ожидает рецессия. Специалисты зафиксировали, что в мире в 2020 году произошло падение уровня ВВП в среднем на 7–16%, данный факт свидетельствует об актуальных проблемах мирового масштаба.

Современная сложившаяся экономико-политическая обстановка и эпидемиологическая ситуация в стране и мире, в значительной степени повлияла на экономику России, о чем свидетельствуют ведущие показатели экономической активности, представленные на рисунке 1.

Как ожидалось, в 2020 году из-за развития COVID-19 уровень ВВП сократился по сравнению с 2019 годом на 7,3%, приняв отрицательное значение (-5%). На это обстоятельство в значительной степени повлияло падение цен на нефть. Ситуация резко улучшилась в 2021 году, когда были частично сняты ограничительные меры. По прогнозам экономистов, в перспективе ожидается фиксация ВВП на данном уровне с опорой на повышение его значения к 2024 году.

Не маловажным является тот факт, что индекс потребительских цен резко поднялся в 2020 году, что образовало риск инфляции (в 2019 году коэффициент инфляции в годовом исчислении составил 3,05 %, в 2020 году – 4,91%), однако, по полученным прогнозам, к 2024 году данный показатель должен стабилизироваться [4].

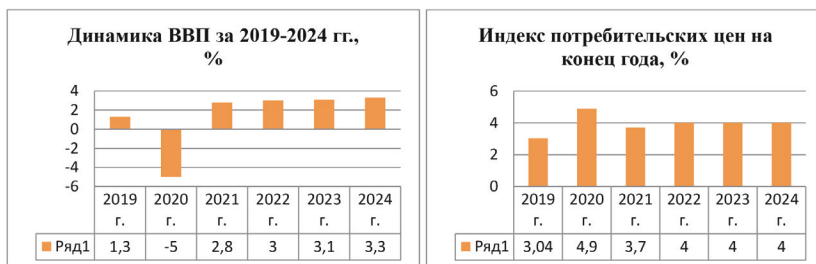


Рисунок 1 – Основные показатели экономической активности России за 2019–2024 гг., %.

*Источник:* Приказ Минэнерго России от 30.06.2020 №508 «Об утверждении схемы и программы развития Единой энергетической системы России на 2020–2026 годы»

Энергетика является ведущей отраслью российской экономики, вклад которой в развитие страны превышает 3% ВВП. От ее устойчивого функционирования, эффективной генерации и бесперебойного снабжения электроэнергией зависит экономический рост России. Реализуемые меры в 2020 году по предотвращению распространения COVID-19, которые основывались на ограничении деятельности разных предприятий, закрытии организаций на неопределенный срок и т.д., в результате привели к снижению экономической активности Российской Федерации. Данное обстоятельство значительно повлияло и на энергетический сектор экономики. Пандемия, в своем пагубном влиянии, затронула два аспекта энергетической сферы: вызвала снижение спроса и уровня цен на электроэнергию, а также внесла значительные затруднения в инвестиционную политику.

По данным гистограммы, представленной на рисунке 2, в 2020 году произошло резкое снижению спроса на электроэнергию ком-

паниями и хозяйствующими субъектами, что было вызвано банкротством многих мелких предприятий и ограничением в деятельности многих организаций. Так, в России по причине снижения своих конкурентных преимуществ в период развития пандемии обанкротилось около 62 % торговых точек. (4,5 млн. индивидуальных предпринимателей). Отсюда следует заключить, что спрос на электроэнергию в меньшей степени эластичен по ВВП, чем спрос на нефть и газ.

Как уже отмечалось выше, в 2020 году значительно снизился объем энергопотребления, однако, в перспективе ожидается постепенное его увеличение к 2026 году, что по прогнозам должно составить около 1148 млрд. кВт\*ч. Стоит отметить, что существенное снижение объема потребления электроэнергии пришлось на машиностроение, железнодорожные организации, добывающую промышленность и др.

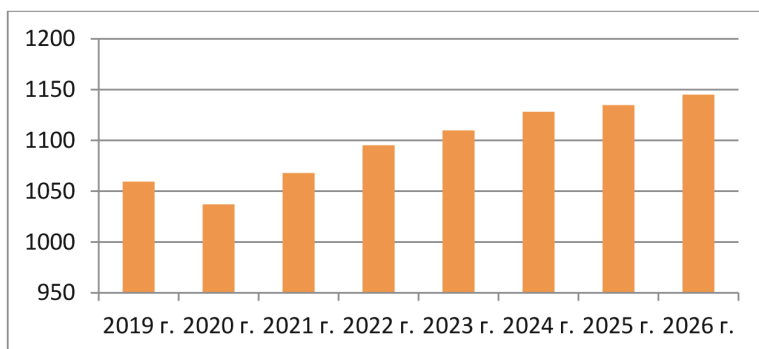


Рисунок 2 – Прогноз спроса на электрическую энергию по ЕЭС России до 2026 г., млрд. кВт\*ч.

Источник: схема и программа развития Единой Энергетической Системы России на 2020 – 2026 годы.

В качестве примера, для сравнения, приведем аналитические данные экономики Китая. Так, в 2020 году объем потребления электроэнергии Китая снизился на 7–7,8 %, в частности производство текстиля снизило свое потребление на 30 %, машиностроения – на 20%. В Европе наблюдается похожая динамика, уровень спро-



са снизился на 30–40 %. США демонстрирует снижение объемов потребления электроэнергии в рамках 3–4%.

Стоит заметить, что снижение спроса не повлияло на производство электроэнергии, как это можно увидеть из данных, представленных в таблице 2.

*Таблица 2 – Динамика производства электроэнергии Российской Федерации, в % к соответствующему периоду предыдущего года*

	2018 г.	Среднее значение за период			Темп роста, %
		2019–2024 гг.	2025–2030 гг.	2031–2036 гг.	
Обеспечение электрической энергии, газом и паром	1,6	2,1	2,0	1,6	40,1
Производство электроэнергии (млрд. кВт.ч., в %)	0,7	0,9	1,1	1,0	19,4

*Источник:* Прогноз научно-технического развития Российской Федерации на период до 2030 года.

Так, обращаясь к данным таблицы 2 можно увидеть, что к 2036 году прогнозируется непрерывное обеспечение электрической энергии, и планируемый рост – 40,11 %. [6]

Опираясь на эффективную реализацию мер по регулированию энергетической отрасли, к 2036 году планируется увеличение объема производства электроэнергии до 1 316,1 млрд. кВт.ч., при этом прогнозируется увеличение объема реализации электроэнергии до 1 303,4 млрд. кВт.ч.

В связи с неблагоприятной экономической ситуацией произошел незначительный рост цен на потребление электрической энергии. С одной стороны, это нанесло незначительный ущерб бюджету населения, с другой стороны – должно поднять уровень финансовой устойчивости энергетического сектора. Индексация тарифов, в общем эквиваленте, в период 2018–2021 гг. должна составить 3%, в то время, как индексация тарифов для населения в

этот же период времени составит 5% [7, с. 7]. В первую очередь, стоит отметить, что цены на электроэнергию для населения растут опережающими темпами, более того это необходимо для уменьшения перекрестного субсидирования энергосбытовой сферы. Однако, политика государства направлена на то, чтобы сдержать быстрый темп роста цен на электроэнергию.

Президент В.В. Путин неоднократно отмечал, что последствия вызванные пандемией носят системный характер и затрагивают интересы всей страны. Примененные меры повысили риск наступления безработицы, так, уже в 2020 году уровень безработицы увеличился на 24,7%. Учитывая данный факт, остро стал вопрос о последствиях применяемых тех или иных ограничительных мер. В этой связи, с целью противодействия COVID-19 Правительство Российской Федерации на законодательном уровне ввело мораторий на начисление и взыскание неустойки по долгам за ЖКУ. Данная мера имеет два равнозначных эффекта. Во-первых, энергетические компании не могут вовремя взыскать с должников долги, вследствие чего они недополучают прибыль. Во-вторых, для граждан в этой нелегкой ситуации небольшая отсрочка эффективно скажется на их жизненном обеспечении. Для энергетической отрасли такая мера отрицательно сказалась на уровне ее финансовой устойчивости, поскольку возросла угроза текущей и инвестиционной деятельности компаний энергосбытовой деятельности, и возникла высокая вероятность потери части прибыли. В результате чего произошло увеличение дебиторской задолженности за потребленную электроэнергию и мощность. Так, по состоянию на декабрь 2020 года на оптовом рынке электроэнергии она составила около 76,4 млрд. рублей. [2].

В качестве примера, обратим внимание на ведущую энергосбытовую компанию страны – ПАО «Интер РАО ЕЭС», осуществляющую экспорт электрической энергии и мощности как в Российской Федерации, так и за рубежом. Так, в 2019 году долгосрочные обязательства составили 70 543 мил.руб. к 2020 году они увеличились на 38 087 млн руб. и составили 108 630 млн. руб. Такая динамика отрицательно сказалась на ее финансовом результате, в то время, как в 2019 году выручка составила 1 032 120 млн руб., а к 2020 году снизилась на 45 848 млн. руб. и приняла значение 986 292 млн руб. [1].

Целесообразно отметить, что данный мораторий перестал действовать с 1 января 2021 года и по прогнозам специалистов энергосбытовые компании должны наладить эффективную работу по взысканию дебиторской задолженности в ближайшее время.

Таким образом, затажные и долгосрочные последствия коронавирусной инфекции могут отрицательно сказаться на функционировании энергетической отрасли и ее устойчивом развитии. Однако, энергетика по своей структуре, достаточно гибкая и стойкая. Уже сейчас эта отрасль удержала уровень цен на электроэнергетические ресурсы в допустимых пределах. Будем надеется, что в ближайшей перспективе энергетика, минуя неблагоприятные факторы, справится со всеми возникающими проблемами и продолжит развиваться в прогрессивном темпе, укрепляя тем самым экономическую мощь нашего государства.

### **Список литературы**

1. Акционерам и инвесторам. Раскрытие информации [Электронный ресурс]. Официальный сайт ПАО «Интер ПАО ЕЭС». URL: <https://www.interra.ru/investors/> (дата обращения 05.04.2021).
2. Как коронавирус повлиял на российскую электроэнергетику [Электронный источник]: Официальный сайт СБЕРпро Медиа. URL: <https://sber.Pro/publication / kak-koronavirus-povliial-na-rossiiskuiu-elektroenergetiku> (дата обращения 04.04.2021).
3. Об отрасли [Электронный источник]: Официальный сайт Министерства Энергетики Российской Федерации. URL: <https://minenergo.gov.ru/node/489> (дата обращения 04.04.2021).
4. Приказ Минэнерго России от 30.06.2020 №508 «Об утверждении схемы и программы развития Единой энергетической системы России на 2020–2026 годы» [Электронный источник]: Официальный сайт Министерства Энергетики Российской Федерации. URL: <https://minenergo.gov.ru/node/14828> (дата обращения 05.04.2021).
5. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный источник]: Официальный сайт Министерство экономического развития РФ. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/450ce3f2da1ecf8a6>

- ес8f4e9fd0cbdd3/Prognoz2024.pdf (дата обращения 05.04.2021).
6. Прогноз научно-технического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. Официальный сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/news/9800/> (дата обращения 11.11.2020).
  7. Тарифная кампания в электроэнергетике на 2020 год. Информационно-аналитический бюллетень. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020. 35 с.
  8. Электроэнергетика: влияние пандемии COVID-19 [Электронный источник]: Официальный сайт Аналитического Центра при Правительстве России. URL: <https://ac.gov.ru/> (дата обращения 15.03.2021).

## ПРИЗНАКИ «ДЕМАССИФИКАЦИИ» Э. ТОФФЛЕРА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Малышева Марина Константиновна*

*Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия (Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, д. 4), соискатель, dionisa@mail.ru*

**Аннотация.** В статье проанализированы признаки демассификации, описанные социологом-футурологом Элвином Тоффлером, в экономической сфере. Проводится параллель прогнозируемых ученым явлений с современными экономическими процессами, доказывается справедливость его утверждений относительно происходящих изменений.

**Ключевые слова:** массовое производство; демассификация; децентрализация; аутсорсинг; управление проектами; осознанное потребление; хендмейд-продукция.

## THE SIGNS OF «DEMASSIFICATION» BY E. TOFFLER IN THE MODERN ECONOMY

*Malysheva Marina Konstantinovna*

*Moscow City University, Moscow, Russia (Moscow, 4 Vtoroy Selskohoziastvenny proezd), the applicant, dionisa@mail.ru*

**Abstract.** The article analyzes the signs of demassification, described by the sociologist-futurologist Alvin Toffler, in the economic sphere. The author draws a parallel between the phenomena predicted by the scientist and modern economic processes and proves the validity of his statements about the changes taking place.

**Keywords:** mass production; demassification; decentralization; outsourcing; project management; conscious consumption; handmade products.

Массовая культура сегодня является неотъемлемой частью современной действительности. Определяя ее влияние на социально-экономическую составляющую, отметим, что отражением массовой культуры в экономике является технический прогресс, стандартизация производственных процессов, уплотнение информационной среды, цифровизация. Всевозрастающие объемы информации приводят к необходимости увеличения скорости ее восприятия и обработки, критерием прогресса становится скорость внедрения инноваций и качество их адаптации. Однако большинство исследователей критикует влияние массовой культуры на социально-экономическое развитие, считая, что всеобщая унификация приводит к снижению качества продукции, т.к. производитель больше заинтересован в извлечении прибыли и масштабированию. Более того, унифицированное предложение рождает унифицированный спрос, потребности общества приобретают все более однородный характер, что говорит о неизбежной массивификации всех сфер жизнедеятельности.

О негативном влиянии массовой культуры на общественное развитие в начале XX в. писали такие мыслители как Х. Ортега-и-Гассет («Восстание масс», 1930 г.) [3], Т. Адорно и М. Хоркхаймер («Диалектика просвещения», 1947 г.) [11] и др. Однако к концу столетия взгляды исследователей объединяются вокруг важности социально-экономической функций массовой культуры в контексте глобализации и расширения информационного пространства, Роль массовой культуры в этих процессах начинает оцениваться более объективно.

Переломной и знаковой в изучении массовой культуры и массового производства можно назвать концепцию «третьей волны» Элвина Тоффлера. «Третья волна», впервые изданная в 1980 г. [10], провозглашает пришествие новой цивилизации. Социолог-футуролог указывает на эволюционный, поэтапный переход от одного типа общества к другому, говорит о постепенном влиянии происходящих изменений на общество и возникновении у него таких типовых признаков, функций и особенностей, которые свидетельствуют о скором формировании «супериндустриального» общества [2, с. 52].

По мнению Э. Тоффлера новая «супериндустриальная» эра характеризуется таким феноменом как «демассивация». Его сущность связана с исчезновением признаков массовости, транс-

формацией информационных потоков и структуры потребления. Автор уделяет особое внимание качественным изменениям в техно- и инфосфере, которые неизбежно влияют на современные способы производства.

Во-первых, социолог-футуролог справедливо отмечает «неповоротливость» компаний гигантов, низкий уровень их способности к адаптации и приспособленности к высокоскоростному миру информационных технологий. Гибкость, по его мнению, должна проникнуть во все сферы управления корпораций. Этот тезис находит отражение в таких современных явлениях как децентрализация управления, аутсорсинг, актуализация проектного менеджмента.

По данным последних исследований децентрализация позволяет существенно повысить экономическую эффективность фирм, однако сопряжена с серьезными рисками. В странах с высокой развитостью институциональной среды наблюдается положительная отдача от децентрализации фирм. Децентрализованные европейские фирмы, в среднем, демонстрируют лучшие экономические результаты по параметрам экспорта, внедрения инноваций, вывода на рынок новой продукции. Тогда как в условиях слабых институтов реальную децентрализацию фирм ограничивает зависимость экономических результатов деятельности от нерыночных факторов (таких, как коррупция, связи и др.) [12]. В этой связи количество децентрализованных компаний в разных странах отличается и обратно пропорционально зависит от влияния нерыночных факторов (рисунок 1).

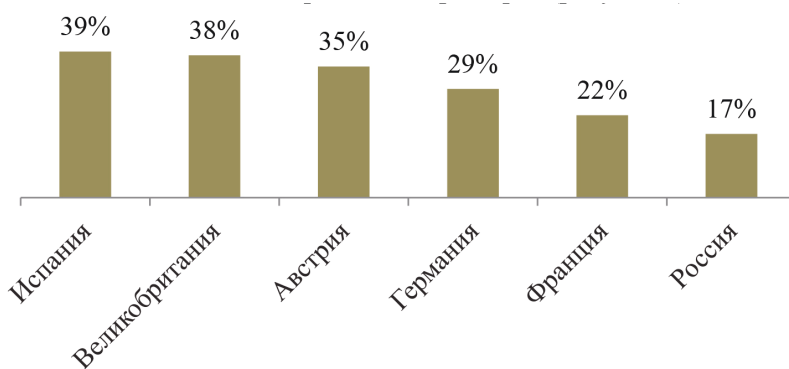


Рисунок 1 – Доля децентрализованных фирм по странам [12]

Что касается развития аутсорсинга, то сегодня более 50% фирм во всем мире пользуются услугами других компаний для выполнения специфических функций. В России также фиксируется стабильная динамика роста оборотов рынка аутсорсинга (рисунок 2).

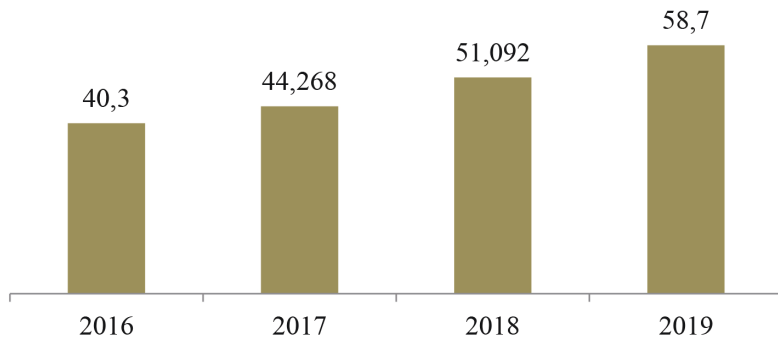


Рисунок 2 – Оборот российского рынка аутсорсинга, млрд.руб. [6, 7, 8]

Помимо этого, некоторые отрасли все больше автоматизируются, развивается система цифрового аутсорсинга. Например, в финансовой сфере ряд задач может выполнять специальное приложение или программное обеспечение, которое способно, например, сформировать и отправить отчетность.

Развитие проектного менеджмента также доказывает стремление корпораций к гибкости. Э. Тоффлер в своей работе предлагает модель «пульсирующей организации», которая созвучна с принципами управления проектами. Эта сфера деятельности продолжает набирать обороты, о чем свидетельствует ежегодное увеличение количества сертифицированных специалистов в области проектного менеджмента по данным IPMA (рисунок 3).

Исследователь также прогнозирует появление «электронных коттеджей» (удаленных цифровизированных рабочих мест) благодаря развитию телекоммуникаций. Сегодня это звучит как констатация действительности, однако в 80-х годах предыдущего столетия такое предположение казалось довольно смелым и подвергалось критике. Таким образом, демассификация офисного труда в современных условиях становится крайне актуальной, а



всеобщая цифровизация создает пространство, где возникают все новые «удаленные профессии». О таких специальностях как java-разработчик, моушн-дизайнер, SMM-специалист, таргетолог в начале 2000-х никто не слышал. Сегодня же они входят в топ-10 самых высокооплачиваемых удаленных профессий по версии hh.ru. Кроме того, о новых возможностях бизнеса в контексте удаленной занятости весь мир узнал в результате «коронакризиса», так количество «удаленных» вакансий в России выросло за 2020 г. на 71% [1]. В мировом масштабе постоянный рост удаленных рабочих мест наблюдался и до пандемии, о чем говорит статистика сообщества удаленных работ WWR (We Work Remotely) (рисунок 4).

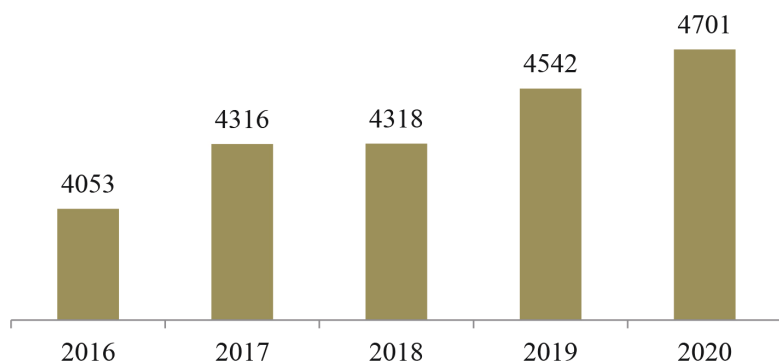


Рисунок 3 – Количество сертифицированных специалистов по управлению проектами в России за 2016–2020 гг., чел. [5]

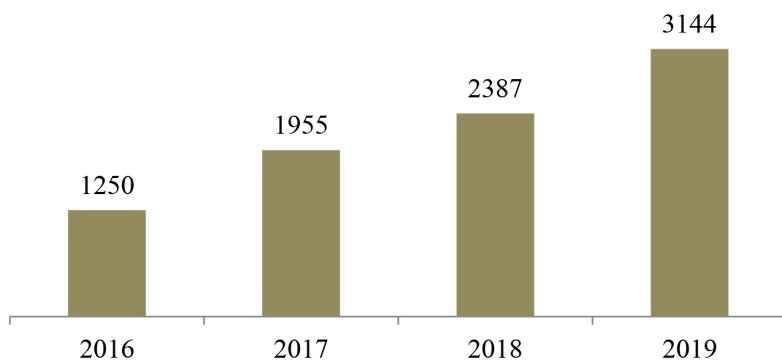


Рисунок 4 – Количество вакансий, размещенных на WWR за 2016–2019 гг. [1]

И наконец, Э.Торфлер отмечает неизбежность перехода от массового производства к сложному интегрированию автоматизации с индивидуальным подходом в изготовлении той или иной продукции. Демассификация производства наблюдается уже сегодня. Это проявляется, в том числе и в росте спроса на крафтовую и хендмейнд-продукцию. Обращаясь к терминологии, поясним, что под хендмейндом подразумевается чаще всего единичное, уникальное изделие, изготовленное мастером вручную. Тогда как крафтовая продукция (от англ. «craft» «ремесло», «умение») – это товары, произведенные небольшими партиями, часто под заказ. Сегодня это один из трендов маркетингового позиционирования, как несколько лет назад рынок начали сплошь заполнять товары «эко». Термин «крафтовый» в русском языке приобрело значение эксклюзивности, исключительности и высокого качества, так как небольшой объем производства позволяет контролировать каждую единицу товара. Именно этот когнитивно-терминологический подтекст позволяет использовать термин в маркетинговых целях и политике ценообразования.

Всезрастающий спрос на изделия ручной работы и товары ограниченного производства влечет за собой образование определенной инфраструктуры для полноценного функционирования ниши. Становится актуальным развитие площадок для продвижения и реализации таких товаров. Одним из наиболее популярных ресурсов, разработанных для этих целей, является сайт электронной коммерции Etsy.com. Здесь представлены товары ограниченного выпуска и ручной работы, а также винтажные изделия. Платформа стремительно развивается и увеличивает свою прибыль из года в год (рисунок 5), что говорит об актуальности тренда на уникальность.

Стремление к уникальности – это ожидаемая реакция на массовое производство. Общество устало от однотипных, штампованных товаров и требует индивидуального подхода. В этой связи растет популярность винтажных и хендмейнд изделий, доступных в единственном экземпляре, а также небольших дизайнерских брендов, производящих товары ограниченного тиража.

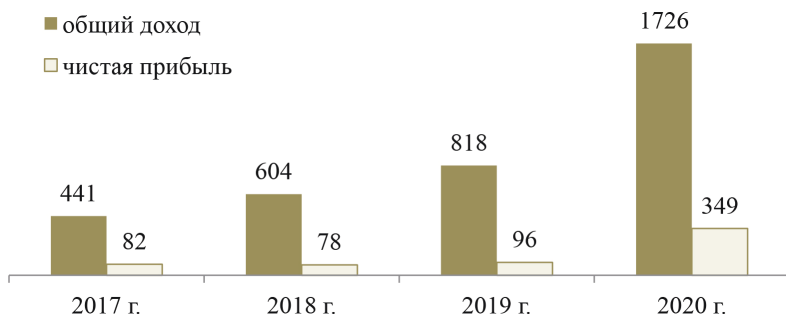


Рисунок 5 – Финансовые показатели Etsy Inc. за 2017–2020 гг., млн. \$ [9]

Другой причиной этого является так называемый «поиск положительных переживаний». Потребитель устал от машинной продукции, возникает потребность в чем-то более личном, за чем стоит человек и его труд. Это создает ощущение «настоящности» изделия, его эмпатичности. Эмпатия как чувство сопереживания становится сегодня неотъемлемой частью маркетинга, объясняющей связь производитель-потребитель на эмоциональном уровне. Эта связь становится более тесной в условиях ограниченного производства [4].

Еще один фактор, влияющий на рост популярности винтажных, крафтовых и хендмейд изделий, – это фокус на осознанное потребление. По данным популярного сервиса Pinterest в 2020 году тренд на сознательное потребление стоит на втором месте по запросам после гендерной нейтральности (рисунок 6).

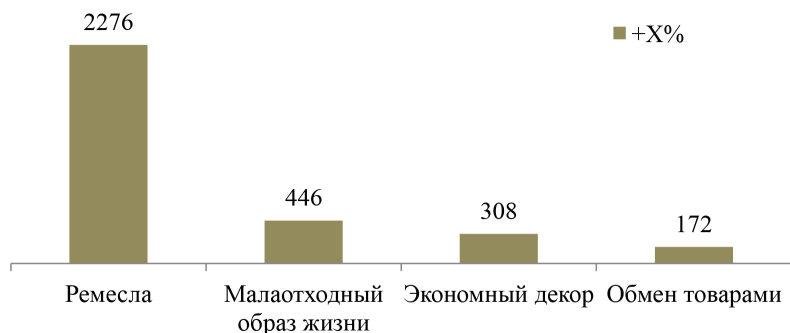


Рисунок 6 – Прирост запросов по категориям рубрики «Сознательное потребление», % [13]

Общество приходит к пониманию того, что массовое производство влечет за собой загрязнение окружающей среды, истощение ресурсов и обесценивание труда. Безусловно, мы не говорим об отказе от машин и переходе на ручной труд, но поиск этических альтернатив и ресурсосберегающих технологий – вот задача современного бизнеса.

По прогнозам специалистов, рынок товаров ручной работы продолжит свой рост, что связано с балансом спроса и предложения. С одной стороны, основной потребитель крафтовой продукции – представитель среднего класса, который предпочитает товары ручной работы как более экологичные, душевные и престижные в сравнении с фабричной. С другой стороны, вытесненная машинами и алгоритмами рабочая сила может найти себя в изготовлении таких товаров. Новый рынок создает новую среду самозанятости в ответ на запрос потребителей и предлагая работу изготовителям товаров.

Таким образом, теория Э. Тоффлера имеет ряд положений, которые подтверждаются изменениями, происходящими в социально-экономической сфере, но есть и те, что могут быть скорректированы с учетом особенностей современной действительности. Да, сегодня возвращается ценность уникального товара хендмейд или ограниченного производства, однако оно не вытесняет массовое производство, которое все больше унифицируется и тиражируется. Массовый офисный труд все еще доминирует, а управление организациями в большинстве своем традиционно линейное. Однако о тенденции демассификации различных сфер говорят последние данные исследований, в результате чего можно говорить о постепенных, эволюционных изменениях, способных привести к новому типу социально-экономической организации.

### **Список литературы**

1. Будущее удаленной работы. Барьеры для удаленной работы быстро исчезают // FYI [Электронный ресурс]. URL: <https://usefyi.com/future-of-remote-work/> (дата обращения: 08.04.2021).
2. Бычков П.Г. Социально-интеграционный потенциал массовой культуры постиндустриального общества. Дис. ... канд. куль-

- турологии. СПб., 2014. 184 с.
3. Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс // Восстание масс. Дегуманизация искусства. Бесхребетная Испания. М.: Издательство АСТ, 2008. 347 с.
  4. Плаксина А. Как и почему хендмейд снова в моде? // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://style.rbc.ru/items/5c6d315e9a7947cb4aa49304> (дата обращения: 09.04.2021).
  5. Реестр сертифицированных специалистов Национальной ассоциации управления проектами [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sovnet.ru/specialists?Pagination\\_1=206](https://www.sovnet.ru/specialists?Pagination_1=206) (дата обращения: 09.04.2021).
  6. Рынок подбора, предоставления персонала и аутсорсинга: итоги 2017 и прогнозы 2018 // Официальный сайт Ассоциация частных агентств занятости (АЧАЗ) [Электронный ресурс]. URL: [https://achaz.ru/news/news\\_detail\\_12\\_524/](https://achaz.ru/news/news_detail_12_524/) (дата обращения: 07.04.2021).
  7. Рынок подбора, предоставления и аутсорсинга персонала: итоги 2018, прогнозы 2019 // Официальный сайт Ассоциация частных агентств занятости (АЧАЗ) [Электронный ресурс]. URL: [https://achaz.ru/news/news\\_detail\\_14\\_638/](https://achaz.ru/news/news_detail_14_638/) (дата обращения: 07.04.2021).
  8. Рынок подбора персонала и аутсорсинга: результаты 2019 и реальность 2020 // Официальный сайт Ассоциация частных агентств занятости (АЧАЗ) [Электронный ресурс]. URL: [https://achaz.ru/news/news\\_detail\\_16\\_754/](https://achaz.ru/news/news_detail_16_754/) (дата обращения: 07.04.2021).
  9. Стась А. Мировой рынок крафтовой продукции стремительно растет. Россия эту сферу практически не замечает // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/02/28/859589-mirovoi-rinok>
  10. Тоффлер Э. Третья волна. М.: Издательство АСТ, 2010. 800 с.
  11. Хоркхаймер М. Диалектика просвещения / М. Хоркхймер, Т. Адорно. М.: Медиум, СПб.: Ювента, 1997. 312 с.
  12. Levina I. Decentralization of firms in a country with weak institutions: Evidence from Russia // Journal of Comparative Economics. V. 48. I. 4. December 2020. P. 933–950.
  13. Pinterest 100: The top trends to inspire and try in 2020 // Newsroom Pinterest [Электронный ресурс]. URL: <https://newsroom.pinterest.com/en/post/pinterest-100-the-top-trends-to-inspire-and-try-in-2020>

**УМНЫЙ ГОРОД И УЧЕБНЫЕ МИГРАЦИИ.  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ  
ПРОЕЗДА СТУДЕНТОВ**

**Гришанин Алексей Андреевич**

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), студент, grishaninalexeu@gmail.com*

**Новикова Евгения Александровна**

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), студент, eugeshades@gmail.com*

**Лемешко Татьяна Борисовна**

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), старший преподаватель кафедры прикладной информатики, Институт экономики и управления АПК, t.lemeshko@rgau-msha.ru*

**Аннотация.** За счёт политики объединения транспортного пространства Московского региона жизнь жителей агломерации становится проще. Однако студентов изменения в данной сфере не затрагивают. Для улучшения системы оплаты проезда студентов предлагается проект модификации существующих льготных транспортных тарифов.

**Ключевые слова:** умный город; городская транспортная система; оплата проезда; социальная карта; льготный тариф.

## SMART CITY AND EDUCATIONAL MIGRATIONS. IMPROVEMENT OF THE STUDENTS' FARE SYSTEM

### ***Grishanin Aleksey Andreevich***

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), student, grishaninalexey@gmail.com*

### ***Novikova Evgeniya Alexandrovna***

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), student, eugeshades@gmail.com*

### ***Lemeshko Tatyana Borisovna***

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), Senior Lecturer, Department of Applied Informatics, Institute of Economics and Management of Agroindustrial Complex, t.lemeshko@rgau-msha.ru*

**Abstract.** Due to the policy of uniting the transport space of the Moscow region, the life of the inhabitants of the agglomeration becomes easier. However, students are not affected by changes in this area. To improve the system of payment for students' travel, a project is proposed to modify the existing preferential transport tariffs.

**Keywords:** smart city; urban transport system; fare; social card; special rate.

Умный город – концепция города, вся деятельность которого является предельно эффективной, а сервисы удобны для жителей благодаря повсеместному использованию информационных технологий, образующих единую тесно связанную систему. В данной концепции цифровизация охватывает все сферы жизни города – здравоохранение, образование, транспортную систему, ЖКХ, государственные и муниципальные услуги, управление городом, в

т.ч. участие в нём жителей. Разработка и применение компонентов “умного города” особенно актуальны для крупных городов и агломераций в связи со сложностью ручного сбора и анализа данных таких массивных систем.

Москва не отстаёт от других мировых мегаполисов по темпам развития умных технологий, особенных успехов она достигла во внедрении онлайн-сервисов для жителей [1].

Московская агломерация является одной из крупнейших в мире: в настоящее время её население превышает 17 млн. человек и продолжает расти [2]. При этом около 5 млн. из них живут за пределами МКАД, и значительная часть трудоспособного населения вынуждена совершать ежедневные поездки в “старую Москву” на работу или учёбу. Именно поэтому развитие транспортной системы, и в первую очередь железнодорожного транспорта, как самого вместительного, энергоэффективного и экологичного, с использованием технологий “умного города” является одной из важнейших задач, стоящих перед регионом [3].

При решении транспортных проблем крупных городов необходимо делать упор на развитие общественного транспорта и ограничение использования личных автомобилей [4]. Москва достигла определённых успехов в этом направлении [5]. В качестве мер сдерживания автомобилистов распространяется сеть видеофиксации, появляются платные городские парковки. При этом активно развивается система метрополитена – одна из крупнейших в мире; с 2016 года осуществляется пассажирское движение по Малому кольцу Московской железной дороги (Московское центральное кольцо), а в 2019 году были запущены два первых направления Московских центральных диаметров – Белорусско-Савёловский и Курско-Рижский диаметры, или МЦД-1 и МЦД-2. По планам правительства Москвы до 2024 года должны быть реализованы ещё три линии МЦД, таким образом они покроют 10 из 11 направлений Московского железнодорожного узла (кроме Казанского, совпадающего в пределах города с Рязанским) [6].

Одним из основных изменений при модификации пригородных поездов в МЦД является интеграция системы оплаты проезда с московским городским транспортом, билетная система которого признана лучшей в мире в 2020 году [7]. Расчёт производится



картой “Тройка”, пересадки на метро и МЦК бесплатные, тариф единый на территории города. Главным новшеством служит наличие пригородной и дальней зон, в которых стоимость проезда уже выше.

В качестве ещё одного шага к объединению транспортного пространства столичного региона можно назвать реформу оплаты проезда в наземном транспорте Московской области. С февраля 2021 года пассажиры Подмосковья могут оплачивать поездки в автобусах картой “Тройка”, так же, как на МЦД. В настоящее время стоимость проезда такая же, как по банковской карте, однако в будущем планируется модификация существующей системы тарифов, что ещё больше упростит жизнь жителям пригородов [8].

Стоит отметить, что при решении данных проблем для трудящегося большинства, отмечается игнорирование наличия неработающего населения – обучающихся в вузах, значительное количество которых также осуществляет маятниковую миграцию из пригородов в Москву. В настоящее время у студентов есть возможность приобрести абонементы на месяц на общественный транспорт Москвы – отдельно на железнодорожный транспорт (метро, МЦК, МЦД) и отдельно на наземный (автобусы и трамваи). Их стоимость на 2021 год составляет 415 рублей и 270 рублей соответственно [9].

Однако тем, кто живёт за МКАДом, обычно приходится пользоваться и пригородным транспортом – автобусами и электричками, в том числе МЦД. У студентов, имеющих постоянную регистрацию в Московской области, в наземном транспорте есть возможность воспользоваться ученической картой “Стрелка” – платёжным инструментом региона, по которому скидка на проезд составляет 50% от проезда по обычной “Стрелке” (после 35 поездок в месяц скидка вырастает до 99%). Остальным приходится оплачивать поездку обычной “Стрелкой”, банковской картой, или же (с этого года) московской картой “Тройка”. Стоимость проезда по ним приблизительно одинакова (у “Стрелки” – 36,74 руб., у банковской карты и “Тройки” – 37 руб.) [10].

На электрички студентам необходимо покупать билеты со студенческой скидкой в 50%, в том числе на пригородную зону МЦД, где уже реализована функция оплаты “Тройкой”. При этом

невозможно купить такой билет в существующем мобильном приложении “Расписание и билеты ЦППК”, так как в нём не предусмотрена функция определения социальной карты. Также возникают проблемы с покупкой абонеента на месяц, хотя теоретически такая возможность существует. В результате, студентам каждый день приходится стоять в очереди к автомату или кассе, а при покупке более двух билетов за два дня место на социальной карте заканчивается, и нужно дополнительно проходить на кассу и “чистить” её. Проблемы с покупкой билетов на МЦД проиллюстрированы на рисунке 1.

Для решения данных проблем, связанных с оплатой проезда студентами при перемещении по Московской агломерации, рекомендуется модернизировать систему льготных транспортных абонеентов по социальной карте, чтобы зона их действия распространялась на весь регион. Для этого, по аналогии с “Тройкой” (на ней есть безлимитные абонеенты как внутри Москвы, так и с включением МЦД “Пригород”), предлагается сделать тарифы вариативными – к существующим добавить версии, включающие зону области. Помимо представленного сейчас абонеента «Метро, МЦК, МЦД», следует создать тариф “Метро, МЦК, МЦД+пригород”. Если сделать ценообразование таким же, как у “Тройки” (то есть увеличить цену приблизительно на 20%), стоимость нового тарифа в месяц составит примерно 500 рублей. Стоит добавить, что желательно распространить действие данного абонеента на все пригородные поезда, не дожидаясь окончания строительства МЦД по всем направлениям.

У тарифа на наземный транспорт (ТАТ) тоже, кроме обычной, будет расширенная версия, оплатив которую, студент получит возможность пользоваться автобусами, троллейбусами и трамваями Московской области в добавление к транспорту столицы. По указанной выше схеме стоимость получается 325 рублей.

Также для удобства студентов на социальной карте рекомендуется реализовать ещё один тариф – «Кошелёк». Он пригодится тем, кто пользуется общественным транспортом эпизодически. Для разового проезда предлагается сделать скидку в размере 50% от стоимости по «Тройке» – таким образом, стоимость проезда составит 18,5 рублей при поездке на наземном транспорте области,



ежедневная покупка билетика  
вследствие:



Причина 1. скидка не распространяется  
на абонементы  
(хотя должна)



Причина 2. билет со скидкой не купить онлайн

Рисунок 1 – Минусы МЦД для студентов

21 рубль при перемещении на московском транспорте, 25 рублей при проходе на МЦД в зону “Пригород”. Кроме того, с помощью данного тарифа можно будет оплачивать поездки на электричках в дальнюю зону, на которую безлимитный абонемент уже не распространяется. Скидка также будет составлять 50% от проезда по “Тройке”.

Для просмотра, покупки и пополнения различных тарифов требуется создать мобильное приложение, которое будет предназначено специально для социальных карт. Распознавание карты будет осуществляться с помощью технологии NFC. После этого пользователь сможет выбрать – положить денег на “кошелёк”, оплатить абонемент на “метро” или “ТАТ” (в двух вариантах каждый). Также будет доступна информация об имеющемся остатке на “кошельке” и уже купленных абонементах. Предлагаемый интерфейс приложения представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Интерфейс приложения для социальных карт

Таким образом, благодаря этому проекту, жители пригородов, обучающиеся в столичных вузах, смогут экономить время и деньги на ежедневные перемещения. Допустим, если студент не имеет постоянной регистрации в Московской области (живёт в съёмной квартире), за 37 рублей доезжает на автобусе до станции МЦД, за 39 рублей покупает билет в кассе (так как при попытке покупки в

автомате социальная карта выдаёт ошибку), отстаивая 5-минутную очередь, после чего перемещается по Москве, а потом повторяет тот же путь обратно, и так 22 дня в месяц (усреднённое число рабочих дней), то при реализации данного проекта этот студент сможет экономить 3204 рубля (тратя 825 руб. вместо 4029 руб.) и 3 часа 40 минут в месяц.

Система проезда студентов московской агломерации должна подвергнуться модернизации в соответствии с нынешними тенденциями объединения транспортного пространства региона. Москва должна быть комфортным и удобным городом, особенно для студентов, которые, по нашему мнению, являются крупнейшим интеллектуальным потенциалом общества.

### Список литературы

1. Слияние реального и виртуального. Как работает умный город? // Официальный сайт Мэра Москвы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/smartcity/> (дата обращения: 10.04.2021).
2. Официальные периодические издания: <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf>, 04.2020, URL: <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf> (дата обращения: 10.04.2021).
3. Куприяновский В.П., Покусаев О.Н., Семочкин А.В., Талапов В.В. Информационное моделирование (BIM), метрополитены, городская железная дорога и станции в транспортной и урбанистической среде в идеологии транзитной ориентации развития городов, 2021, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-modelirovanie-bim-metropoliteny-gorodskaya-zheleznaya-doroga-i-stantsii-v-transportnoy-i-urbanisticheskoy-srede-v/viewer> (дата обращения: 08.04.2021).
4. Караблин О.В. Факторы совершенствования транспортной системы агломерации: на примере Ростова-на-Дону, 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-sovshenstvovaniya-transportnoy-sistemy-aglomeratsii-na-primere-rostova-na-donu> (дата обращения: 05.03.2021).
5. Солдатенко И.А. Результаты развития транспортного комплекса Москвы в 2010–2020 гг., 2021, URL: <https://cyberleninka.ru>

ru/article/n/rezultaty-razvitiya-transportnogo-kompleksa-moskvy-v-2010-2020-gg/viewer

6. Московские центральные диаметры [Электронный ресурс]. – URL: <https://mcd.mosmetro.ru/#> (дата обращения: 10.04.2021)
7. Огилько И. Билетная система городского транспорта Москвы признана лучшей в мире // Российская газета RG.RU, 30.01.2020, URL: <https://www.google.ru/amp/s/rg.ru/amp/2020/01/30/reg-cfo/biletnaia-sistema-gorodskogo-transporta-moskvy-priznana-luchshej-v-mire.html> (дата обращения: 10.04.2021).
8. Оплата проезда картой «Тройка» стала доступна в более чем 1,1 тыс. подмосковных автобусах // Правительство Московской области, 01.02.2021. URL: <https://www.google.com/amp/s/mosreg.ru/sobytiya/novosti/news-submoscow/oplata-proezda-kartoi-troika-stala-dostupna-v-bolee-chem-1-1-tys-podmoskovnykh-avtobusakh/amp> (дата обращения: 10.04.2021).
9. Социальные карты учащегося, студента, ординатора и аспиранта // Мосгортранс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mosgortrans.ru/passenger/fares/student/> (дата обращения: 20.03.2021).
10. Стрелка [Электронный ресурс]. URL: <https://strelkacard.ru/project/news/> (дата обращения: 19.03.2021).

## **РАЗДЕЛ 2.**

### **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

---

---

**ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК КАДРОВЫЙ  
ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ШТАТНЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

***Ильченко Светлана Владимировна***

*НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, 6, корп. 1), кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой «Жилищное хозяйство и управление персоналом», strelec200763@mail.ru*

***Хайк Мария***

*Налоговый консультант, юрист в области экономического и налогового права, Бохум, Германия, Maria.heik@gmx.de*

**Аннотация.** В статье описана роль деловой оценки как эффективного механизма, который позволяет руководителю решать достаточно большое количество оперативных и глобальных кадровых задач, обеспечивая эффективное управление штатными бизнес-процессами. Перечислены различные виды психодиагностических методик, используемых в деловой оценке персонала.

**Ключевые слова:** деловая оценка персонала; психодиагностика; психодиагностические методики; профстандарт.

**BUSINESS ASSESSMENT OF PERSONNEL AS  
A PERSONNEL INSTRUMENT OF EFFECTIVE  
MANAGEMENT OF STANDARD BUSINESS PROCESSES**

***Ilchenko Svetlana Vladimirovna***

*NOCU "Moscow Institute of Economics", Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhina str., 6, building 1), candidate of pedagogical sciences, associate professor of the department, head of the department "Housing and personnel management", strelec200763@mail.ru*



## **Heik Mariya**

*Tax consultant, Master of Laws, LL.M. Bochum, Germany, Maria. heik@gmx.de*

**Abstract.** The article describes the role of business valuation as an effective mechanism that allows a manager to solve a sufficiently large number of operational and global personnel tasks, providing effective management of regular business processes. The various types of psycho-diagnostic techniques used in the business assessment of personnel are listed.

**Keywords:** business personnel assessment; psychodiagnosics; psychodiagnostic techniques; professional standard.

В настоящее время высокий уровень конкуренции и изменяющиеся экономические условия хозяйствования вынуждают работодателей проявлять большой интерес к деловой оценке персонала. Основная цель деловой оценки персонала – перераспределение круга обязанностей и оптимизация численности персонала организации.

Существуют различные подходы, модели и виды деловой оценки персонала, каждый из которых имеет как свои достоинства, так и недостатки. До сих пор, по мнению специалистов, ни в России, ни за рубежом не создано универсальной методики для решения всего комплекса задач, которые стоят перед организацией деловой оценки персонала.

Для изучения организации деловой оценки чаще всего используется сопоставление отдельных свойств явлений и процессов с целью обнаружения их сходства и различий (методы сравнительного анализа) и описание объекта измерения всесторонне и компактно (методы многофакторного анализа).

Деловая оценка персонала как компонент диагностики персонала – это всегда целый комплекс мероприятий, позволяющий определить, какими знаниями, умениями и личными качествами, необходимыми для наиболее эффективного решения производственных задач, обладает сотрудник организации [3].

Таким образом, деловая оценка персонала организации пред-

ставляет собой эффективный кадровый инструмент, который позволяет работодателю решать достаточно большое количество оперативных и глобальных кадровых задач, обеспечивая эффективное управление штатными бизнес-процессами.

Следует отметить, что деловая оценка персонала выполнит поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований, среди которых: объективность, гласность, единство требований оценки, простота, чёткость и доступность процедуры оценки, результативность, максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Разработка методологии деловой оценки включает:

- выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения и т.д.;

- алгоритм расчёта этих показателей, источники требуемой для расчётов информации;

- обоснование нормативных значений показателей и методики их установления;

- предоставление информации в форме, удобной для принятия решений по проведённой оценке.

Организация деловой оценки кадров осуществляется поэтапно:

- определение содержания оценки;

- определение методов оценки;

- разработка процедуры деловой оценки персонала.

Для того, чтобы специалисту кадровой службы отобрать психодиагностические методики для оценки персонала, необходимо изначально понимать, какие именно качества и способности сотрудника будут приняты за эталонные. Министерством труда разрабатываются профессиональные стандарты по профессиям (должностям) или на группу родственных профессий.

Любой профстандарт содержит описание трудовых функций по определённому виду деятельности, а также требования к знаниям, навыкам и опыту работы специалистов, выполняющих эти функции. Работник и работодатель выбирают из текста профстандарта те трудовые функции и действия, о которых договариваются. Их включают в трудовой договор. Обязательной в определён-

ных случаях станет та часть профстандарта, в которой прописаны требования к квалификации.

Психодиагностика является основным методом осуществления оценки, отбора персонала организации.

Деловая оценка персонала предполагает использование различных видов психодиагностических методик:

- объективные тесты, в процессе выполнения которых испытуемый должен дать правильные ответы на предлагаемые задания;
- стандартизованные самоотчёты, к которым относятся тесты-опросники;
- открытые опросники;
- шкальные опросники;
- проективные методики;
- аппаратные методики и др.

Комплексный анализ разноуровневых личностных качеств, выявленных при психодиагностическом обследовании, позволяет выделять стилевые характеристики личности и использовать их при интеграции отдельных черт в целостный психологический портрет.

Психодиагностика кандидата (сотрудника) и результаты психологического обследования должны: быть удобными для анализа личности отдельного испытуемого; давать возможность соотносить психологические качества человека с требованиями его профессиональной деятельности; позволять сравнивать между собой нескольких человек.

Это имеет большое значение при проведении конкурса на замещение вакантной должности. Как показывает практика, в некоторых случаях предпочтение отдается не профессиональному уровню кандидата, а его соответствию или способности адаптироваться к корпоративной культуре организации.

В основу структуры заключения может быть положена структура психограммы данной профессии. В таком случае основными разделами заключения могут быть:

- мотивационно-ценностные особенности;
- качества характера;
- особенности высших психических функций [1];
- особенности темперамента и связанные с ним динамические

характеристики центральной нервной системы.

В процессе проведения оценки персонала встречаются следующие разновидности ошибок (неадекватность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям):

- теоретические ошибки (связаны с несовершенством теории, положенной в основу исследования; неверностью предположений; неправильным выбором логической модели изучаемого явления);

- ошибки измерения (теоретические, инструментальные, случайные и систематические) – расхождение между действительностью и зарегистрированными результатами наблюдений.

При использовании различных программных продуктов при проведении оценки персонала (автоматизированный способ) может возникать ошибка программирования – ошибка или сбой компьютерной программы, прерывающая её нормальную работу или же приводящая к получению неточных или неправильных данных на выходе.

Также могут возникать ошибки:

- «жесткости» – занижение оценки (предвзятость);

- «мягкости» – завышение оценки;

- «экстремальности» – тенденция, объединяющая тенденции к занижению и завышению оценки;

- «усреднения» – тенденция к преимущественной оценке по средним значениям показателей;

- оценка на основе общего впечатления, как положительного, так и отрицательного;

- «приоритетности» – оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценщиком одному или нескольким качествам сотрудника, и влияния этих предпочтений на общую оценку;

- «пристрастия» – оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы (фаворитизм);

- «учёта последних событий» – тенденция использовать при оценке сотрудника события последнего времени, без учета более широких временных рамок («эффект края»);

- гало-эффект (Halo-effect) – наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке ин-

дивидуальности;

– группинг – представление, что в группе с плохими результатами все сотрудники работают плохо;

– слабый разброс оценок, чрезмерная лояльность или критичность оценщика, а также «центральная тенденция» – избегание крайних оценок;

– «эффект похожести» – оценивающий характеризует положительно тех сотрудников, которые разделяют его взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег и руководство (когда взгляды или манеры поведения схожи).

При анализе организации деловой оценки соискателей в кадровых агентствах, помимо несомненной ценности и практической разработанности процедур оценки персонала, необходимо указать и на те возможности, которые являются не до конца использованными.

Во-первых, соискатели изначально имеют неодинаковый уровень подготовки и опыт работы, хотя задания им предлагаются практически идентичные даже на кейсах, а потому изначально находятся в неравных условиях при прохождении процедуры деловой оценки.

Менеджеры по персоналу кадрового агентства поясняют этот момент тем, что кейсы подбираются так, чтобы любой человек мог показать себя в предлагаемой ситуации, а не только тот, кто имеет специальное образование или опыт работы. В этом и плюс, и минус ситуации. С одной стороны, это действительно даёт шанс соискателям без опыта оценить свои силы в форс-мажорной кадровой ситуации из кейса. С другой стороны, возникает сомнение, интересно ли кандидатам с опытом работы решать такие кейсы, которые может решить кто угодно.

Во-вторых, процедура деловой оценки может становиться очень громоздкой и избыточной в попытке узнать о соискателях всё, что может понадобиться потенциальному работодателю.

Кроме того, процедура прохождения собеседования, тестирования необходима для того, чтобы отсеять тех претендентов на должность, которые по разным причинам этой должности не достойны. Здесь тоже возникает двусмысленная ситуация, т.к. работодатель оплачивает услуги агентства именно для того, чтобы

к ним на финальное собеседование и трудоустройство доходили только лучшие. Но работодатель не всегда является профессионалом в области кадрового менеджмента, а потому вынужден доверяться на свой страх и риск специалистам из кадрового агентства в надежде на то, что там тоже специалисты высокого уровня, и они понимают, что делают.

В-третьих, многие соискатели уже не в первый раз ищут работу, а потому могут знать то, как обычно проводят собеседования, какие тесты придётся заполнять, какие кейсы нужно будет решить, могут пообщаться с соискателями, которые уже побывали на оценке в кадровом агентстве и т.д. А потому могут подготовиться заранее и заведомо исказить о себе представление, дабы получить заветную должность. Поэтому возникает проблема устаревания и широкой распространённости диагностического материала. В то же время у специалистов по оценке персонала не всегда есть под рукой новые никому неизвестные методики, т.к. методики должны проходить проверку на надёжность и валидность [2].

Таким образом, очевидна неспособность деловой оценки охватить все направления и осветить все возможные риски работодателя при приёме на работу кандидата, лучше других заполнившего все тесты. В то же время часто оказываются упущенными важные аспекты личности кандидата, если они оказались случайно или преднамеренно не включены в тестовую батарею.

### **Список литературы**

1. Гонина О.О. Психические состояния и свойства личности. Монография. Тверь: ООО «Психолого-педагогическая академия», 2018. 13 с.
2. Ильченко С.В., Борщева А.В., Гонина О.О. Аттестация персонала как основное направление деятельности кадровой службы организации. Бизнес и дизайн ревю, 2018. № 4 (12). С. 7.
3. Сурат И.Л., Борщева А.В., Ильченко С.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Монография. М., 2019. 183 с.

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МЕНЕДЖМЕНТА СИСТЕМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РФ**

***Абрашин Иван Иванович***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), аспирант 2 курса, [abrashin\\_i@mail.ru](mailto:abrashin_i@mail.ru)*

**Аннотация.** Статья посвящена аспектам эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти. Рассмотрены вопросы взаимоотношений государственной власти и местного самоуправления. Выделены приоритетные цели и основные направления повышения эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти.

**Ключевые слова:** государственная и муниципальная власть; менеджмент; управление; местное самоуправление; эффективность.

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF  
THE STATE AND MUNICIPAL GOVERNMENT SYSTEMS  
IN THE RUSSIAN FEDERATION**

***Abrashin Ivan Ivanovich***

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), 2nd year postgraduate student, [abrashin\\_i@mail.ru](mailto:abrashin_i@mail.ru)*

**Abstract.** The article is devoted to aspects of the effectiveness of management of systems of state and municipal power. The issues of the relationship between state power and local self-government are considered. The priority goals and main directions of increasing the efficiency of management of the systems of state and municipal authorities are highlighted.

**Keywords:** state and municipal authorities; management; governance; local government; efficiency.

На протяжении долгого времени российское государство в силу особенностей своего развития, а также системы управления, которая отличалась тоталитарным режимом и централизацией государственной власти поверхностно относилась к местному самоуправлению. В ней не отображались интересы населения, что долгое время являлось серьёзным тормозом для развития института муниципальной управления.

Управленческий механизм как цельное представляет собой взаимодействие социальных структур, норм и институтов, посредством которых обеспечивается функционирование социальной системы (в данном случае местного сообщества) на основе согласования и реализации общественных интересов при принятии решений [3, с. 84].

Осуществление государственного и муниципального управления связано с выбором необходимых инструментов и внедрения соответствующих управленческих технологий. В рамках управленческого процесса осуществляются такие функции как: прогнозирование и планирование; регулирование; организация; общее руководство и оперативное управление; стимулирование; контроль и учет.

Приемы и способы совершенствования управленческой деятельности представляют собой методы управления и именно с помощью них объект достигает поставленных целей и задач.

Главной целью деятельности повышения эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти является повышение качества жизни в стране, но для того, чтобы деятельность была результативной, необходима эффективная организация деятельности самих органов управления.



Так, например, муниципальное управление проходило в качестве полноправного института, довольно долгий путь развития и накапливала положительный опыт, но все равно это не означает, что не нужно в дальнейшем совершенствовать и развивать его, поскольку именно данный институт имеет огромное значение для поиска новых моделей управления обществом, а также решения многих проблем в данной сфере.

Формируя взаимоотношения органов государственной власти и муниципального управления, обращают внимание не только на ответственность органов муниципального управления перед государственными, но и на ответственность со стороны государственных органов. Государственная поддержка местного самоуправления должна быть основана на функционировании всей системы власти, а также институтов гражданского общества.

Таким образом, функционирование российской управленческой системы в современных условиях, свидетельствуют о необходимости кардинальных мер в плане ее оптимизации [1, с. 241].

В настоящее время особое значение придают эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти в стране. Так, в качестве приоритетных целей повышения эффективности менеджмента работы государственных и муниципальных учреждений целесообразно выделить следующие:

- создание и внедрение эффективных контрольных механизмов административного и финансового характера в отношении экономического функционирования государственного или муниципального органа;

- ориентация на передачу услуг, которые реализуются государственным или муниципальным органом, в сферу частного бизнеса посредством использования инструментов приватизации государственного и муниципального имущества;

- повышение ответственности руководящего состава государственных и муниципальных органов для стимулирования их к эффективной законной добросовестной деятельности.

Основными направлениями повышения эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти выделяем следующие:

Эффективность функционирования органов государственной

власти, это связано с необходимостью обеспечения решения важнейших социально-экономических задач организации эффективного управления имуществом государства и местных сообществ. Иными словами, эффективное управление государственными и муниципальными органами обеспечивает поступление значительного объема ресурсов в доходы бюджета для решения социально и экономически значимых задач, для обеспечения благосостояния российского населения.

Повышение контрольных мероприятий за текущей деятельностью государственных и муниципальных органов. Для этого целесообразно на федеральном уровне и в региональных отделениях агентства по управлению имуществом государства создавать специальные подразделения, которые будут реализовывать функцию мониторинга в отношении текущей деятельности государственных и муниципальных органов, в том числе с предоставлением таким подразделениям возможности оспаривать заключенные предпринятиями сделки.

Необходимость усовершенствования нормативной базы по вопросам развития муниципальной службы.

Совершенствование информационно-коммуникационного обеспечения органов государственной и муниципальной власти, вследствие увеличения объема поступающей для обработки внешней и внутренней информации.

Особенность работы на государственной службе такова, что часто цели и планы ставятся руководством без учета возможностей подчиненных, присутствия на местах тех, с кем необходима координация в работе [2, с. 31].

Совершенствование системы информационно-телекоммуникационных технологий, проводимое через внедрение системы электронного документооборота, расширение спектра и качества услуг, формирование доступной и открытой к диалогу информационной среды.

Устранение административных барьеров – это еще одно направление совершенствования эффективности менеджмента. Работа, направленная на устранение административных барьеров должна быть сосредоточена на процедурах, при которых может быть достигнут наибольший эффект.

Формирование и совершенствование системы кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы, правовых и организационных механизмов ее функционирования.

Соответствие управленческих задач и уровня подготовки квалификации кадров, организация плана функций и распорядка управления планированием сотрудников, внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва, проведения аттестации и ротации служащих.

Большое значение в условиях пандемии повышение эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти в РФ играет интернет.

В настоящее время интернет используется для развития диалога между государством и гражданским обществом на всех уровнях власти в том числе – региональной и местной [4, с. 22].

Соответственно, рассмотрев основные направления повышения эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти и выделили несколько рекомендаций по совершенствованию текущего состояния государственных и муниципальных органов, стоит ответить на вопрос происходящих изменений.

Почему государственной власти необходимо озаботиться проблемами профессионализации и формализации управления изменениями и организационной трансформации? [5, с. 59].

В условиях политического и экономического кризиса, на первый план выходит именно профессионализм реализации менеджмента систем государственной и муниципальной власти.

В следствии чего, стоит отметить пути менеджмента систем государственной и муниципальной власти.

Во-первых, повышение степени связи между обществом и государственной и муниципальной властью.

Во-вторых, принципиальное значение для российской государственности имеют гласность и публичность, понятность и предсказуемость государственного управления.

В-третьих, эффективность государственного управления во многом зависит от хорошо обученных и талантливых организаторов-руководителей.

В-четвертых, эффективное государственное и муниципаль-

ное управление, без бюрократических «проволочек».

В-пятых, отработанный механизм поступления на государственную и муниципальную службу.

В-шестых, возрастание роли организационной культуры на государственной и муниципальной службе.

В-седьмых, регулярный мониторинг общественного мнения по поводу реализации и исполнения функций в системе государственной и муниципальной власти.

В-восьмых, гарантировать объективность и верификацию выводов по поводу эффективности государственной и муниципальной власти.

В-девятых, соблюдение принципов согласования интересов, взаимной ответственности и обеспеченности ресурсов. Именно благодаря этим принципам создается механизм взаимодействия, на основе добровольного согласия государственной и муниципальной власти РФ. Формируя взаимоотношения органов государственной власти и муниципального управления, обращают внимание не только на ответственность органов муниципального управления перед государственными, но и на ответственность со стороны государственных органов.

Государственная поддержка местного самоуправления должна быть основана на функционировании всей системы власти, а также институтов гражданского общества.

Таким образом, рассматриваемые и предлагаемые направления повышения эффективности менеджмента систем государственной и муниципальной власти в РФ являются важнейшими приемами и методами государственного и муниципального управления в современных условиях. Благодаря реализации разработанных рекомендаций удастся увеличить эффективность управленческой деятельности, сделать ее более рациональной и прозрачной.

### **Список литературы**

1. Горбова И.Н., Лукашин Я.С. Совершенствование традиционных подходов обучения кадров для муниципального образования // Государственная политика: методология, практика, на-

- правления совершенствования. Материалы II международной научно-практической конференции (25 мая 2017 г.) / Под ред. д-ра ист. наук П.А. Меркулова. Орел: Изд-во Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2017. С. 241–243.
2. Горбова И.Н., Комаревцева О.О. Применение методов тайм-менеджмента в деятельности органов государственной службы // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке. Сборник материалов VI-й международной научно-практической конференции. Липецк: «РаДуши», 2014. С. 27–35.
  3. Огнева В.В., Ильин В.И. Управленческий механизм в реализации форм консультативной демократии в системе местного самоуправления // Среднерусский вестник общественных наук, 2016. Т. 11. № 6. С. 83–89.
  4. Осипова О.С., Багдасарова Р.А., Лукушин В.А. Современные медиа как инструмент совершенствования диалога власти и общества // Вестник финансового университета. Гуманитарные науки, 2021. Т. 11. № 1. С. 20–28.
  5. Царенко А.С. Менеджмент изменений в сфере государственного управления: вопросы, ограничения и возможности // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика, 2016. № 23. С. 57–64.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Бухтиярова Ирина Игоревна***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, ул. Панчука, д. 1), студентка 1 курса магистратуры направления подготовки «Менеджмент», buxhtiarovai@inbox.ru*

**Аннотация.** Сегодняшний период экономического развития характеризуется высокой конкуренцией на рынке, что заставляет предприятия искать различные пути повышения эффективности своей деятельности, для чего, прежде всего, следует выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на бизнес-процессы. В статье рассматриваются ключевые факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность деятельности бизнес-структур, а также представлены основные направления повышения эффективности управления производственной деятельностью предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-структура; бизнес-процессы; результативность; управление; эффективность, факторы.

## KEY FACTORS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF PRODUCTION ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

***Bukhtiyarova Irina Igorevna***

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Russian Academy of National Economy and Public Administration*

*under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Panchuk str., 1), 1st year student of the Master’s degree in Management, buxtiyarovai@inbox.ru*

**Abstract.** Today’s period of economic development is characterized by high competition in the market, which forces enterprises to look for various ways to improve the efficiency of their activities, for which, first of all, it is necessary to identify the factors that have the greatest impact on business processes. The article considers the key factors that directly affect the efficiency of business structures, and also presents the main directions for improving the efficiency of managing the production activities of the enterprise.

**Keywords:** business structure; business processes; performance; management; efficiency; factors.

На сегодняшний момент, повышение эффективности предприятия во многом зависит от конкретной поставленной управленческой задачи и пространственных условий для ее решения. Высокий уровень управления и длительный период реализации позволяют открывать более широкие возможности для увеличения показателей эффективности.

Рассматривая понятие «эффективности» как экономической категории, важно отметить, что в данном аспекте она представляет собой результативность, доходность, действенность производства, труда или управления.

Сущность эффективности управления производственной деятельностью определяется как достижение максимально возможных результатов при минимально возможных издержках [1, с. 26].

Известный теоретик современности в области менеджмента П. Друкер выделял семь основных категорий результативности управления производством:

1. производительность – количество продукции, произведенное за единицу времени, которая показывает комплексную результативность использования ресурсов (технологий, труда, информации, капитала);

2. действенность – степень достижения поставленных предприятием целей, в сопоставимости плана и факта осуществления;
3. экономичность – уровень использования имеющихся ресурсов, по необходимости и факту расхода;
4. качество продукции – соответствие необходимых для спроса потребителей требованиям и стандартам;
5. качество трудовой жизни работников – степень удовлетворения работников всеми необходимыми социально-экономическими условиями труда;
6. прибыльность – соотношение результатов и затрат, где высокий уровень результата при минимальных издержках является ключевым фактором для эффективности;
7. инновационная активность – создание и использование различных новшеств в деятельности организации, способствующих обеспечению конкурентных преимуществ.

Оценка состояния эффективности управления производственной деятельностью предприятия должна происходить непосредственно при анализе систем управления, на стадии проектирования для осуществления дальнейших мероприятий по ее совершенствованию, но также не стоит забывать, что конечный результат напрямую зависит от факторов, которые не всегда могут нести положительный результат.

Факторы повышения эффективности управления производством формируются в зависимости от места и времени исполнения принимаемого управленческого решения. Своевременный учет и обоснованность окружающих факторов являются ключевым звеном для развития успешной деятельности производства. Как правило, выделяют факторы по принципам отношения к субъекту (внешние и внутренние) и по степени активности субъекта (активизирующие и структурные) [2, с. 86].

*Активизирующие факторы* характеризуют процесс управления производством с позиции работы персонала, *структурные* определяют технические навыки. Доля каждого из факторов растет по мере возрастания организационного уровня или сокращения технических умений. В данном случае именно руководитель оказывает влияние на ситуацию, налаживая баланс межличностных отношений.



*Таблица 1 – Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность производства*

Внутренние факторы	Внешние факторы
Неритмичность, неравномерность перегрузки и поставки в работе	Структурные изменения в обществе
Производственные конфликты	Положение на рынке труда: безработица, избыток специалистов
Увольнение или прием на работу новых сотрудников	Неблагоприятные погодные условия
Психологический климат в коллективе	Новые технологии производства
Расширение или сокращение деятельности организации	Влияние СМИ на формирование имиджа организации
Неисправности оборудования, машин, техники	Изменение конъюнктуры рынков сырья и энергоресурсов
Безопасность труда и охрана имущества	Политика конкурентов
Непроизводственные потери: брак, хищение, обман	Колебания на финансовых рынках

*Внутренние и внешние факторы* в большинстве случаев определяют эффективность управления любого предприятия. Рассмотрим подробно данные факторы в таблице 1.

Любая организация на том или ином этапе должна уметь выявлять ключевые факторы для повышения эффективности управления ее производственной деятельностью, такими факторами могут выступать управленческие механизмы, которые адаптируют условия внешней среды для усиления системы и максимизации внутренней эффективности [5, с. 458].

Следует выделить следующие инструменты для роста эффективности:

- модернизация производства или отдельных процессов, позволяющих добиться увеличения производительности труда, снизить объемы перерабатываемого сырья, отходов, внедрение автоматизации в большинство выполняемых операций;
- сокращение затрат, при помощи снижения цен по закупкам, оптимизация производства, сокращение персонала и оплаты труда;

- усиление маркетинговой системы, способствующей росту объемов сбыта, поиск новых возможностей для производства;
- изменения в организационной системе, структуре управления, принципах обслуживания потребителей и коммуникациях.

Как правило, указанные выше рычаги воздействия, повышая эффективность работы, могут затрагивать все блоки деятельности, принося синергетический эффект.

В зависимости от уровня проявления выделяют три основных направления повышения эффективности, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные пути повышения эффективности управления

**Внутрипроизводственные пути** касаются тех мероприятий, которые происходят внутри самого предприятия. Повышение эффективности в этом случае определяется экономическим и социальным развитием производства [3, с. 17]. Здесь применимы такие рычаги как:

- улучшение качества продукции;
- автоматизация производственных процессов;
- модернизация или замена оборудования, техники;
- улучшение использования основных и оборотных фондов, материалов, сырья и т.д.

**Отраслевые пути** повышения эффективности управления охватывают отраслевую структуру производства, а именно:

- повышение уровня отраслевой специализации;
- внедрение и разработка производственных инноваций;
- совершенствование управления производством в отрасли;

- стандартизация и унификация;
- кооперирование и т.д.

*Народнохозяйственные пути* включают:

- реструктуризацию предприятия;
- перестройку по отраслям производства и размерам предприятия;
- создание благоприятного инвестиционного и инновационного климата;
- формирование налоговой, ценовой и социальной политики.

Представленные пути повышения эффективности производственной деятельности предприятия предполагают внедрение научно-технического прогресса, включая революционное переоснащение производственных фондов на базе совершенно новых научных достижений технологий и техники, что позволит существенно увеличить показатели производительности труда, а также они подразумевают использование режима экономии, что должно стать решающим для удовлетворения постоянно растущей потребности в топливе, сырье, материалах и энергии.

Помимо этого, пути повышения эффективности деятельности предприятия должны включать мероприятия по оптимальному распределению и применению основных ресурсов и фондов организации. Важно уметь максимально интенсивно использовать производственный потенциал предприятия, постоянно отслеживать ритмичность производства, а также максимальную загрузку производственного оборудования. позволит ускоренный темп прироста готовой продукции без лишних капиталовложений и инвестиций.

Все многообразие перечисленных мероприятий по повышению эффективности тесно связаны между собой, поэтому чтобы достичь наибольшего социально-экономического эффекта, необходимо чтобы изменения внутри предприятия соответствовали мерам его адаптации к условиям внешней среды.

Проблема повышения эффективности производственной деятельности предприятия во многом объясняется фактом все большей ограниченности производственных ресурсов, в связи с чем для достижения доходности и устойчивого экономического роста всего предприятия следует оказывать необходимые воздействия

на повышение эффективности управления производством, принимая своевременные и взвешенные управленческие решения.

### **Список литературы**

1. Абрютинa, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютинa, А.В. Грачев. М.: Дело и сервис; Издание 3-е, перераб. и доп., 2016. 272 с.
2. Назарова М.Г. Факторы, влияющие на повышение эффективности производства // European science, 2020. № 1 (50). С. 32–35.
3. Рыбаков Р.С., Куприна А.В., Кочеткова Н.В. Основные направления совершенствования управления производством // Наука без границ, 2017. № 12 (17). С 16–19.
4. Хижняк А.Н. Основы эффективного менеджмента: учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. М.: Инфра-М, 2019. 160 с.
5. Яшкин А.А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Студенческая наука и XXI век, 2017. № 14. С. 456–459.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

**Закриева Зинаида Магомедовна**

*Чеченский государственный университет, Грозный, Российская Федерация (364024, г. Грозный, ул. А. Шерипова, 32), старший преподаватель кафедры экономической теории и предпринимательства, zakrieva.62@mail.ru*

**Хажмурадов Зелимхан Динисламович**

*Чеченский государственный университет, Грозный, Российская Федерация (364024, г. Грозный, ул. А. Шерипова, 32), магистрант 1-го курса, направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», zakrieva.62@mail.ru*

**Хажмурадова Самарт Динисламовна**

*Чеченский государственный университет, Грозный, Российская Федерация (364024, г. Грозный, ул. А. Шерипова, 32), студентка 3-го курса, направления подготовки «Торговое дело», zakrieva.62@mail.ru*

**Аннотация.** В статье раскрываются особенности управления персоналом в условиях цифровой трансформации бизнеса. Определены характеристики электронного бизнеса и его составной части – электронной коммерции. Раскрыта цель применения информационных технологий в электронном бизнесе. Объяснена целесообразность использования сетевых и облачных технологий в обеспечении обращения к ресурсам (данным) и их распространения между пользователями. Аргументирована необходимость определения ключевых компетенций персонала бэк-офиса и фронт-офиса в электронной коммерции в связи с переводом бизнес-процессов в цифровую среду. Обосновано значение инструментов социальных сетей в обеспечении ком-

муникаций между работниками предприятий. Приведены преимущества применения внутренних корпоративных порталов, в том числе для обеспечения повышения производительности труда на предприятиях.

**Ключевые слова:** управление персоналом; электронный бизнес; электронная коммерция; цифровые технологии; цифровая трансформация; социальные сети.

## FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ELECTRONIC COMMERCE

***Zakrieva Zinaida Magomedovna***

*Chechen State University, Grozny, Russian Federation (364024, Grozny, st. A. Sheripova, 32), senior Lecturer of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, zakrieva.62@mail.ru*

***Khazhmuradov Zelimkhan Dinislamovich***

*Chechen State University, Grozny, Russian Federation (364024, Grozny, st. A. Sheripova, 32), 1st year undergraduate student, direction of training "State and Municipal Administration", zakrieva.62@mail.ru*

***Khazhmuradova Samart Dinislamovna***

*Chechen State University, Grozny, Russian Federation (364024, Grozny, st. A. Sheripova, 32), 3rd year student, direction of training "Trade", zakrieva.62@mail.ru*

**Abstract.** The article reveals the features of personnel management in the context of digital business transformation. The characteristics of e-business and its component – e-commerce have been determined. The purpose of using information technologies in electronic business is disclosed. The expediency of using network and cloud technologies in providing access to resources (data) and their distribution between users is explained. The necessity of defining the key competencies of the back-office and front-office personnel in e-commerce in connection with the transfer of business processes to a

**digital environment is argued. The importance of social networking tools in ensuring communication between employees of enterprises has been substantiated. The advantages of using internal corporate portals are given, including for ensuring an increase in labor productivity at enterprises.**

**Keywords: personnel management; e-business, e-commerce; digital technologies; digital transformation; social networks.**

Современный мир становится более динамичным, глобальным и цифровым. Информационные системы и технологии предоставляют новые перспективы развития предпринимательства и способствуют возникновению такого экономического и правового явления, как электронный бизнес и его неотделимой составной части – электронной коммерции.

Сегодня электронная коммерция стала не только одним из направлений экономической деятельности, но и неотъемлемой частью экономической и социальной деятельности людей. Персонал во все времена составлял основной капитал бизнеса, поэтому на рынке труда постоянно растет потребность в квалифицированных специалистах. В соответствии со спецификой деятельности в электронной коммерции, возникает необходимость поиска новых механизмов и инструментов управления персоналом для обеспечения его эффективной работы и профессионального развития.

Под электронной коммерцией понимается совокупность всех операций между предприятием и всеми контрагентами, совершенных с помощью информационных технологий для оптимизации расходов и увеличения экономической эффективности бизнеса.

Понимание особенностей управления персоналом в электронной коммерции важно с точки зрения оптимизации бизнес-процессов предприятий в условиях цифровой среды, организации взаимодействия между сотрудниками с помощью современных электронных ресурсов, обеспечения позиционирования бренда работодателя и др. Широкий спектр возможных моделей бизнеса в электронной коммерции, среди которых главное место отводится межличностным отношениям внутри коллектива (E2E), отношениям работников с руководством (B2E), является одним из факторов возможного осложнения функционирования субъектов хо-

зяйствования, если им не уделяется достаточно внимания.

Целью исследования является раскрытие теоретических и практических аспектов управления персоналом в электронной коммерции.

Электронный бизнес целесообразно трактовать как разновидность экономической деятельности, осуществляемой с использованием информационно-коммуникационных технологий и сетей с целью получения прибыли. Определяющей чертой электронного бизнеса является использование информационно-коммуникационных, сетевых и облачных технологий. Основными компонентами электронного бизнеса являются информация, коммуникации и транзакции. Поэтому электронную коммерцию следует рассматривать как важнейшую составляющую электронного бизнеса, включающую все транзакции, которые проводятся с помощью компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением транзакций. К электронной коммерции относят: электронный обмен информацией (Electronic Data Interchange), электронное движение капитала (Electronic Funds Transfer), электронную торговлю (E-Trade), электронные деньги (E-Cash), электронный маркетинг (E-Marketing), электронный банкинг (E-Banking), электронные страховые услуги (E-Insurance).

Целью применения информационных технологий в бизнесе является сбор, обработка, хранение, распространение, демонстрация и использования данных для анализа и принятия на их основе соответствующих управленческих решений. Коммуникационные технологии способствуют налаживанию взаимосвязей и каналов общения во всех бизнес-процессах организации. Сетевые технологии представляют собой набор стандартов, протоколов и программного обеспечения, определяют способ обращения к среде передачи данных. Облачные технологии – как модель совместного использования ресурсов, программного обеспечения и данных через сеть способствуют обращения к хранимой информации в «облаке» через Интернет-соединение с минимальными управленческими.

Цифровые технологии коренным образом меняют бизнес-процессы и управленческие модели рынков, которые уже сегодня имеют признаки [3]: растущей глобализации; автоматизации рабочих мест; быстрого распространения вычислительных машин



и средств коммуникации с использованием информационно-компьютерных технологий; реорганизации работы благодаря новым технологиям и социальным медиа.

Это предопределяет трансформацию социально-трудовых отношений, форм и видов занятости, подходов к менеджменту электронной коммерции. Особенности управления персоналом целесообразно рассматривать в трех аспектах: человеческие ресурсы (цифровые компетенции, концепция обучения в течение жизни);

- цифровое рабочее место (бэк-офис, мидл-офис и фронт-офис);
- цифровой HR-менеджмент (использование новых практик управления персоналом).

Развитие цифровых навыков становится одним из важнейших условий для развития цифрового рынка любой страны и электронного бизнеса. Цифровые компетенции – это совокупность знаний, способностей, особенностей характера и поведения, которые необходимы для того, чтобы человек мог использовать ИКТ и цифровые технологии для достижения целей в личной или профессиональной жизни.

Компетентность в сфере цифровых технологий должна восприниматься не только как знания, имеющие отношение к техническим навыкам, но и как знания, в большей степени сосредоточены на когнитивных, социальных и эмоциональных аспектах работы и жизни в цифровой среде. Формирование цифровой компетентности – многогранный эволюционирующий процесс, постоянно меняющийся при появлении новых ИКТ. Рамка цифровой компетентности для граждан 2.0 (Digital Competence Framework for Citizens 2.0) содержит описание основных отраслей в сфере цифровой компетентности, которыми должен обладать современный гражданин (информация и цифровая грамотность, коммуникация и сотрудничество, создание цифрового контента, кибербезопасность) [5].

Классификация управления персоналом в электронной коммерции:

1. Фронт-офис – персонал остается «лицом» предприятия в цифровой среде электронной коммерции, поскольку ведет прямое общение с клиентами, от их компетентности и предприимчивости напрямую зависит успех деятельности.

2. Бэк-офис – персонал в условиях электронной коммерции выполняет ряд задач, а именно: отвечает за техническое состояние работы Интернет-магазина или вебсайта (блога); проводит автоматизацию и цифровизацию рабочих мест и бизнес-процессов; осуществляет цифровизацию документооборота.

3. Мидл-офис – работники выполняют функции управления бизнесом. Разделение труда происходит на уровне выполнения функций с использованием соответствующего программного обеспечения и аппаратного оснащения.

Цифровизация бизнес-процессов в электронной коммерции значительно трансформирует все традиционные функции управления организацией, прежде всего сферу управления персоналом. С каждым годом все больше компаний автоматизируют HR-функции, чем упрощают и повышают эффективность работы менеджеров по персоналу и HR-подразделений в целом.

Цифровизация HR-менеджмента традиционно заключается в автоматизации HR-процессов (кадровый учет и кадровое администрирование; подбор персонала; оценка, адаптация и развитие персонала; оплата труда, выплата компенсаций и льгот) и применении мобильных приложений в работе менеджеров по персоналу; применении VR-технологий (технологий дополненной реальности) в процессе ознакомления с предприятием, со стандартами работы, корпоративной (организационной) культурой, в дистанционном обучении работников и т. п.; использовании HR-ботов во время подбора персонала (технологии искусственного интеллекта); HR-аналитике, требующей использования технологий Big Data, искусственного интеллекта и облачных решений в передаче и обработке структурированных и неструктурированных данных.

Однако в электронной коммерции стоит обратить внимание на преимущества применения коммуникационных технологий. Среди основных моделей бизнеса электронной коммерции с точки зрения согласования экономических интересов выделяют B2B, B2G, B2C, C2C, C2G, E2E, B2E. В частности, модель «E2E» (employee-to-employee, или «сотрудник для сотрудника») представляет собой организацию взаимодействия между сотрудниками предприятия с помощью электронных ресурсов (форумов, закрытых групп в социальных сетях).

Здесь нужно отметить, что, несмотря на растущую популярность социальных сетей среди пользователей Интернета во всем мире, предприятия или не в полной мере используют инструменты социальных сетей для внутренних коммуникаций, или не способны получить положительные результаты от их использования в своей деятельности [4]. Примером успешного внутрифирменного использования социальных сетей можно считать опыт китайской компании *Baixing.com*, которая имеет один из самых посещаемых вебсайтов в Китае. Компания обеспечивает своих пользователей всеми видами информации (поиск работы, друзей, купли-продажи товаров). По сравнению с конкурентами компания достигла впечатляющей производительности с минимальной численностью сотрудников, и эффективные внутренние коммуникации играют в этом важную роль.

Социальные сети занимают важное место среди средств общения внутри компании *Nokia*. Еще в 2008 г. *Nokia* создала группу для общения в социальных сетях, деятельность которой направлена на совершенствование внутрифирменных коммуникаций и росту уровня вовлеченности работников. Цель использования социальной сети – поощрение внутреннего общения сотрудников для настройки уникального и аутентичного «голоса» компании и выход во внешние социальные сети от имени *Nokia*. С помощью инструментов социальных сетей в компании способствуют распространению знаний среди собственных сотрудников. Наиболее популярными из таких инструментов являются *BlogHub*, *VideoHub* и *Infopedia*. Так, *BlogHub* позволяет начинать разговор на самом низком уровне, на уровне сотрудников, а не руководителей. Проблемы, которые традиционно решались в одном отделе, теперь доводятся до сведения всего персонала организации. Сотрудники имеют возможность комментировать сообщения, что позволяет обмениваться знаниями и предложениями. Внутренний *VideoHub* позволяет сотрудникам размещать видео, которые можно обновлять ежедневно, а *Infopedia* предоставляет возможность работникам беспрепятственно сотрудничать и делиться знаниями. Постоянный мониторинг активности сотрудников позволяет непрерывно оценивать успех компании [1].

Приведенные примеры указывают на то, что использование

социальных сетей во внутренних коммуникациях предприятия является одним из перспективных направлений успешного осуществления внутреннего маркетинга (B2E). Корпоративные веб-порталы, например, используются не только в содействии внедрению бизнес-модели предприятия, но и для повышения производительности труда персонала вследствие оптимизации системы управления персоналом. Так, Х. Эльснер и Кремер разработали систему рекомендаций по повышению осведомленности работников о возможностях использования услуг внутреннего корпоративного портала предприятия [2]. В частности, эта система способна генерировать персональные рекомендации для каждого сотрудника с автоматической привязкой к соответствующей экономической службе предприятия. Она может гибко реагировать на любые изменения в перечне услуг, доступных для сотрудников. Кроме того, в целях обеспечения защиты конфиденциальной информации пользователей доступ к корпоративным порталам предоставляется исключительно фиксированному перечню лиц.

Таким образом, использование социальных сетей и корпоративного портала может помочь предприятиям электронной коммерции увеличить охват и результативность общения с сотрудниками, мотивировать сотрудников к обмену знаниями и совместной работы, формировать у сотрудников позитивное и лояльное отношение к работодателю, проводить обучение онлайн, решать другие актуальные задачи управления персоналом.

Электронная коммерция технологически основывается на использовании информационных технологий и сети Интернет. Поэтому особенности управления персоналом в электронной коммерции связаны с цифровизацией HR-менеджмента, необходимостью цифровизации (бек-офис, мидл-офис и фронт-офис) рабочих процессов, развития цифровой компетентности сотрудников. Успех предприятия электронной коммерции напрямую связан с фронт-офис-персоналом, его компетентностью и предприимчивостью, поскольку именно эта категория работников непосредственно общается с клиентами; однако бэк-офис-персонал предоставляет возможность такого общения и технически делает возможным осуществление стратегии развития предприятия, разработанная мидл-офис-персоналом. В связи с этим считаем нужным в управ-

лении персоналом использование каналов и внедрение инструментов внутреннего Digital-маркетинга, в частности социальных сетей и внутренних корпоративных порталов, в налаживании коммуникаций между сотрудниками для обеспечения повышения качества и производительности труда.

### **Список литературы**

1. Egan J. Marketing Communications. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd, 2015. 425 p.
2. Elsnera H., Krämer J. Managing corporate portal usage with recommender systems. Business & Information Systems Engineering, 2013. № 4, vol. 5, pp. 213–225.
3. Future Work Skills. – Электрон. текстовые дан. URL: [https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future\\_work\\_skills\\_2020\\_full\\_research\\_report\\_final\\_1.pdf](https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf) (дата обращения: 29.02.2021).
4. Huy Q., Shipilov A. The Key to Social Media Success Within Organizations. MIT Sloan Management Review, 2012. № 54(1). pp. 73–81.
5. The Digital Competence Framework 2.0. Электрон. текстовые дан. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (дата обращения: 29.02.2021).
6. Zomerdijk L.G., Vries J. Structuring front office and back office work in service delivery systems // International Journal of Operations & Production Management, 2007. Vol. 27. № 1. pp. 108–131.

## SWOT-АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Бронникова Евгения Михайловна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, et-bron@list.ru*

**Дымова Светлана Сергеевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), кандидат экономических наук, первый проректор, obe01@yandex.ru*

**Аннотация.** Вопросы разработки программ стратегического развития предприятий являются залогом успешного функционирования предприятия. Однако, без грамотно проведенного ситуационного анализа невозможно определить конкурентную позицию предприятия на рынке, оценить перспективы развития предприятия, разработать комплекс мер совершенствования деятельности и развития в долгосрочной перспективе. В работе рассмотрен классический метод SWOT-анализа, приведены положения, определяющие возможность использования результатов SNW- и PEST-анализа как основы для проведения комплексного ранжированного SWOT-анализа с применением экспертного совета и взвешенных оценок.

**Ключевые слова:** стратегический анализ; ситуационный анализ; SNW-анализ; PEST-анализ; сильные стороны предприятия; слабые стороны предприятия; возможности; угрозы; SWOT-анализ.

## SWOT ANALYSIS IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE ORGANIZATION

***Bronnikova Evgeniya Mikhaylovna***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), candidate of economics, associate Professor of management, embron@list.ru*

***Dymova Svetlana Sergeevna***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), candidate of economics, Vice-rector, associate Professor of management, obe01@yandex.ru*

**Abstract.** The issues of developing programs for the strategic development of enterprises are the key to the successful functioning of the enterprise. However, without a competently conducted situational analysis, it is impossible to determine the competitive position of an enterprise in the market, assess the prospects for the enterprise's development, and develop a set of measures to improve its activities and development in the long term. The paper considers the classical method of SWOT analysis, provides provisions that determine the possibility of using the results of SNW and PEST analysis as a basis for conducting a comprehensive ranked SWOT analysis using an expert council and weighted estimates.

**Keywords:** strategic analysis; situational analysis; SNW analysis; PEST analysis; enterprise strengths; enterprise weaknesses; opportunities; threats; SWOT analysis.

В современных условиях глобальной развивающейся конкуренции, высокой требовательности клиентов как к качеству продукта или услуги, так и к сервису и уровню обслуживания на предприятии, стратегической планирование деятельности и стратегический анализ приобретают все большую актуальность. SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных и простых в использовании видов анализа бизнеса, позволяющим выявить

внутренние и внешние факторы, влияющие на успех компании. Однако, важно понимать, что проведение анализа без претворения ключевых его итогов в жизнь не имеет смысла.

Цель исследования – систематизация представлений о ситуационном методе SWOT-анализа с применением исходных данных SNW- и PEST-анализа и экспертного метода оценивания факторов. Объектом исследования выступает сущность стратегического ситуационного метода анализа сильных, слабых сторон, возможностей, угроз предприятия. В качестве объекта исследования рассматривается сущность и особенности ситуационного метода SWOT-анализа в деятельности предприятий. Научная новизна исследования состоит в расширенном применении метода SWOT-анализа с учетом SNW- и PEST-анализа деятельности предприятия.

При подготовке статьи использовались теоретические методы исследования, включая метод анализа, сравнительного анализа, контент-анализ информационных научных и публицистических источников.

Стратегическое планирование деятельности организации представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Концепция стратегического управления во главу угла ставит достижение наилучшего результата деятельности на конкурентном рынке, развитие и повышение эффективности и результативности деятельности как в текущий момент времени, так и в долгосрочной перспективе [10].

Стратегический анализ или портфельный анализ является основным элементом стратегического планирования и включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации. Существует множество методов, учитывающих различный перечень факторов, однако, достаточно эффективным представляется применение совокупности методов, позволяющих максимально разносторонне оценить окружение компании для последующей разработки стратегических решений. Стратегический анализ рассматривается как в качестве одного из этапов стратегического менеджмента, так и в качестве одной из его функций.

Как этап стратегического управления стратегический анализ предшествует разработке стратегии и формированию системы стратегических целей. Однако роль стратегического анализа не



исчерпывается подготовкой информационной базы для принятия стратегических решений. Основная цель анализа организационной среды представляет собой определение и оценку критически важных факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность предприятия достигать стратегических целей [7].

Необходимо определить основные элементы организационной среды, как внешние, так и внутренние, выделить наиболее важные и приоритетные, собрать о них исходную информацию и проанализировать, по результатам проведенного анализа разработать направления деятельности по устранению негативного влияния и усилению конкурентных преимуществ и укреплению конкурентной позиции на рынке.

Одним из основополагающих и наиболее распространенных методов анализа является ситуационный SWOT-анализ деятельности предприятия, направленный на анализ компании на рынке в текущий момент времени с учетом конъюнктуры рынка. Построение матрицы SWOT-анализа деятельности целесообразно для ключевых рынков или их сегментов, целевых аудиторий, эффективно применительно к цели, виду деятельности, – наиболее конкретизировано, детализировано и сфокусировано. Важно обратить внимание, что для каждого рынка, целевой аудитории должна строиться отдельная матрица, ориентированная вовне, а не внутрь компании, учитывающая именно те факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают непосредственное влияние на анализируемую предметную область [6]. При построении матрицы факторы классифицируются на внешние (возможности – позитивные, угрозы – негативные) и внутренние (сильные стороны – позитивные, слабые стороны – негативные). Важно отметить эффективность применения интегративного метода на основе использования развернутых данных SNW-анализа (метод анализа сильных, нейтральных и слабых сторон деятельности предприятия) и PEST-анализа (метод анализа факторов внешней среды по политическим, экономическим, социальным и технологическим факторам) [2].

SWOT-анализ представляет собой сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рын-

ка, отраженных на рисунке 1. Зачастую осуществляется как дискуссия, обсуждение, нередко может быть организован мозговой штурм на этапе отнесения выявленных факторов, результирующих внутренние данные SNW-анализа и внешние данные PEST-анализа [1], [4].

	<p>Возможности (данные PEST-анализа) благоприятные обстоятельства, факторы внешнего окружения, существующие на данный момент на рынке, и способные оказывать положительное влияние</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Угрозы (данные PEST-анализа) события, потенциально оказывающие негативное влияние на компанию</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>Сильные стороны (данные SNW-анализа) отличительная особенность, конкурентное преимущество, эффективно налаженный бизнес-процесс</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Сильные стороны-Возможности.</p> <p>С помощью каких сильных сторон могут быть реализованы выявленные возможности</p>	<p>Сильные стороны-Угрозы.</p> <p>Какие сильные стороны помогут нейтрализовать угрозы</p>
<p>Слабые стороны (данные SNW-анализа) отсутствие какого-либо фактора, более низкая оценка параметра в сравнении с конкурентами</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Какие слабые стороны помешают реализовать возможности</p>	<p>Какие слабые стороны, в случае реализации угроз, усилят негативное влияние</p>

Рисунок 1 – Сущность метода SWOT-анализа

Существует определенный порядок проведения SWOT-анализа, включающий в себя ряд этапов:

Определение группы из функциональных специалистов предприятия, занятых непосредственно в сфере, близкой к анализируемой.

Назначение руководителя экспертной группы экспертов, который предоставляет исходные данные по конъюнктуре рынка и состоянию отрасли – аналитические данные PEST-анализа, также результаты внутренней диагностики методом SNW-анализа.

Определение нормативного срока для ознакомления с результатами проведенного PEST-анализа и SNW-анализа.

Формирование перечня показателей для оценивания выявленных факторов и оценки уровня их влияния и степени проявления.

Подготовка ответственным лицом опросных листов для оценки выбранных показателей в двух плоскостях (важность – эффективность для сильных и слабых сторон, влияние на организацию – вероятность реализации для возможностей и угроз).

Проведение опроса экспертной группы.

Расчет экспертной оценки анализируемых показателей [5].

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение, максимально влияющие на развитие предприятия) элементы. Формулировки необходимо упорядочивать по уровню значимости от максимального к минимальному. Такой подход обеспечивает коорелятивную интерпретацию методики SWOT-анализа [8], [9].

Планируемая стратегия компании относительно исследуемого вопроса определяется исходя из сопоставления характеристик и факторов среды и предприятия для четырех зон матрицы.

По итогам ранжирования [3], проводимого на этапе SNW-анализа и PEST-анализа, путем анализа степени проявления и влияния фактора на деятельность, создается экспертный совет из сотрудников, непосредственно связанных с анализируемой сферой деятельности предприятия.

К участию в экспертном совете могут привлекаться любые сотрудники, общее количество экспертов не ограничивается. В зависимости от уровня компетентности, уровня участия в бизнес-процессах организации, применительно к которым строится

матрица SWOT-анализа, эксперту присваивается вес. Общая суммарная оценка компетентности экспертного совета составляет 1. При расчете финальной оценки проводится расчет влияния, вероятности наступления события и учитывается вес эксперта. Оценки по каждому эксперту суммируются для каждого фактора, что, в конечном итоге, определяет итоговую оценку. Таким образом, берется во внимание максимальное количество мнений с учетом профессионализма и владения информацией, анализ приобретает комплексный характер.

*Таблица 1 – Календарный план реализации мероприятий по итогам проведения SWOT-анализа деятельности предприятия*

№	Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Срок внедрения
		Директор	I квартал
		Заместитель директора	II квартал
		Начальник отдела	III квартал
		Специалист	II квартал
		...	...

Следующим этапом составляется календарный план реализации мероприятий, отмеченных в соотношении поочередно всех четырех полей матрицы (возможностей и сильных сторон и так далее) с закреплением ответственных на лиц на предприятии и планируемых сроков исполнения, таблица 1.

Начинать реализацию рекомендовано с наиболее значимых мероприятий, находящихся в полях с наивысшей взвешенной оценкой по итогам проведенного анализа с учетом ранжирования факторов и взвешивания оценок участников экспертного совета. Наименее приоритетные мероприятия могут быть не выполнены в силу ограниченности временного, кадрового, финансового и других ресурсов предприятия. Поле наименование мероприятий, выявленных в соотношении полей, предполагает расположение в соответствии со степенью влияния факторов, закрепляется ответственное лицо с указанием конкретной должности анализируемо-

го предприятия. Возможно указание ответственного, имеющего в подчинении проектную команду, организованную под выполнение конкретного мероприятия по итогам анализа. Срок внедрения или срок реализации может быть указан как кварталом, так и конкретной датой в зависимости от горизонтов планирования и предполагаемого периода внедрения.

Классический метод SWOT-анализа широко известен и часто применим в практике деятельности предприятий различных форм собственности, масштабов и видов деятельности. Тем не менее, результаты формально проведенного анализа зачастую носят декларативный или отчетный характер. Приведенный развернутый комплексный метод SWOT-анализа редко используется на практике. Результаты не группируются и планомерно не внедряются в деятельность предприятий. Также встречается ситуация, когда проектная команда, занятая проведением SWOT-анализа, ограничивается выявлением факторов без дальнейшей системной проработки их влияния, соотнесения, разработки направлений совершенствования деятельности предприятия. Однако, необходимо понимать, что данный комплексный инструмент может позволить предприятию, существующему в напряженной конкурентной среде, максимально полно выявить проблемные участки в сравнении с конкурентами через призму возможностей и угроз внешней среды, что, в конечном итоге, обеспечит достижение поставленных целей для конкретных сегментов рынка и целевых аудиторий. Следует учитывать, что только комплексный стратегический план, составленный по итогам проведенного анализа, будет способствовать достижению поставленных стратегических и тактических целей и способствовать планомерному развитию и повышению эффективности деятельности.

### **Список литературы**

1. Аллахяров А.С. Возможности использования SWOT и PEST-анализа, их сравнение и использование в практике современных компаний // Аллея науки, 2019. Т.1. № 1(28). С. 387–394.
2. Бронникова Е.М., Дымова С.С. Методика PEST-анализа как компонент SWOT-анализа деятельности организации // Со-

- временные проблемы и пути повышения конкурентоспособности бизнеса. Материалы международной научно-практической конференции. Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт бизнеса и дизайна». Москва, 2020. С. 179–186.
3. Бронникова Е.М., Дымова С.С. Методика SNW-анализа как компонент SWOT-анализа деятельности организации // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 2 (18). С. 2.
  4. Ситникова Ю.Е SWOT-анализ и PEST-анализ как наиболее эффективные инструменты стратегического планирования // Аллея науки, 2019. Т. 1. № 1 (28). С. 523–528.
  5. Материалы курса вебинаров «Практика разработки эффективной стратегии» Arno Business School. URL: <http://arno-bs.ru/services/arno-school-of-management/strategy/> (дата обращения 17.06.2019).
  6. De Armas Rodriguez H. Método para la elaboración de estrategias dominantes swot con el empleo del equilibrio de nash en juegos matriciales de suma cero // Investigacion Operacional. 2018. 39(1), с. 67-86.
  7. Maciaszczyk P., Dyba M., Gernego I. Strategies of human development in the context of global digital change // Ikonomiczeski Izsledvania, 2019. 28(5), pp. 10–24.
  8. Meskauskas Z., Jasinevicius R., Kazanavicius E., Petrauskas V. XAI-based fuzzy SWOT maps for analysis of complex systems // IEEE International Conference on Fuzzy Systems. 2020-July, 9177792.
  9. Vladoš C. On a correlative and evolutionary SWOT analysis // Journal of Strategy and Management, 2019. 12(3), pp. 347–363.
  10. Yaremchuk E., Muzalev S. Economic analysis as an element of strategic planning in organizations // Russian Journal of Management, 2020. Т. 8. № 1. С. 151–155.

**МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА  
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТРАНСПОРТНО-  
ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА**

***Бородич Татьяна Анатольевна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), старший преподаватель кафедры «Логистика и организация производства», tanjabor11@gmail.com*

***Кодолич Алина Степановна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), студентка экономического факультета, kodolicalina717@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассмотрена методика комплексного анализа логистической системы транспортно-логистического центра и основные направления ее совершенствования на основе проведённой оценки.

**Ключевые слова:** логистическая система; эффективность; комплексный анализ.

**METHODOLOGY OF COMPLEX ANALYSIS OF THE  
LOGISTICS SYSTEM OF TRANSPORTATION AND  
LOGISTICS CENTER**

***Borodich Tatyana Anatolyevna***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), senior lecturer of the Department “Logistics and Production Organization”, tanjabor11@gmail.com*

***Kadolich Alina Stepanovna***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus*

(212000, Mogilev, 43 Mira ave), student of the Faculty of Economics, kodolicalina717@gmail.com

**Abstract.** The article considers the methodology of complex analysis of the logistics system of the transport and logistics center and the main directions of its improvement based on the assessment.

**Keywords:** logistics system; efficiency; complex analysis.

Логистическая система предприятия характеризуется определенным набором взаимосвязанных логистических услуг. При этом услуги должны оказываться максимально качественно и с минимальными затратами. Логистические процессы многосторонне влияют на экономику предприятия, формируют его финансовые показатели и тем самым существенно воздействуют на рыночную позицию хозяйствующего субъекта. Поэтому они постоянно должны подвергаться оценке на эффективность, поскольку снижение эффективности одного из них вызовет снижение эффективности функционирования организации в целом [1, 2, 3].

Актуальность данной темы связана с тем, что с помощью оценки эффективности функционирования логистической системы предприятия можно своевременно выявить недостатки в любом из процессов, которые в итоге влияют на общие результаты деятельности организации, и найти пути совершенствования их эффективности.

Объектом исследования является транспортно-логистический центр – Могилевский филиал РУП «Белтаможсервис», который находится в зоне действия Могилевской таможни и является крупнейшим оператором на рынке логистических услуг Беларуси с 2015 года.

На основании результатов работы Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис» за 2017–2019 гг., можно сделать общие выводы о недостаточной эффективности функционирования организации. На протяжении анализируемого периода наблюдается снижение долгосрочных и краткосрочных активов. Долгосрочные активы снизились за счет снижения дебиторской задолженности, а краткосрочные – за счет снижения денежных средств, как основной составляющей краткосрочных активов.



Была также выявлена неустойчивая ликвидность, что свидетельствует о снижении платежеспособности. По проведенному анализу ликвидности было установлено, что у предприятия недостаточно собственного капитала для обеспечения потребности в оборотных активах и для покрытия краткосрочных обязательств.

В 2019 г. более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовал экономии фонда заработной платы на сумму 136,8 тыс. р. В то же время наряду с ростом производительности труда и заработной платы в 2018–2019 году наблюдается снижение объемов оказанных услуг и их эффективности.

Анализируя основные показатели деятельности, также можно сделать вывод о том, что наблюдается тенденция роста выручки предприятия от реализации услуг за анализируемый период и тенденция снижения прибыли, причем прибыль предприятию приносят всего три вида экономической деятельности – торгово-логистическая, складская деятельность и услуги таможенного представителя, а вот транспортная деятельность и вовсе несет убытки.

По рентабельности продаж, характеризующей уровень прибыльности продаж, в динамике также наблюдается снижение, что свидетельствует о росте затрат на оказание услуг предприятием при постоянных ценах либо о снижении цен на оказание услуг рассматриваемого предприятия.

Затраты на 1 руб. дохода предприятия в 2018 г. по отношению к 2017 г. увеличились на 6,03%, в том числе по складской деятельности произошло увеличение на 1,06%, по торгово-логистической – на 6,25%, по транспортной – на 1,93%, а по услугам таможенного представителя – на 5,11%. Наибольшие затраты на 1 руб. дохода предприятия приходятся, за исключением транспортной деятельности, которая является убыточной, на складскую деятельность.

Представленный анализ показал, что за анализируемый период разные показатели направления деятельности имеют неодинаковую тенденцию (одни показатели увеличились, другие уменьшились), что затрудняет итоговую оценку эффективности логистической системы ТЛЦ. Поэтому для более определенного вывода следует провести комплексную оценку эффективности логистической системы ТЛЦ по следующей методике:

1) выбираются направления оценки: производство, финансы, персонал, управление, маркетинг и др.;

2) производится отбор показателей, характеризующих каждое выбранное направление деятельности с точки зрения эффективности;

3) рассчитываются значения коэффициентов каждого показателя по направлениям;

4) осуществляется перевод коэффициентов в баллы. Если показатель в отчетном периоде увеличился относительно прошлого, то ему присваивается балл 10, а если уменьшился – 0 баллов, причем это для показателей с положительным влиянием. Для показателей отрицательного влияния балл 10 ставится при снижении показателя и 0 – при его росте;

5) в целях создания единого показателя, характеризующего отдельное направление деятельности, необходимо оценить степень влияния каждого коэффициента на общий показатель эффективности, то есть каждому коэффициенту должен быть присвоен свой вес. Например, если в группе четыре показателя, то вес одного будет равен  $1/4$  (то есть 0,25);

6) рассчитывается сводный (интегральный) показатель эффективности логистической системы ТЛЦ по направлению.

По рассмотренной методике проводится оценка эффективности логистической системы ТЛЦ.

В качестве основных направлений оценки предлагается выбрать следующие: производство, трудовые ресурсы, платежеспособность, структура обязательств, основные фонды.

Перечень выбранных показателей, характеризующих каждое направление оценки с точки зрения эффективности, представлен в таблице 1.

Значения рассмотренных показателей, которые используются для расчета коэффициентов, отражены в таблице 2.

Таблица 1 – Перечень показателей

Направление	Перечень показателей
Производство продукции, работ, услуг	Затраты на рубль произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг Рентабельность продаж Рентабельность продукции (услуг)
Трудовые ресурсы	Трудоемкость Коэффициент текучести кадров Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднегодовой заработной платы
Платежеспособность	Коэффициент абсолютной ликвидности Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами
Основные фонды	Фондоемкость Коэффициент эффективности использования основных фондов
Внешнеэкономическая деятельность	Общая прибыль на рубль экспортного оборота Рентабельность экспорта к затратам на экспорт

Источник: собственная разработка автора

Таблица 2 – Данные для расчета коэффициентов

Коэффициент// Объект оценки	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Среднее значение	Мак- симум	Мини- мум
Затраты на рубль произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг	0,853	0,843	0,895	0,864	0,843	0,895
Рентабельность продаж	0,147	0,138	0,086	0,124	0,147	0,086
Рентабельность (продукции) услуг	0,178	0,164	0,096	0,146	0,178	0,096
Трудоемкость	1,24	0,71	0,98	0,977	0,710	1,240
Коэффициент текучести кадров	0,027	0,043	0,045	0,038	0,027	0,045

Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднегодовой заработной платы	0,981	0,987	1,108	1,025	1,108	0,981
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,036	0,014	0,040	0,070	0,014
Коэффициент текущей ликвидности	0,28	0,38	0,1	0,253	0,380	0,100
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,95	0,96	0,94	0,950	0,960	0,940
Фондоёмкость	0,27	0,13	0,131	0,177	0,130	0,270
Коэффициент эффективности использования ОФ	0,55	1,072	0,664	0,762	1,072	0,550
Общая прибыль на рубль экспортного оборота	0,107	0,041	0,073	0,074	0,107	0,041
Рентабельность экспорта к затратам на экспорт	0,528	0,901	0,358	0,596	0,901	0,358

*Источник:* собственная разработка автора

Расчет граничных значений коэффициентов по направлениям оценки представлен на рисунке 1.

После расчета всех значений коэффициентов, характеризующих эффективность логистической системы по выбранному направлению, осуществляется перевод значений данных коэффициентов в баллы (таблица 3).

Затраты на рубль произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг	0,895	0,889	0,882	0,876	0,870	0,864	0,857	0,851	0,845	0,839	0,832
Рентабельность продаж	0,086	0,094	0,101	0,109	0,116	0,124	0,131	0,139	0,146	0,154	0,161
Рентабельность продукции (услуг)	0,096	0,106	0,116	0,126	0,136	0,146	0,156	0,166	0,176	0,186	0,196
Трудоемкость	1,240	1,187	1,135	1,082	1,029	0,977	0,924	0,871	0,819	0,766	0,713
Коэффициент текучести кадров	0,045	0,044	0,042	0,041	0,040	0,038	0,037	0,036	0,034	0,033	0,032
Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднегодовой заработной платы	0,981	0,990	0,999	1,008	1,016	1,025	1,034	1,043	1,052	1,061	1,070
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,014	0,019	0,024	0,030	0,035	0,040	0,045	0,050	0,056	0,061	0,066
Коэффициент текущей ликвидности	0,100	0,131	0,161	0,192	0,223	0,253	0,284	0,315	0,345	0,376	0,407
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,940	0,942	0,944	0,946	0,948	0,950	0,952	0,954	0,956	0,958	0,960
Фондоёмкость	0,270	0,251	0,233	0,214	0,196	0,177	0,158	0,140	0,121	0,103	0,084
Коэффициент эффективности использования основных фондов	0,550	0,592	0,635	0,677	0,720	0,762	0,804	0,847	0,889	0,932	0,974
Общая прибыль на рубль экспортного оборота	0,041	0,048	0,054	0,061	0,067	0,074	0,080	0,087	0,093	0,100	0,106
Рентабельность экспорта к затратам на экспорт	0,358	0,406	0,453	0,501	0,548	0,596	0,643	0,691	0,738	0,786	0,833

*Рисунок 1 – Расчет коэффициентов по направлениям оценки*

*Источник: собственная разработка автора*

*Таблица 3 – Результаты расчёта баллов*

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год
Затраты на рубль произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг	7	8	0
Рентабельность продаж	8	7	0
Рентабельность продукции (услуг)	8	7	0
Трудоемкость	0	10	5
Коэффициент текучести кадров	10	2	0
Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднегодовой заработной платы	0	1	10
Коэффициент абсолютной ликвидности	10	4	0
Коэффициент текущей ликвидности	6	9	0
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	5	10	0

Фондоёмкость	0	8	8
Коэффициент эффективности использования основных фондов	0	10	3
Общая прибыль на рубль экспортного оборота	10	0	5
Рентабельность экспорта к затратам на экспорт	3	10	0

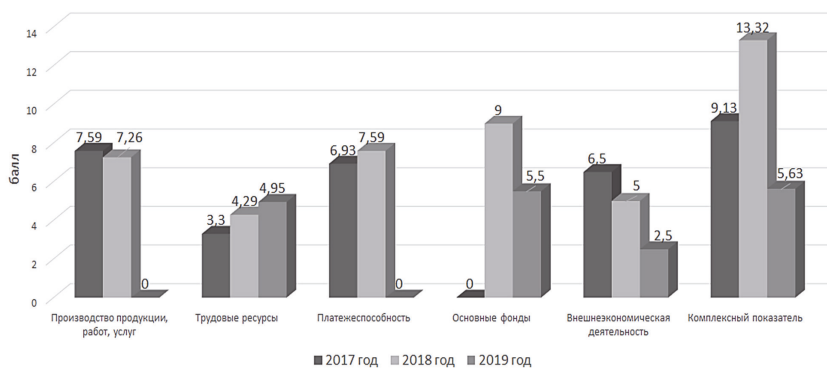
*Источник:* собственная разработка автора

В целях создания единого показателя каждому коэффициенту присваивается свой вес.

Таким образом, вес будет равен:

- для первой группы показателей 0,33 (1/3);
- для второй группы показателей 0,33 (1/3);
- для третьей группы показателей 0,33 (1/3);
- для четвертой группы показателей 0,5 (1/2);
- для пятой группы показателей 0,5 (1/2).

Затем рассчитываются сводные (интегральные) показатели эффективности по направлениям, результаты расчета которых представлены на рисунке 2.



*Рисунок 2 – Интегральные показатели эффективности логистической системы по направлениям*

*Источник:* собственная разработка автора

Расчетный интегральный показатель отражает положение оцениваемой логистической системы среди выбранной совокупности объектов оценки. Расчет сводного показателя эффективно-

сти производится на основе рассчитанных интегральных показателей эффективности по отдельным направлениям деятельности.

Значение интегрального показателя, равное 5,63 на 2019 год, свидетельствует о том, что эффективность логистической системы ТЛЦ за рассматриваемый период очень сильно снизилась, так как в 2018 году данный показатель составил 13,32, а в 2017 году – 9,13.

Таким образом, на основе проведённой оценки эффективности логистической системы предлагаются следующие направления ее совершенствования:

1) использование сервиса «Flagma» при составлении маршрутов доставки грузов с использованием различных критериев оптимизации (время, расстояние перевозки и т.д.), что позволит более гибко учитывать запросы потребителей транспортных услуг, повышая тем самым качество транспортного обслуживания и сокращая затраты на доставку;

2) внедрение программного продукта «WialonLogistics» позволит решить проблему Могилевского филиала с убытками по транспортной деятельности, то есть сократит транспортные расходы за счет более оптимальной маршрутизации, сократит холостые пробеги автомобилей по маршруту, оптимизирует укладку грузов на транспортном средстве и позволит контролировать работу транспортных средств по маршруту;

3) разработка мероприятий по повышению мотивационной функции заработной платы персонала;

4) совершенствование стратегии развития транспортно-логистического центра.

### **Список литературы**

1. Ляманова Е.А. Организация транспортной логистики на малом предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2020. № 8–2. С. 243–248.
2. Любушин Н.П. Экономический анализ. М.: Юнити-Дана, 2010. 576 с.
3. РУП «Белтаможсервис» [Электронный ресурс]. 2020. URL: <http://declarant.by> – Дата обращения: 01.03.2020.

**ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЙ И  
НЕЙРОПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ  
РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

***Ильченко Светлана Владимировна***

*НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, 6, корп. 1), кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой «Жилищное хозяйство и управление персоналом», strelec200763@mail.ru*

**Аннотация.** В статье описана связь индивидуальных особенностей личности с проявлением эмоциональной специализации мозговых полушарий. Раскрываются вопросы развития эмоциональной компетентности менеджера с учетом психофизиологического и нейропсихологического потенциала. Показана роль эмоциональной саморегуляции как внутреннего условия непрерывного развития личности менеджера и достижения им продуктивной профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** функциональная асимметрия мозга; психофизиологический и нейропсихологический потенциал; эмоциональный интеллект; эмоциональная компетентность; эмоциональная экспрессия; механизм внутренней самоорганизации.

**PSYCHOPHYSIOLOGICAL AND  
NEUROPSYCHOLOGICAL POTENTIAL OF THE  
DEVELOPMENT OF EMOTIONAL COMPETENCE  
OF THE MANAGER AS A FACTOR OF EFFECTIVE  
MANAGEMENT OF AN INNOVATIVE ORGANIZATION**

***Ilchenko Svetlana Vladimirovna***

*NOCU "Moscow Institute of Economics", Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhina str., 6, building 1), candidate of pedagogical sciences,*



*associate professor of the department, head of the department "Housing and personnel management", strelec200763@mail.ru*

**Abstract.** The article describes the relationship of individual personality traits with the manifestation of the emotional specialization of the cerebral hemispheres. The issues of the development of the managerial emotional competence are revealed taking into account the psychophysiological and neuropsychological potential. The role of emotional self-regulation as an internal condition for the continuous development of the manager's personality and the achievement of a productive professional activity is shown.

**Keywords:** functional asymmetry of the brain; psychophysiological and neuropsychological potential; emotional intelligence; emotional competence; emotional expression; internal self-organization mechanism.

Индивидуальные особенности человека связаны как с проявлением функциональной асимметрии мозга, так и свойствами темперамента, различные соотношения которых определяют специфику эмоционального опыта субъекта. Современные исследования нейropsychологии опровергают традиционные представления о том, что только правое полушарие мозга обеспечивает контроль эмоциональных сигналов: доказано, что оба полушария вносят свой вклад в эмоциональный опыт индивида.

Клинические наблюдения Т.А. Доброхотовой и Н.Н. Брагиной показали, что правое полушарие в большей степени связано с проявлением негативных эмоций, а левое – позитивных. Так, при ослабленной функции левого полушария человек переживает беспокойство, пессимистические состояния, тревожность, часто плачет. Сниженная же активность правого полушария вызывает беспричинную радость, благодушие, беспечность, эйфорию, смех, что при частом проявлении будет формировать индивидуальный опыт эмоционально шаблонного, привычного реагирования, ведущего к становлению эмоциональной тупости, холодности, индифферентности (безразличия, равнодушия).

В исследованиях В.Л. Деглина показано, что усиление альфа-активности в левом полушарии усиливает положительные

эмоциональные состояния, а отрицательные эмоции возникают с усилением альфа-активности в правом. Согласно Л.Р. Зенкову, эмоциональная специализация мозговых полушарий проявляется, например, при выключении левого полушария в непонятности, невербализуемости ситуации и, следовательно, в эмоционально отрицательном переживании субъекта. Другими словами, если левое полушарие не задействовано для вербализации, рефлексии переживаемых субъектом состояний, то неминуемо будет накапливаться эмоционально негативный индивидуальный опыт, проявляющийся в недовольстве собой и окружающими.

Противостояние этих двух тенденций и преобладание одной из них и определяют знак эмоций, а вслед за ними и выполняемые ими функции стимулирования тех или действий субъекта. Р. Девидсон и В. Геллер полагают, что знак эмоций зависит от соотношения активности левой (ЛФК) и правой (ПФК) фронтальной коры.

Доминирование тенденции «приближения» и появление положительных эмоций сочетаются с активацией ЛФК. И наоборот, доминирование тенденции «отказа», дистанцирования сочетается с активацией ПФК и появлением негативных переживаний опасности, тревожности, агрессивности или депрессивности. В соответствии с потребностно-информационной теорией эмоций можно связать ПФК с прагматической информацией, приобретенной ранее и хранящейся в памяти.

А ЛФК – с информацией, только что поступившей. Доминирование активности левого фронтального неокортекса обусловлено новой информацией, которая не сопоставляется субъектом с ранее приобретенной и обуславливает эмоции положительного знака, определяющие тенденцию приближения, привлекательности, интереса. Доминирование же активности правого фронтального неокортекса проявляется при сопоставлении новой информации с прежним опытом, не учитывая которую субъект не может и поэтому страдает, переживая негативные эмоции. По сути, так рождается внутренний конфликт, разрешению которого может способствовать руководитель, создающий соответствующие социально-психологические условия для развития конструктивного соотношения нового с прошлым, новаций с традициями и привычками, прежнего опыта индивида с незнакомой для него, новой

информацией. В таком случае соотношение процессов ПФК и ЛФК гармонизируются и не противостоят друг другу в доминировании, а взаимно дополняют и усиливают друг друга. Такое соотношение и будет определять функциональную зрелость коры и регуляторных структур мозга.

Эмоции как непосредственно пристрастные переживания отражают значимость действующих на человека явлений в их связи с актуальными потребностями, являющихся механизмом внутренней регуляции деятельности индивида.

Эмоции, выполняя основную функцию отражения индивидуальной значимости воспринимаемой информации, выполняют несколько регуляторных функций:

1) определяют полезность или вредность воздействующих факторов (оценочная функция);

2) выявляют зону поиска той среды, где будет найдено решение задачи удовлетворения потребности (побуждающая функция);

3) позволяют предвосхищать возможный благоприятный или неблагоприятный исход события;

4) побуждают человека к изменению своего поведения (перключательная функция);

5) определяют содержание передаваемой невербальной информации другим людям (коммуникативная функция) о своем отношении к явлениям, объектам, событиям.

Невербальное общение в значительной мере зависит от индивидуальных проявлений механизма кодирования и декодирования эмоциональных сигналов партнера посредством перцепции полисенсорных сигналов мимики, жестов, поз, запахов, вкусовых впечатлений, но особенно интонаций речи, где тембровые и метроритмические особенности играют основополагающую роль.

Восприятие полисенсорных сигналов как экстралингвистической способности индивида позволяет говорить о степени развития его эмоционального слуха.

Среднестатистический нормальный индивид обладает степенью развития эмоционального слуха в пределах 60–70 баллов. Однако встречаются люди, условия воспитания которых не позволили им развить у себя эту важнейшую способность общения и эмоциональный слух которых не превышает 10–20%, что характе-

ризуется как эмоциональная глухота, тупость (например, у детей, воспитывающихся без родителей в детском доме; у лиц, страдающих алкоголизмом, наркоманией).

С другой стороны, наличие таких индивидов, у которых обнаруживается сверхвысокий уровень развития эмоционального слуха (до 90–95 баллов). Как правило, это музыканты, дирижеры хоров, вокалисты, ведущие артисты балета и театра.

Исследования показали статистически надежную корреляцию эмоционального слуха с такой психологической характеристикой как эмпатия (тестируемой по опроснику Меграбяна), высокую повторяемость результатов тестирования аналогичных возрастных и профессиональных групп людей, что свидетельствует о валидности и прогностичности теста на измерение степени развития эмоционального слуха.

Мы полагаем, что степень развития эмоционального слуха индивида в соотношении с уровнем развития его рефлексивных способностей и составляет суть эмоциональной компетентности личности.

В качестве основных признаков эмоциональной компетентности как отражения эмоционального интеллекта, согласно социально ориентированной концепции эмоционального ума П. Саловея и Дж. Майера (Salovey P., Mayer J.D., 1990), выступают такие индивидуальные свойства как эмоциональная экспрессия, эмоциональная перцепция и способность к сопереживанию (эмпатии) [3, p. 772].

Очевидно, что наследуемая эмоциональная экспрессия обуславливает индивидуальное выражение энергетической силы и чуткости восприятия нюансов невербальной информации, активированность любого вида деятельности человека и его внешней (экстравертированной) проявленности; эмоциональная перцепция как избирательность субъективно значимой информации выступает в качестве природосообразного фильтра невербальной информации, необходимой субъекту для решения тех или иных жизненных задач, а способность к сопереживанию проявляется как внутренний механизм эмоциональной отзывчивости, эмпатии и в конечном итоге – нравственных установок личности.

Эмоциональная экспрессия как генетически обусловленный потенциал психоэмоционального опыта индивида, является интеграцией многочисленных особенностей взаимодействия лобной коры, гиппокампа, гипоталамуса и миндалина.

Система четырех структур объясняет индивидуальные предпочтения эмоциональных реакций. Так, по мнению ученого, преобладание у субъекта функций лобной коры и гипоталамуса будет определять актуализацию возбуждаемой потребности и энергично-упорное ее удовлетворение, что характерно для холерического типа темперамента.

Функциональное преобладание системы гиппокамп – миндалина означает готовность реагировать на широкий круг сигналов, в том числе и на малозначимые, что обуславливает высокую чувствительность к стимулам, что характерно для традиционного описания меланхолического типа нервной системы.

Доминирование системы гипоталамус – гиппокамп создает условия для генерализации эмоционально сильной реакции и энергии на воздействия индивидуально значимого характера, что характерно для сангвинического темперамента. Преобладание же связи миндалины и лобной коры обуславливает игнорирование малозначимых событий и выделение только сильных и значимых стимулов, что характерно для флегматического темперамента, действующего активно, но эмоционально зависимо, инертно.

Таким образом, диагностика темперамента наиболее тесно связана с активностью эмоций: силой – слабостью процессов возбуждения, экстраверсии – интроверсии, импульсивности – устойчивости.

Эти признаки во многом предопределяют характер эмоциональных реакций человека, его эмоционально-познавательный потенциал и процессуальные особенности индивидуального выражения, проявляющихся как эмоциональный интеллект в процессах восприятия и воспроизведения тех или иных информационных потоков.

Другими словами, обусловленная генетически эмоциональная экспрессия наряду с социально обусловленной эмоциональной перцепцией оказываются основополагающими компонентами эмоциональной компетентности, выражающейся в рефлексивных процессах – вербализации своих состояний, переживаний и чувств.

Генетическая обусловленность эмоциональных особенностей реагирования человека предопределяет проявление не только познавательных процессов, но и невербально-коммуникативных связей, определяющих систему внутриличностных и межличностных отношений.

При этом отметим, что именно врожденные особенности высокой чувствительности индивида обуславливают естественное проявление эмоционального отклика как базовой характеристики эмоциональной отзывчивости личности, ее потенциальной способности понимать себя и ближних, свой внутренний и окружающий мир.

Чуткость как готовность пристраиваться, приспосабливаться, адаптироваться к особенностям ближнего позволяет индивиду интуитивно стяжать максимально возможную информацию о партнере в процессе коммуникации с ним и строить бережные, конструктивные отношения, осторожно «прикасаясь» к внутренним особенностям его личности. Такая способность к эмоциональной отзывчивости является базовым признаком эмоциональной саморегуляции личности, обуславливающей успешность развития как внутриличностных, так и межличностных отношений.

Однако для успешного построения конструктивных отношений, реализации созидательного потенциала человека этого одного базового признака еще недостаточно. Необходима развитая способность проявлять инициативу и активность в реализации тех смыслов, ценностей и целей, которые порождаются как процессы, составляющие содержание жизнеспособности человека.

И такое качество (инициативная активность) для межличностного общения меланхолика, например, нетипично, ибо характерные свойства его эмоциональной сферы проявлены в интровертированных процессах. Поэтому собственно накопление индивидуального опыта инициативной активности и должно становиться задачей воспитания для слабого типа нервной системы. Суть такого воспитания выражается не столько в создании условий для усвоения готовых общественно-нормативных когний, сколько в накоплении такого индивидуального опыта сенсорной культуры, который оказался слабо выражен как наследственный фактор, но чрезвычайно актуален как социальное качество в конструктивном построении внутриличностных и межличностных отношений в процессе разрешения возникающих соответствующих противоречий.

В качестве существенной характеристики эмоционально-энергетического потенциала человека в определении относительно стабильных индивидуальных различий еще в 1964 г. Дж. Грей

ввел понятие активированность как характеристику уровня активации. К свойствам активированности как существенной характеристике типа темперамента Я. Стреляу относит такие составляющие, как экстраверсия – интроверсия, нейротизм – стабильность, эмоциональность, сила процессов возбуждения, реактивность, тревожность, импульсивность, заторможенность – расторможенность, тенденция приближения – отказа.

Согласно этому положению у индивидов с высокой врожденной активированностью (слабым типом нервной системы) стимул вызывает более высокий уровень активации, чем у субъектов с низкой активированностью (сильным типом темперамента). По мнению Я. Стреляу, свойствами высокой степени активированности обладают интроверты, нейротики, высокоэмоциональные индивиды со слабой нервной системой, высокореактивные и тревожные субъекты с тенденцией к отказу от взаимодействия при сильных стимулах воздействия, ибо энергетически сильные стимулы вызывают отрицательные эмоции и даже, возможно, страх. Все эти особенности позволяют утверждать, что, учитывая эти особенности нервной системы, руководителю необходимо создавать такие условия для раскрытия потенциала высокой активированности, в которых индивид со слабым типом темперамента был бы способен успешно воспроизводить свои творческие проекты и развивал бы свою пока еще слабо выраженную готовность к преодолению помех. И наоборот. Для индивидов с низким уровнем активированности необходимо создавать социально-психологические условия для развития у них вариативного стиля самовыражения, позволяющего учитывать позиции ближних при оптимистичном выражении своей врожденной энергетической активности. Особо отметим, что высокий уровень активированности обеспечивает индивиду естественную готовность к восприятию информации даже незначительного, детализированного характера и способность учета всех нюансов и оттенков ситуации, что создает условия для реального согласования своего мнения с мнением ближнего. Такие индивиды при хорошем воспитании (недирективного, но согласованного стиля) становятся проницательными стратегами в предвидении развития содержательной составляющей совершенствования любой социальной системы [2]. Это лидеры не по форме, а

166

по сути, по содержанию, что характерно было для многих выдающихся личностей гуманитарно-творческой направленности: И.С. Баха и В.А. Моцарта, П.И. Чайковского и Ф. Шопена, С. Есенина и А.С. Пушкина, С. Дали и М. Ростроповича.

Субъекты с противоположными свойствами темперамента характерной низкой активированности отличаются преобладанием выраженного положительного эмоционально-энергетического тона, обусловленного врожденной активностью нервной системы. Это позволяет таким индивидам легко проявлять свой потенциал в социальном лидерстве оформления готовых проектов. Врожденный позитивно-оптимистический настрой нервной системы обуславливает их потребность в функциях организатора уже выраженных кем-то содержательных факторов. Опасность для таких индивидов состоит в том, что они часто не замечают и игнорируют уже изменившиеся условия деятельности, нюансы и детали информационных потоков и зачатков инновационных тенденций.

Предприимчивость этих индивидов выражена вовне, она экстравертирована по форме, но часто с шаблонно привычным (и в этом смысле – устаревшим или ошибочным) содержанием. Такие привычно шаблонные реакции и поведение провоцируют формирование «экзистенциального вакуума» личности, а вслед за ним и различные психологические зависимости и эмоционально-интеллектуальную консервативность, холодность, тупость.

Следовательно, формирование шаблонно-эмоциональных реакций, а значит, и привычных способов поведения является выражением крайне слабо развитой эмоциональной сферы человека, его утраченной возможности стать эмоционально зрелым, культурным человеком, сохраняя в себе «детскую» непосредственность восприятия наряду с накопленным опытом рефлексии и избирательности (перцепции) той информации, которая в согласовании с ожиданиями индивидуального генотипа обеспечивает эмоциональную зрелость, чувственную культуру личности.

Актуальной внутрилличностной задачей индивида со слабым типом нервной системы является гармонизация процессов межполушарных связей как внутреннего механизма не только в создании творческих моделей своей жизнеспособности (что оказывается несложной задачей для такого типа нервной системы), но и



лидерского их воплощения, творческой реализации в социальной среде самостоятельно или в сотрудничестве.

Следовательно, выполнение таких базовых задач по компенсации дефицитарного эмоционально опыта для каждого из индивидов в процессе всей своей жизни и будет способствовать становлению зрелости его психоэмоциональной сферы, выражающейся в его сенсорной культуре – развитой эмоциональной компетентности как индивидуально-рефлексивной синестезии проявленной потребности самосозидания в построении духовно-интеллектуальной траектории индивидуального развития.

Только такой механизм внутренней самоорганизации способен гарантированно обеспечить конструктивную созидательность любых (внутрисемейных и профессиональных) социально-коммуникативных процессов, ибо человека не придется убеждать в невыгодности и опасности для него построения других – деструктивных моделей межличностных отношений.

Показателем развития эмоциональной компетентности личности менеджера будет являться полноценный спектр эмоциональной лексики человека как проявление культуры вербального выражения своих переживаний, потребностей, намерений, желаний, интересов [1].

Способность вербально выражать свои состояния, переживания, чувства, мыслеобразы характеризует развитую эмоциональную лексику человека как связную речь. Функция вербального выражения состояний заключается в возможности менеджера освободиться от эмоционально зависимого поведения, которое характерно для импульсивно-акцентуированных личностей. Способность к вербализации своих переживаний, чувств и состояний имеет основополагающее значение в саморегуляции менеджера, сохранении им эмоциональной устойчивости и построении на этой основе социально адаптивного поведения.

Таким образом, важным фактором благоприятных взаимоотношений в коллективе является высокий эмоциональный интеллект руководителя и его подчиненных.

Особо отметим роль эмоциональной саморегуляции как внутреннего условия непрерывного развития личности менеджера и достижения им продуктивной профессиональной деятельности в процессах управления инновационной организацией.

## Список литературы

1. Ильченко С.В. Содержание модели компетенций руководителя образовательного учреждения // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, 2015. С. 46-51.
2. Ильченко С.В. Роль лидера перемен и команды топ-менеджеров в инновационных процессах развития организации // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 1 (17). С. 7.
3. Mayer J. D., Di Paolo M., Salovey P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence // J. Pers. Assessment, 1990. V. 54. № 3, 4. P. 772– 781.

## **ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ**

***Тиханов Евгений Леонидович***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Среднерусский институт управления – филиал (г. Орёл, бульвар Победы, д. 5а, Россия), аспирант, eltikhanov@yandex.ru*

***Головина Татьяна Александровна***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Среднерусский институт управления – филиал (г. Орёл, бульвар Победы, д. 5а, Россия), доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление», golovina\_t78@mail.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается применение информационных технологий в области управления персоналом; рассматривается использование искусственного интеллекта, в целях повышения качества управления и увеличения производительности специалистов по кадровой работе.

**Ключевые слова:** информационные технологии; искусственный интеллект; управление; менеджмент; человеческие ресурсы.

## **APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATIONS**

***Tikhanov Evgeniy Leonidovich***

*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Central Russian Institute of management – branch (Orel, bul. Pobedy, 5a, Russia), postgraduate, eltikhanov@yandex.ru*

### **Golovina Tatiana Alexandrovna**

*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Central Russian Institute of management – branch (Orel, bul. Pobedy, 5a, Russia), Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, golovina\_t78@mail.ru*

**Abstract. The article discusses the use of information technology in the field of personnel management; explores the use of artificial intelligence in order to improve the quality of management and increase the productivity of HR professionals.**

**Keywords: information technology; artificial intelligence; management; control; human resources.**

Информационные технологии развиваются очень высокими темпами и за последние несколько десятилетий повлияли на все аспекты нашей жизни. Одной из таких инноваций, способных произвести революцию в мире, является искусственный интеллект. Искусственный интеллект (ИИ) – это программное обеспечение, которое может моделировать поведение живого человека. ИИ на данный момент уже присутствует во многих программных продуктах и интегрирован во многие бизнес-функции. Одной из таких бизнес-функций является управление персоналом (HR), касающееся различных функций HR, таких как процесс найма, адаптации, обучения и т.д. Интеграция ИИ в HR не означает, что ИИ полностью возьмет на себя роль менеджеров по персоналу, скорее это поможет им сосредоточиться на более стратегической работе и меньше сосредотачиваться на рутинных задачах.

Искусственный интеллект (ИИ), наиболее обсуждаемая и прогнозируемая область технологического прогресса, которая контролирует различные функции в области науки, техники, бизнеса

и управления персоналом. Благодаря прогрессу, происходящему в области ИИ, обычная задача, когда-то выполнявшаяся вручную, теперь выполняется машинами, программным обеспечением и различными другими автоматизированными системами. ИИ называют вычислительным интеллектом, моделированием человеческого интеллекта, машиной с разумом и т.п. ИИ включен во многие продукты и услуги, такие как автоматизация в робототехнике, которая позволяет выполнять повторяющуюся задачу, которую ранее выполняли люди. Точно так же машинное обучение помогает компьютеру работать без какого-либо программирования. Компьютеры собирают и анализируют визуальную информацию, обрабатывают человеческий язык, проектируют и производят роботов. Наиболее известный эксперимент в данной области – беспилотные автомобили [1, с. 5].

Управление персоналом пережило серьезную революцию с помощью искусственного интеллекта, который постепенно проник во многие функции HR. Эти функции выполняются с помощью виртуального помощника, а когда-то они полностью выполнялись людьми. Функции управления персоналом, такие как привлечение кандидатов, оценка производительности, обучение и развитие – те немногие, которые были реализованы на основе ИИ.

Поиск кандидатов – одна из монотонных функций в HR. Большинство рекрутеров и HR тратят свое время на процесс найма, который включает в себя привлечение кандидатов, просмотр резюме, отслеживание и оценка, планирование и проведение предварительных собеседований, информирование кандидатов об их статусе и адаптации. Эти однообразные виды деятельности в значительной степени сократились с помощью ИИ. Программное обеспечение для привлечения талантов устранило почти 75% работы, связанной с процессом найма. Набор персонала, который включает в себя размещение объявления о вакансии на соответствующих веб-сайтах и поиск кандидатов – длительный процесс, но с ИИ сайты используют алгоритмы машинного обучения, которые предоставляют кандидатам рекомендации по работе на основе их резюме и используемых ключевых слов, их истории поиска и списку связей. Отбор резюме кандидатов и проведение предварительного собеседования являются важными задачами и длитель-

ным процессом, особенно при большом количестве поиска. С помощью ИИ компании-разработчики программного обеспечения могут проводить видео- или аудио интервью для выполнения этой задачи с большей эффективностью и за меньшее время. Компании, использующие программное обеспечение ИИ для найма и связанной с ним деятельности, могут снизить стоимость найма до 70% и повысить эффективность найма в три раза. Вовлечение и повторное привлечение кандидатов – это то, чего не хватает большинству компаний, потому что это трудоемкая функция. После того, как кандидат подает заявку на должность или после завершения собеседования, компании, как правило, не получают отзывов или ответов относительно своего статуса. По статистике, молодые люди ожидают ответа от компании в течение десяти минут после подачи заявления о приеме на работу. Следовательно, ответ им после подачи заявки на вакансию или после собеседования является решающим фактором, иначе можно проиграть их своим конкурентам, которые более отзывчивы. Интегрированное программное обеспечение ИИ, такое как Chabot, Система отслеживания кандидатов (ATS) и Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), помогает решать все запросы кандидатов на постоянной основе, а также предоставляет обновления об их текущем статусе [3, с. 112].

ИИ берет на себя обучение и развитие сотрудников. Необходимо регулярно проводить программы повышения квалификации для всех сотрудников для улучшения их производительности, а также для их личностного роста. Это непрерывный процесс, который предоставляется новым и существующим сотрудникам развиваться в компании. С помощью искусственного интеллекта повышение квалификации может предоставить пользователям более персонализированный опыт. Таким образом, можно взять на себя обучение в удобное для них время. HR должен обеспечить включение в этот учебный материал умного и актуального содержания наряду с эффективной системой выставления оценок, что заставит их сосредоточиться на учебном материале и поддерживать их более активное участие. С искусственным интеллектом в повышении квалификации HR сосредоточены только на разработке качественных программ, основанных на последних тенденциях и изменениях, новых навыках и т. д., которые соответствуют лич-

ным предпочтениям каждого человека, и сделать их доступными через платформу электронного обучения. Таким образом, HR не должны тратить свое время на координацию и проведение программ обучения для сотрудников физически, что часто утомительно и требует много времени. Хотя повышение квалификации предоставляется через Интернет с меньшим вмешательством людей, все же важно понимать, что сотрудники думают о каждом сеансе, который они прошли. Таким образом, получение обратной связи имеет жизненно важное значение, которое помогает предоставлять более качественные программы обучения и преподавания в будущем, а также заставляет сотрудников чувствовать себя ценными и учитывать их предложения [4, с. 54].

Цель любой организации – делать своих сотрудников счастливыми и довольными, а также поддерживать их вовлеченность. Вовлеченность сотрудников может быть достигнута только тогда, когда она рассматривается как единое целое, состоящее из различных аспектов, которые начинаются с момента трудоустройства сотрудника до его решения покинуть организацию. Таким образом, вовлеченность сотрудников состоит из ясности ролей, возможностей обучения, поощрений и признания, рассмотрения жалоб, программ, связанных со здоровьем и благополучием сотрудников. Всего этого можно добиться справедливо и в равной степени с помощью ИИ в вовлечении сотрудников. Как обсуждалось ранее, с помощью индивидуального обучения и развития ИИ, запросов в реальном времени о здоровье и других льгот для сотрудников можно получить виртуального помощника по пониманию политики компании и т.д. Это в значительной степени способствует вовлечению сотрудников. ИИ также помогает в проведении постоянной системы обратной связи, которая является беспристрастной и основана на фактах. С помощью инструментов искусственного интеллекта HR может разрабатывать и ставить измеримые цели для каждого сотрудника. Это упрощает систему непрерывной обратной связи и может дать лучшие результаты. Другим наиболее важным аспектом является открытая обратная связь, предложения и опасения, которыми тысячи сотрудников делятся через онлайн-опросы, и с помощью ИИ можно более систематически управлять. ИИ помогает анализировать эти миллионы точек данных и может

174

прогнозировать не только текущий уровень вовлеченности, но также и будущую вовлеченность, скорость текучести кадров, уровень производительности и многое другое.

Искусственный интеллект играет важную роль в преобразовании различных HR-функций, что принесло пользу не только специалистам по персоналу, но и самим сотрудникам и организациям. В HR отрасли существует множество заблуждений о том, что внедрение ИИ в HR поставит на карту целесообразность сохранения рабочих мест, что на самом деле совершенно неверно, ИИ не заменяет работу HR, скорее ИИ становится вспомогательной функцией, если монотонную и административную работу берет на себя ИИ, то это позволяет специалистам по персоналу больше концентрироваться на стратегическом уровне. HR предназначены для того, чтобы уделять больше времени сотрудникам и деловым партнерам, а не тратить время на рутинные задачи, такие как поиск, просмотр профилей, сортировка, ответы на регулярные и ежедневные запросы сотрудников, другую работу, связанную с администрированием и данными. Из-за этого профессионалы не могут задействовать свой эмоциональный интеллект в роли, которой до сих пор в значительной степени не хватает. Следовательно, пора позволить технологиям взять на себя работу, в которой они хороши, чтобы HR могли сосредоточиться на том, что у них хорошо получается. Таким образом, использование ИИ в HR дает различные преимущества: HR-специалисты могут тратить больше времени на планирование и организацию HR-мероприятий, повысить свою эффективность, сократить административную работу, повысится скорость ответов на запросы сотрудников и общение с кандидатами относительно их статуса [2, с. 20].

Когда сотрудник присоединяется к компании, то в первые несколько дней он будет загружен программами обучения и ориентации, рассказывающими о культуре компании, политиках, процедурах, работе и работе с документацией сотрудников. Таким образом, сотрудники склонны забывать определенную информацию, которой им поделились во время работы. Благодаря ИИ, через онлайн-платформу и чат-ботов сотрудники имеют свободу обращения к любой информации о политике компании, могут прояснить сомнения, связанные с работой, отпуском и другими во-



просами, вне зависимости от HR. Обучение также проводится для существующих сотрудников, что является текущим процессом. Если компании вложили средства в более систематическое и гибкое планирование этих программ, чтобы сотрудники могли заниматься в удобное для них время, то это повышает производительность труда. Также они могут заниматься удаленно в свободное время. Компании также расширяют индивидуальные программы обучения после того, как понимают, что именно нужно сотруднику, что повысить его производительность и эффективность. Все это возможно только благодаря интеграции ИИ. Большинство сотрудников ориентированы на карьеру и всегда ищут компании, которые предлагают хорошие возможности для карьерного роста и управления карьерой. Компании с хорошим управлением карьерой предпочтительнее других, с которыми может работать ИИ. ИИ может эффективно предлагать сотрудникам внутренние возможности карьерного роста, исходя из их навыков и опыта. Таким образом, сотрудники получают более систематическое представление о возможностях без какой-либо предвзятости.

Внедрение ИИ в HR помогает организации в целом. Одним из таких преимуществ является значительное снижение стоимости найма примерно на 70% с помощью ИИ. Большинству компаний очень сложно найти нужных специалистов в нужное время, из-за чего это влияет на производительность и прибыльность компаний. Определено, что с помощью ИИ и машинного обучения технологические компании и стартапы могут получить соответствующие профили. Таким образом, боты с искусственным интеллектом и машинным обучением могут сократить время найма, а также увеличить прибыльность и рост компании. Еще одно очень важное преимущество ИИ: организация может определять и понимать производительность сотрудников в течение определенного периода времени. Технологии искусственного интеллекта включают технологию распознавания лиц, которая способна определять пол, а также психоэмоциональные особенности каждого сотрудника. Если сотрудник грустит, счастлив, несчастлив или находится в эйфории, с этими данными, организация может приложить усилия, чтобы укрепить связь и принять правильные меры, чтобы помочь сотрудникам, которые расстроены и понимают причины этого.

Это приведет к лучшему вовлечению сотрудников и большей приверженности [5, с. 164].

Большинство компаний широко применяют ИИ в процессе набора и отбора, поскольку это наиболее трудоемкая функция. С внедрением ИИ такие процессы, как набор персонала, первоначальный отбор, планирование собеседования и дальнейшие процессы, выполняются онлайн с помощью ИИ. Благодаря этому уровень эффективности HR значительно увеличивается. Следующая функция, в которой проявляется ИИ – это процесс адаптации, который опять же является долгим, требующим много бумажной работы и времени. С помощью искусственного интеллекта эти функции автоматизируются, а значит выполняются быстрее с помощью онлайн-платформы.

Без сомнения, ИИ берет на себя многие функции HR, но это не значит, что ИИ берет на себя HR, рабочие места и замену кадровиков – это не соответствует действительности. Для HR существует много важной и повторяющейся административной работы, такой как размещение вакансий, поиск, проверка, планирование встреч и собеседований, подготовка расписаний, запись и проверка счетов и многое другое. Конечно, если это можно будет полностью автоматизировать с помощью ИИ, то это принесет огромную пользу HR-менеджерам, освободив их от этих рутинных задач и обеспечив им больше времени на стратегическое мышление, творчество, построение отношений, эмоциональный интеллект и лучшее решение проблем. У ИИ многообещающее будущее в HR, однако его интеграция в HR сопряжена с множеством проблем, которые компания должна преодолеть, чтобы получить от него все преимущества. ИИ работает как человек только в том случае, если собираются и предоставляются качественные данные, в противном случае результаты могут быть неверными, поэтому получить все данные, связанные с людьми, при интеграции – длительный процесс, но это только начальная проблема. Нельзя утверждать, что ИИ сможет выполнять работу со 100% эффективностью, но в значительной степени может устранить человеческие ошибки и предвзятость. Поэтому многие компании прилагают усилия для интеграции ИИ в HR, потому что преимущества затмевают проблемы, связанные с интеграцией.

## Список литературы

1. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Парахина Л.В. Цифровая трансформация экономических процессов: возможности и угрозы // Финансовый бизнес, 2020. № 1 (204). С. 3–7.
2. Авдеева И.Л. Новые формы развития информационных систем поддержки бизнеса в условиях глобализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2019. Т. 14. № 4. С. 24.
3. Мардас А.Н., Кадиев И.Г. Инновационный менеджмент. М.: ГИОРД, 2017. 208 с.
4. Робертс М. Идеальный инновационный менеджмент. НЛП в XXI веке. М.: КСП+, 2014. 240 с.
5. Golovina T.A., Polyanin A.V., Kokorev K.V. The Development of innovative management on the principles of business partnership // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 2016. № 8(56), pp. 163–170.

## **ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ**

***Васяев Александр Павлович***

*Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт», Москва, Россия, (109390 Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1, Россия) – к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление», [allexar@yandex.ru](mailto:allexar@yandex.ru)*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию и анализу корпоративной культуры в деятельности современных организаций. Раскрыто понятие корпоративной культуры как важнейшего элемента внутренней среды организации, который в значительной степени повышает эффективность ее работы.

**Ключевые слова:** организационная культура; бюрократия; конвергенция; адаптация; идеал; эффективность.

## **INFLUENCE OF CULTURAL AND NATIONAL FACTORS ON CORPORATE CULTURE**

***Vasyaev Aleksandr Pavlovich***

*Non-state educational private institution of higher education «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia, (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, [allexar@yandex.ru](mailto:allexar@yandex.ru)*

**Abstract.** The article is devoted to the study and analysis of corporate culture in the activities of modern organizations. The concept of corporate culture as an important element of the internal environment of an organization, which significantly increases the efficiency of its work, is revealed.

**Keywords:** organizational culture; bureaucracy; convergence; adaptation; ideal; efficiency.

В 1960 году американский учёный Калерво Оберг ввёл в научный оборот термин «культурный шок», который характеризует конфликт культур на уровне индивидуального сознания. Исследователи проводят аналогию феномена «культурный шок» со столкновением двух айсбергов, которые сталкиваются на подводном уровне (девять десятых айсберга скрыты), то есть на том, который не очевиден в связи со своей невидимостью. Так и у людей происходит столкновение менталитетов, ценностей на невидимом, скрытом уровне, результатом которого является психологический, а иногда ещё и физический дискомфорт. Поэтому, нанимая сотрудников разных национальностей, руководству компании необходимо учитывать национальные и религиозные культурные различия, выстраивать корпоративную культуру таким образом, чтобы адаптационный период прошёл наименее болезненно и не сказался на профессиональных ожиданиях.

Для объединения людей разных национальных культур в организациях создаются творческие производственные команды, которые более качественно ускоряют процесс адаптации [1]. Подобные совместные действия называются синергия (от греч. *sinergeia* – сотрудничество, содружество). В настоящее время считается, что при умелом, грамотном управлении национальные культурные различия становятся скорее источниками дополнительных ресурсов, нежели проблем. Тем не менее нельзя с уверенностью сказать, что современное общество относится однозначно положительно к постоянно растущему количеству многонациональных организаций: есть как сторонники теории конвергенции (от латинского *convergere* – сближаться, сходиться), так и сторонники дивергенции (от латинского *divergere* – обнаруживать расхождение).

Исследователи утверждают, что конвергенция присутствует практически на всех уровнях корпоративной культуры. Сторонники теории сближения считают, что процесс индустриализации, который существует во всём мире, имеет цель интегрировать мировую экономику: распространяя современные технологии по всему миру, создаётся общий круг задач, которые решаются одинаковыми способами и тем самым порождают процесс уподобления организаций друг другу.

Сторонники теории дивергенции критикуют сторонников конвергенции, обосновывая это тем, что та не может затрагивать

поведение членов организации в различных культурах. Исследования Герта Хофстеде, опросившего более 160000 менеджеров более чем в 60 странах мира, подтверждают наличие значительных кросс-культурных различий между национальными организационными культурами. Современные политические идеологии, роль женщины в обществе, семейные отношения, социально закреплённые нормы и тому подобное очень сдерживают процесс конвергенции. Но, тем не менее, современное стремление большинства стран к промышленному развитию, а также стремительное развитие средств связи – всё это способствует ускорению процесса конвергенции и количество многонациональных компаний качественно растёт.

По методам управления многонациональные корпорации принято делить на четыре типа:

1. Этноцентрические организации: ориентированы на свою родину. Руководство осуществляется из отечественного офиса, управленческие должности занимают соотечественники. Развитию такого подхода способствуют как внешние, так и внутренние причины: на руководство оказывается давление владельцами и акционерами, бесконечная борьба профсоюзов за создание рабочих мест для местного населения, политическая направленность на развитие местного рынка, сложность общения на разных языках и тому подобные причины.

2. Полицентрические организации: союз мало взаимодействующих и практически независимых филиалов, подразделений, результативность которых измеряется убытками или прибылью. Как правило в подобных организациях головной офис укомплектовывается отечественными менеджерами, а в филиалах руководящие должности занимают уже местные управляющие, которые вполне свободны в выборе метода ведения дел в своём филиале организации. Развитию такого подхода, как правило, способствуют внешние причины: законодательная система, проектно-конструкторские стандарты [6], убеждение, что аборигены лучше ориентируются в потребностях местного рынка и другие.

3. Региоцентрические организации: руководствуются принципом повышения синергического потенциала за счёт создания единой региональной системы и характеризуются высокой регио-

нальной взаимозависимостью. Центральный офис отвечает за решение глобальных задач: стратегия компании на международном уровне, долгосрочное планирование, финансирование, подготовка высшего управленческого звена, создание и поддержание корпоративной культуры. Региональные офисы координируют работу местных филиалов: исследование и развитие данного региона, представление нового товара на рынке, связь с общественностью, обучение местного персонала.

4. Геоцентрические организации: ориентированы на весь мир. Цель подобных организаций: создание единой международной интегрированной системы. Отличительная черта геоцентрических организаций – наивысшая степень взаимозависимости: филиалы не играют самостоятельную роль, деятельность всей организации сосредоточена на коллективном решении любых задач в любой точке земного шара, ресурсы выделяются с учётом потребностей, новые идеи распространяются по всей организации и решение принимается системным подходом.

К какому бы типу многонациональная корпорация не относилась, главной задачей перед руководством будет являться выбор между централизацией власти (навязывание другим культурам своих правил – такая политика может вызвать сопротивление, неприятие вплоть до отторжения) и её децентрализацией (позволение культурам, находящимся внутри организации, сохранять свою самобытность, не принуждая их к трансформации).

Если опираться на классификацию Тромпенаарса, то можно утверждать, что политика централизации власти свойственна организациям семейного типа, а децентрализации – типам «Эйфелева башня» и «Управляемая ракета». Хотя исследователи Кристофер Бартлетт и Самантра Гошал, сравнивая глобальные и многонациональные корпорации на предмет централизации и децентрализации, пришли к выводу, что эти организации, по существу, централизованы, так как их филиалы связаны с центральным офисом значительно сильнее, чем с другими компаниями этой же отрасли. Обычно, в глобальных и многонациональных корпорациях, головной офис оставляет за собой координирующую функцию, передавая большую часть полномочий филиалам. Национальный состав высшего руководства, работающего в центральном офисе, состоит

из представителей тех стран, где расположены филиалы.

Также международные многонациональные корпорации классифицируются по своим культурным аспектам:

1. Монолитные организации: состоят из одной национальной культуры. Если к такой организации присоединяется представитель другой национальной культуры, то ему необходимо ассимилироваться в коллективе, приняв существующие культурные правила. В организациях подобного типа повсеместно распространена проблема предубеждений по отношению к представителям национальных меньшинств и, зачастую, дискриминация их.

2. Плюралистические организации: состоят из представителей разных национальных культур. Плюралистические организации трансформируются из монолитных, когда в них создаются условия для включения в свою корпоративную культуру норм и ценностей других культур. В плюралистических компаниях руководящие должности занимают носители родной культуры. В организациях подобного типа существует скрытая дискриминация национальных меньшинств, что порождает межгрупповые конфликты.

3. Многокультурные организации, состоящие из различных национальных культур, которые ценят своё культурное многообразие и признают потенциальную значимость поликультурности для финансового благополучия. Управление организациями данного типа обычно осуществляется синергическим методом. Особенности многокультурных организаций можно считать то, что в них местный персонал может занимать любую должность в соответствии со своей квалификацией и возможностью карьерного роста. Из преимуществ компаний данного типа можно выделить: сокращение расходов, приобретение ресурсов, преимущество на рынке, творческий потенциал, решение проблем, организационную гибкость.

В современном мире международные многокультурные корпорации стремительно набирают свою популярность. Это обусловлено многими факторами, в числе которых политическая и экономическая составляющие, транспортная и информационная развитость, возможность коммуникаций в режиме online, космополитизм людей.

Для того, чтобы деятельность организации была успешной, необходимо учитывать десять концепций: [4]



1. Лидерство на мировом уровне: эффективные действия во всех странах в основе которых лежит уважение к культурным ценностям и различиям.

2. Межкультурная коммуникация: признание культурной обусловленности в ценности, самооценке, восприятии, личных потребностей людей других национальных культур как на вербальном, так и на невербальном уровне.

3. Культурная восприимчивость: осознание культурного феномена в целом и накопление в какой-то определённой среде опыта общения и деятельности [2, 3].

4. Аккультурация: навык успешного приспособления и адаптации к определённым культурным условиям в неродной культуре.

5. Влияние культуры на методы управления: осознание наличия разных методов управления, соответствующих определённым культурам, и принятие факта невозможности переноса какого-либо управленческого метода из организации одной национальной культуры в организацию другой национальной культуры.

6. Влияние культуры на производительность труда: понимание функционирования культурных процессов, выделение из них аспектов, качественно влияющих на трудовые показатели.

7. Изменение международного бизнеса: навык руководителя справляться с изменениями, диктуемыми течением времени, интеграцией деловой активности во всём мире, проявлением характерных черт конкретных корпоративных культур.

8. Культурная синергия: отдельные составляющие различных национальных культур, такие как ценности, артефакты, представления, ощущения, взаимодействующие друг с другом для достижения единой цели.

9. Рабочая культура: в широком смысле, – это применение общих характеристик культуры к специфическим условиям работы в определённом месте и времени; в узком смысле, – культура отраслей промышленности, организаций, профессиональных групп.

10. Всемирная культура: зарождение единой мировой культуры.

Несмотря на то, что корпоративная культура организации и национальная культура тесно связаны между собой, они никогда не подменяются друг другом. Для успешной деятельности много-

национальной организации необходимо выстраивать корпоративную культуру с учётом национальных культур своих работников. Причём, для позитивного межкультурного диалога необходимо должным образом учитывать не только доминирующие культуры, но и субкультуры тоже.

При продвижении многонациональной корпорации на международных рынках необходимо иметь способность адаптации организации к нормам и ценностям национальных культур, которые имеют стратегическую значимость, но при этом сохранять ключевые аспекты собственной корпоративной культуры, избегать культурной несовместимости стремиться к конструктивному нейтралитету.

Необходимо отметить тот факт, что несмотря на то, что современные реалии способствуют поликультурности и геоцентричности, достаточно сложно создать корпоративную культуру многонациональной компании. Здесь требуется высокий профессионализм управляющего состава: понимание доминирующих культур и субкультур, усвоение новых культурных норм, владение различными моделями поведения, ведением переговоров, разрешением производственных конфликтов. При грамотном руководстве многонациональная структура организации становится конгломератом организационных культур [5].

Крупный специалист по международному бизнесу Верн Терпстра выделяет пять факторов, необходимых для ведения успешного международного бизнеса:

1. Культурное непостоянство: скорость, с которой меняется ситуация в макрокультуре, внутрикультурный фактор.

2. Культурная сложность: скрытые и открытые проявления макрокультуры, внутрикультурный фактор.

3. Культурная враждебность: степень опасности для корпоративных целей и ценностей воздействия местных условий на организацию, внутрикультурный фактор.

4. Культурная разнородность: степень несхожести культур, макрокультурный фактор.

5. Культурная взаимозависимость: степень чуткости одной культуры к восприятию условий жизнедеятельности другой культуры, макрокультурный фактор.

Также необходимо отметить, что корпоративная культура многонациональной компании и национальная культура принимающей стороны взаимно влияют друг на друга. Положительный факт этого влияния – многонациональная корпорация усваивает новые управленческие и производственные методы, ставит новые цели и принимает новые ценности. Отрицательный – принуждение ведения дел сомнительными способами вызванные определёнными местными условиями и неписаными законами. Специалисты предупреждают, что особенно осторожными следует быть организациям с высокопроизводительными культурами при желании прийти на рынок слаборазвитых стран с малоинформированным населением: есть высокие риски экономического краха, риск дискриминации национальной культуры и тому подобное. Ненси Адлер, исследуя работу международных многонациональных корпораций, выделил следующие модели культурного взаимодействия [4]:

1. Модель культурного превосходства: в таких организациях принимается единый стиль общения и управления, построенный на национальной культуре головного офиса и навязанный всем без исключения сотрудникам. Своеобразие культуры принимающей страны никак не влияет на управленческий стиль многонациональной корпорации.

2. Модель культурного компромисса: корпоративная культура данного вида организаций использует уже существующие методы в странах-участниках. Обычно созданная культура ограничивается географическими областями, в которых ведётся деятельность корпорации.

3. Модель культурной синергии. Признаёт сходства и различия национальных культур, представленных в международной корпорации. Корпоративная культура нацелена на создание новой международной управленческой политики и практики. Адлер считает эту модель наиболее перспективной. Закон синергии он сформулировал так: для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в неё элементов (людей, компьютеров и так далее), либо существенно меньше. Задача руководителей состоит в том, чтобы подобрать оп-

тимальный набор элементов, при котором синергия будет носить созидательный характер, так как синергия возникает при идеальном соответствии между людьми и их корпоративной культурой. Для достижения синергии можно или тщательно отбирать персонал, которому будет комфортно в организационной системе, а затем аккультурировать его, или же приспособливать организацию под людей.

Тип национального менталитета сильно влияет на организационную культуру компаний. Зачастую такие человеческие качества как дисциплинированность, компетентность, честность являются следствием традиций и национальной культуры. Даже скорость движения у японцев, особенно у городских жителей, выше, чем у англичан и, тем более, чем у итальянцев. Соответственно, национальные особенности оказывают влияние на работу корпораций.

При этом, идёт фактическое повсеместное сближение культур и формируется определённая интернациональная культура. Английский язык сегодня – это язык бизнеса, и многие топ-менеджеры, учившиеся в США, Великобритании, приносят особенности американской, английской и пр. моделей в свои страны. Но особенности национальной специфики всё равно играют немалую роль, что часто создаёт атмосферу непонимания между партнёрами.

Особенности национального развития, естественно, накладывают отпечаток на состав и содержание корпоративной культуры. Структура и иерархия потребностей и мотивов поведения людей в разных странах в целом неодинаковы, не говоря уже о наличии индивидуальных различий, и это существенно влияет на такие элементы культуры, как идеалы, цели, критерии оценки поведения.

Таким образом, корпоративная культура создаёт образ компании, формирует систему социальной стабильности, способствует сплочённости в компании, внедряя необходимые стандарты поведения. При этом, она претерпевает изменения по мере изменения окружающего мира и менталитета людей, приходящих в организацию.

Используя существующие критерии оценки организаций, мы можем составить структуру организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

### **Список литературы**

1. Гони́на О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю, 2018. № 3 (11). С. 8.
2. Ильченко С.В. Культурно-образовательная среда вуза как условие формирования профессионального имиджа будущего педагога // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции преподавателей и студентов, 2014. С. 154–157.
3. Ильченко С.В., Павлова Е.В. Мотивация трудовой деятельности как социально-экономическая основа кадрового менеджмента организации // Бизнес и дизайн ревю, 2018. № 2 (10). С. 7.
4. Adler N. A. Organizational Development in Multicultural Environment // J. of Applied Behavioural Science, 1983. Vol. 19. № 3.
5. Harris P.R., Moran R. T. Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.
6. Maslyukova E., Anoshina Y., Khakimov A., Aleksandrovskiy M. Methodology for the development of innovation projects on the basis of competitiveness indexes // MATEC Web of Conferences, 2018. С. 08012.

## ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ КАК ОСНОВНОЙ РИСК В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Новоруссова Мария Валерьевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка Факультета  
управления бизнесом, MariaNovorussova@mail.ru*

**Аннотация.** Данная статья посвящена проблеме эмоционального выгорания у менеджеров. Рассмотрены основные понятия, причины и факторы возникновения, последствия данного состояния. Автор анализирует взаимосвязь специфики работы в сфере менеджмента с риском возникновения выгорания и предлагает методы его профилактики с помощью модели, разработанной на основе опроса студентов факультета управления бизнесом Института бизнеса и дизайна.

**Ключевые слова:** выгорание; синдром эмоционального выгорания; хронический стресс; менеджер, проект.

## EMOTIONAL BURNOUT OF MANAGERS AS THE MAIN RISK IN THE PROJECT ACTIVITIES

**Novorussova Maria Valeryevna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia,  
129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), student of the Faculty of Business  
Administrations, MariaNovorussova@mail.ru*

**Abstract.** This article focuses on the problem of emotional burnout in managers. The basic concepts, reasons and factors of occurrence, the consequences of this condition are considered. The author analyzes the interconnection between the specifics of work in the field of management and the risk of burnout and proposes methods for its prevention using a model developed on the basis of

## **a survey of the Faculty of Business Administrations students at the Institute of Business and Design.**

**Keywords: burnout; burnout syndrome; chronic stress; manager; project.**

### **Введение.**

В мае 2019 года эмоциональное выгорание было включено в Международную классификацию болезней (МКБ-11) в качестве профессионального феномена [1]. Данная мера предполагает тенденцию роста выгорания среди работников. Выгорание также могут называть «синдромом менеджера» – (англ. Manager – управляющий) форма неврастения с выраженными вегетативными нарушениями, развивающаяся при выполнении непосильной работы, связанной с большой ответственностью, конфликтами и эмоциональным напряжением [2]. Профессия менеджер входит в группу высокого риска к выгоранию [3]. В проектной деятельности менеджмент подразумевает управление содержанием проекта, сроками, бюджетом, качеством, рисками, командой и другими процессами, что требует высокой стрессоустойчивости. Профилактика данного синдрома для менеджеров с высоким риском его приобретения в проекте намного эффективнее, чем его лечение, как и любого другого заболевания.

**Цель исследования:** обозначить актуальность проблемы эмоционального выгорания и выявить способы профилактики его проявления у менеджеров в проектной деятельности.

### **Методы исследования**

Методы исследования, использованные при написании данной статьи – структурный и функциональный анализ, контент-анализ интернет-ресурсов, глубинные интервью.

### **Результаты исследования и их обсуждение:**

Понятие «Синдром эмоционального выгорания» (англ. burnout) в 1974 году ввел американский психиатр Герберт Фрейдбергер, с помощью которого он хотел описать деморализацию, разочарование и крайнюю усталость, наблюдавшуюся у работников психиатрических учреждений [8].

Всемирная организация здравоохранения определяет выгорание как синдром, возникший в результате хронического стресса

на рабочем месте, с которым не удалось справиться. Он относится к профессиональному контексту и не применяется для описания опыта в других сферах жизни. СЭВ отнесен к рубрике Z73 – «Стресс, связанный с трудностями поддержания нормального образа жизни».

Синдром характеризуется следующими признаками:

- ощущение мотивационного или физического истощения;
- нарастающее психическое дистанцирование от профессиональных обязанностей или чувство негативизма, или цинизма к профессиональным обязанностям;
- снижение работоспособности [1].

То есть эмоциональное выгорание – это сочетание не только психологических, но и биологических факторов и его последствия выражаются как на психическом, так и на физическом здоровье человека.

Эмоциональное выгорание влияет на работоспособность сотрудника и негативно влияет на эффективность всей компании. По статистике Gallup сотрудники с выгоранием в 2,6 раза чаще активно ищут другую работу, что ведет к текучести кадров в организации. В 2019 году 28% штатных сотрудников часто или постоянно чувствуют себя измотанными работой. Страдают выгоранием время от времени 48% [6].

«Студенты – главный потенциал высшего учебного заведения» – такова позиция администрации АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» или В&D [4, 5]. Из проведенных глубинных интервью с десятью студентами Факультета управления бизнесом В&D 62,5% опрошенных уверены в том, что прочувствовали эмоциональное выгорание на себе во время выполнения проекта в рамках дисциплины «Бизнес-практика», где необходимо выполнить проект от реального заказчика. При этом 37,5 % опрошенных не знают, как выйти из состояния выгорания.

Основной причиной возникновения выгорания является хронический стресс. Так как при хроническом стрессе вырабатывается слишком много или, напротив, чересчур мало кортизола, что ведет за собой постоянные проблемы с мотивацией: хочется только удовольствия и успехов. Студенты В&D причинами своего выгорания называют:



- плохо налаженная коммуникация;
- завышенные ожидания и требования к себе и команде;
- отсутствие гармонии в различных сферах жизни;
- непосильные обязательства;
- внутренняя неуверенность в себе как в профессионале;
- неправильный образ жизни (недосып, несбалансированное питание);
- заикливание на неблагоприятных обстоятельствах.

Управление проектами – сложный многозадачный процесс, включающий работу не только с различными операционными процессами, но и с людьми. Фактором формирования СЭВ в работе – необходимость быстро принимать ответственные решения, что непосредственно входит в прямые обязанности руководителя. На протяжении всего жизненного цикла проекта менеджер производит открытие и закрытие различных этапов процесса, что подразумевает высокую ответственность и напряженность. В Институте бизнеса и дизайна проект в рамках дисциплины «Бизнес-практика» делится на две части: «Исследования», «Креатив». Этап «Исследования» является отборочным для прохождения в этап «Креатив». С этим связаны высокая напряженность и стресс среди студентов.

Одной из главных компетенций менеджера является стрессоустойчивость – совокупность личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья [9]. Личность работника должна быть готова к высоким психологическим нагрузкам, так как внутренними факторами возникновения выгорания могут быть: пассивные тактики сопротивления стрессу; низкий уровень самооценки, неудовлетворенность профессиональным ростом, низкий уровень саморегуляции, сниженные показатели психологической адаптации, индивидуальная система психологических защит, типы эмоциональной направленности. Менеджеры, которые могут выдержать стресс в силу своих личностных качеств не могут гарантировать исключение хронического стресса, так как его появление происходит не только из-за

особенностей личности, но и из-за влияния совокупных внешних факторов [3].

До пандемии COVID-19, начавшейся в 2020 году, причиной профессионального выгорания в мире чаще становились напряжённая обстановка в команде, неоптимальная рабочая среда, несоответствие личностных качеств занимаемой должности, связанная с ежедневной высокой ответственностью и рисками. С апреля 2020 года к причинам выгорания и падения эффективности добавилась удаленная работа над проектом. Так, 68% сотрудников Microsoft, Amazon, Google и Facebook в исследовании для Business Insider отметили, что чувствуют себя более истощёнными на удаленной работе в условиях карантина, чем когда работали в офисе [6]. Стоит отметить, что в пандемию существует риск внепланового перевода на удаленную работу в связи с ухудшением эпидемиологической ситуации, что требует дополнительных усилий в перестроении процессов проекта.

Внешними факторами выгорания могут быть не только мировые события, глобально влияющие на все сферы жизни, но и на первый взгляд незначительные нагрузки внутри организации:

- сверхурочная работа;
- продолжительность рабочего дня;
- количество заинтересованных лиц, их число, переговоры с ними за определенный период;
- глубина контакта с заинтересованными сторонами, острота их проблем, минимизация успеха в эффективности их решения;
- низкая степень самостоятельности и зависимость сотрудника в своей деятельности;
- неблагоприятный социально-психологический климат в команде;
- низкая социальная поддержка со стороны других лиц;
- опекающая позиция по отношению к своим реципиентам;
- недостаточное вознаграждение или его отсутствие [3].

Сила влияния и количество внешних факторов определяет состояние менеджера и при выявленном СЭВ могут указывать на фазу. Выделяется три фазы выгорания: 1 – фаза «напряжение», 2 –

фаза «резистенция», 3 – фаза «истощение». Чем выше стадия, тем хуже состояние человека и тем труднее прийти в норму, поэтому так важно предпринимать профилактические меры для предотвращения самой ранней стадии выгорания.

Основной метод профилактики СЭВ: предотвращение хронического стресса. Стресс довольно продолжителен при отсутствии полноценного отдыха [8]. Опрошенные студенты назвали способы, которые помогают облегчить состояние в ходе проекта:

- Записывать свои эмоции и чувства;
- Ничего не делать и просто отдыхать;
- Расставлять приоритеты и отказываться от малозначимых действий;
- Поговорить с человеком, способным поддержать;
- Перестройка графика работы;
- Наличие хобби, способное отвлечь и расслабить.

Для снижения риска выгорания и предотвращения состояний, характеризующее продолжительный стресс при проектной деятельности среди студентов В&D была разработана модель «Профилактика эмоционального выгорания в проекте» (рисунок 1).

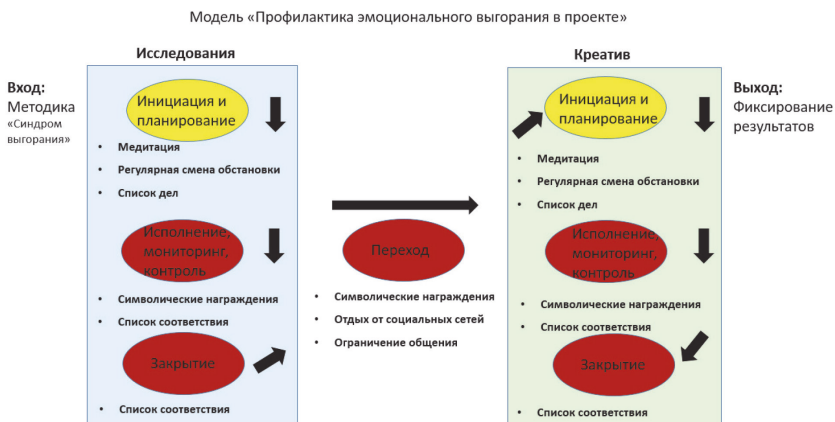


Рисунок 1 – Модель «Профилактика эмоционального выгорания в проекте»

Входом модели является определение своего состояния по методике «Синдром выгорания», где необходимо ответить на вопросы, в результате определяется степень сформированной психологической защиты к эмоциональному выгоранию.

Основные процессы разделены на две части: «Исследования» и «Креатив», – внутри каждой есть этапы проекта на протяжении которых существует риск возникновения выгорания по мнению студентов Института бизнеса и дизайна: на этапе инициации и планировании невысокий уровень развития СЭВ, на этапах исполнения, мониторинга, контроля и закрытия высокий уровень.

На этапе инициации и планирования менеджеры проектов отмечают тревожность в связи неопределенностью, многозадачностью в отношении планов и перехода к их непосредственному выполнению. Начиная с этого этапа необходимо воспользоваться следующими инструментами:

Медитация (имеет долгосрочные положительные эффекты в снижении тревожности). Популярными техниками являются дыхательные медитации и медитации осознанности.

Регулярная смена обстановки (под сменой обстановки подразумевается смена деятельности, которая позволит восстановиться физически и психически). Основное восстановление энергии происходит за счет хобби, которое приносит удовольствие и соблюдение сбалансированного режима дня, включающий сон по 7–8 часов, правильное питание, физическая активность.

Список дел, который содержит задачи и дедлайны в порядке важности. Одна из техник, позволяющая контролировать время, потраченное на задачу, называется «Pomodoro».

В ходе исполнения проекта, мониторинга, контроля, где возникает корректировка плана в связи изменениями важно использовать инструменты:

Символические награждения (повышают внутреннюю мотивацию и производительность). Конкретика вознаграждения подбирается индивидуально [7].

Составление списка соответствия смысла внешних воздействий и оправданность в данных обстоятельствах. С целью экономичности в проявлении эмоций.

При закрытии проекта стресс увеличивается, поэтому на дан-

ном этапе необходимо также символически себя награждать за выполненные действия.

Также стоит отметить важность перехода от исследовательской части к креативной. После закрытия исследовательской части менеджер и его команда должна дать себе время отдохнуть. Для этого необходимо отказаться от неконтролируемого посещения социальных сетей и временно ограничить общение с людьми по поводу рабочих вопросов или других вопросов, вызывающих тревожность.

Выходом модели является фиксирование результатов использования инструментов с целью дальнейшего анализа и подбора эффективных методик в конкретной ситуации.

### **Выводы:**

Таким образом, сфера менеджмента подразумевает высокий риск развития синдрома эмоционального выгорания за счет сочетания множества процессов и взаимодействий внутри одного проекта. Внутренние факторы личности и внешние факторы организации влияют на стрессоустойчивость менеджера. Выгорание приводит к недееспособности сотрудника и подвергает рискам всю компанию. Руководителю необходимо знать первые симптомы выгорания и уметь предотвращать их проявление за счет профилактических мер по устранению хронического стресса. Разработанная модель подходит для различных критических ситуаций, воспользоваться ею могут менеджеры с разным типом личности и при ее использовании риск возникновения выгорания снижается.

### **Список литературы**

1. Официальный сайт Всемирной организации Здравоохранения. URL: [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/ru/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru/) (дата обращения 10.03.2021).
2. Большой энциклопедический словарь медицинских терминов: более 100 тысяч терминов / под ред. Э. Г. Улумбекова; [сост.: Белова Л. А. и др.]. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. 2242 с.
3. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 3-е издание. М.: Юрайт, 2017. 343 с.
4. Дымова С.С., Оришев А.Б. Студенты V&D как главный потен-

- циал вуза // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 3 (19). С. 12.
5. Дымова С.С., Оришев А.Б. Учебный процесс в негосударственном вузе: из опыта В&D // Бизнес и дизайн ревю,. 2020. № 4 (20). С. 12.
  6. Исследование компании Gallup «Эмоциональное выгорание» URL:<https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx> (дата обращения 10.03.2021).
  7. Программа исследований «Счастливее, здоровее профессионалов» (ННР). URL: <https://whatworks-csc.org.uk/research-report/happier-healthier-professionals-small-scale-interventions-to-improve-social-worker-well-being/> (дата обращения 11.03.2021).
  8. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Л.С.Чутко, Н.В.Козина. М.: МЕДпрессинформ, 2013. 256 с.
  9. Словарь психологический /под общ. ред. Петровского М.Г., Ярошевского П.Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. 512 с.

## ОПЫТ СОЗДАНИЯ УЧЕБНЫХ КРЕАТИВНЫХ КОМАНД В B&D

**Воеводина Полина Игоревна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, г. Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка факультета управления бизнесом, vpi.021013@gmail.com*

**Аннотация.** В статье описаны этапы работы и сформулированы рекомендации по формированию команды и управлению ею на основе опыта студента института.

**Ключевые слова:** команда, лидер, планирование, креатив, проектная деятельность, мотивация.

## EXPERIENCE IN CREATING EDUCATIONAL CREATIVE TEAMS AT B&D

**Voevodina Polina Igorevna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), business administration student, vpi.021013@gmail.com*

**Annotation.** The article describes the stages of work and formulates recommendations for the formation and management of a team based on the experience of a student of the institute.

**Keywords:** team, leader, planning, creativity, project activities, motivation

**Научный руководитель:**

*Мальцева Елена Сергеевна, АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), кандидат экономических наук, доцент, Maltsevs1@mail.ru*

*Maltseva Elena Sergeevna, Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), candidate of economic Sciences, Maltsevs1@mail.ru*

Мало кто задумывается о том, что люди все разные. Характер, эмоции, воспитание, принципы, тип, восприятие и многое другое отличает нас всех друг от друга. Почти в любой сфере необходимо уметь работать в команде, чувствовать и понимать, как правильно общаться, договариваться, достигать поставленной цели. Как собрать команду для эффективной деятельности и достижения необходимых результатов в короткий срок?

В исследовании были использованы различные методы, разработанные российскими и зарубежными специалистами: типология Майерс-Бриггс, мотивационные типы по В.И. Герчикову, командные роли по Р.М. Белбину, командообразование по Брюсу Такману, материалы учебных курсов, результаты бизнес-практики – учебной дисциплины, реализуемой в институте бизнеса и дизайна.

Как понять, когда нужно собрать группу, а когда команду? Групповая работа – это способ объединения доступных ресурсов членов группы для получения более высоких и надежных результатов. Например, консультанты, комиссия, группа по интересам (книжный, музыкальный). Командная работа – это согласованная, осознанная деятельность, которая помогает оказывать влияние друг на друга ради достижения общей цели. Например, отдел маркетинга (люди объединены единой целью, есть лидер этого отдела, распределены обязанности, и работа каждого играет важную роль в конечном результате). Основные отличия группы от команды представлены в таблице 1.

*Таблица 1 – Главные отличия группы от команды*

Показатели	Группа	Команда
Цели	Могут быть разными, связывает только общее дело	Единая цель
Обязанности	Роли, как правило, не определены	Роль каждого члена команды определена
Взаимозависимость	Нет	От действия каждого зависит конечный результат
Формирование	Стихийное	Целенаправленное и поэтапное
Лидер	Чаще всего отсутствует	Определен и формализован
Устойчивость	После выполнения задач – распадается	Существует до тех пор, пока не будет достигнута конечная цель
Совместимость	Нет ориентира на совместную деятельность, люди не отбираются	Подбор людей исходя из особенностей каждого



Для выполнения проектов, безусловно, необходима команда. Необходим человек, который управляет остальными членами команды и принимает окончательные решения. И тут, неважно открыто ли он руководит, замечает ли коллектив, учитывает ли мнения других или нет – это лидер, который создает путь к цели. Без распределения ролей не получить высоких результатов, появляется высокий риск несоблюдения сроков выполнения проекта. Из-за нехватки времени возникают конфликты, и работа ещё сильнее тормозится. Очевидно для такой деятельности, как проекты, лучше создавать команду, а не группу.

У команды существует жизненный цикл, и на каждом этапе есть свои риски, проблемы, процессы, инструменты, которые помогут пройти эти этапы проще (рис. 1).

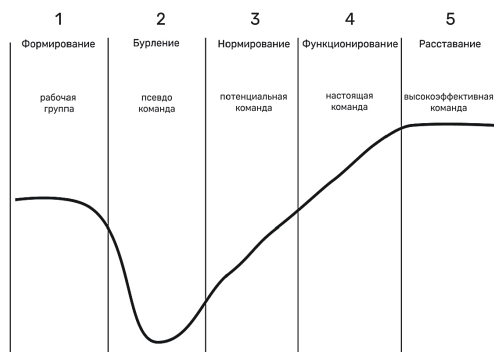


Рисунок 1 – Жизненный цикл команды [1, с. 50-107].

Прежде чем приступить к этапам, необходимо ответить на ряд вопросов:

– зачем вы хотите браться за этот проект? Какие выгоды вы получите? Проект не должен повлиять на ваше психологическое состояние, должно быть понимание, что хватит время и сил для его завершения;

- какие люди вам нужны в команду;
- на какой срок собираете команду для проекта.

После ответа на эти вопросы, определяются этапы работы и начинается поиск необходимых членов команды. Где можно их найти? Во-первых, это могут быть люди, с которыми вы уже работали и знаете их особенности, характер, уровень ответственности и работоспособность, сферу, в которой они сильны. Во-вторых,

это люди, с которыми вы ещё не работали, но хотели бы поработать, так как знаете их сильные стороны. В-третьих, это новые люди, которых вы готовы изучать и узнавать.

С первым и со вторым – все понятно, а как быть с третьими, минимизируя риск ошибиться? Опыт создания команды, полученный в процессе работы над проектом по брифу от компании «Bonduelle», позволил сделать ряд важных выводов, которые могут быть полезны не только студентам, но и всем, кто впервые сталкивается с необходимостью формирования проектной команды.

Для реализации названного выше проекта требовалось два аналитика, генератор идей и исполнитель. В этой связи, прежде чем проводить собеседование, были сформулированы вопросы, по которым можно понять к чему человек склонен больше: к креативу или аналитике (то есть, на каком этапе проекта будет необходимо его присутствие). При ответах на вопросы, важно понять, насколько четкой является речь собеседника, структурирована или размыта информация, которую он излагает, сможет ли он выдвигать гипотезы и идеи и грамотно их формулировать.

В итоге удалось подобрать в команду аналитика, генератора идей и исполнителя. Но это не означало, что команда будет гарантированно продуктивна. Спустя определенное время проявились ошибки и просчеты, возникшие при наборе команды. В их числе:

- ориентация на чужое мнение, советы тех, кто работал в команде в прошлом с данными людьми;
- желание взять в команду своего друга. Если не получится разделить личные отношения и рабочие, то вам либо придется пойти на поводу у друга, тем самым загубить рабочие отношения, либо исключить друга из команды, тем самым сломать вашу дружбу;
- доверие к обещанию работать 24/7. Человек не робот, это личность со своими проблемами, мыслями, чувствами, ему свойственно лениться, уставать, болеть.

Тем не менее, команда была сформирована, произошел переход к новому этапу ее существования.

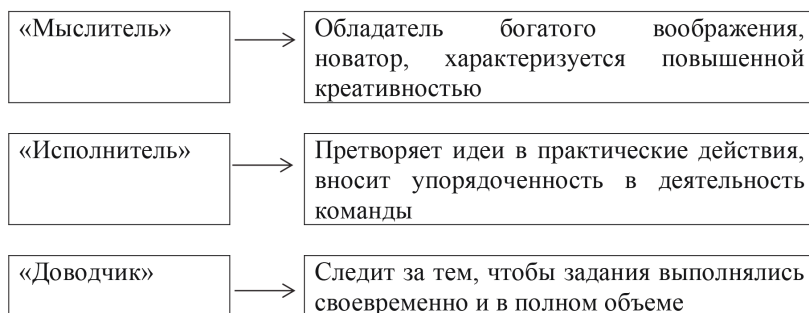
Этап 1 – формирование. После того как мы собрали команду, начинается самое важное, это понимание, кто же все-таки в команде? Необходим полный и подробный разбор личностных и профессиональных качеств человека, рабочего ресурса. Какой опыт у

человека в проектах? Есть ли негативный (он всегда есть), и положительный опыт? Пусть расскажет, что нравилось и не нравилось в прошлых командах. Распределению ролей в команде и определению способов мотивации существенно помогает методика определения типа личности – это маркеры при коммуникации с людьми, которые позволяют найти подход, объяснить и донести информацию, предвидеть риски и быстрее распознать сильные стороны.



Рисунок 2 – Опросник профессора Дэвида Кейрси на основе работ К.Г. Юнга и И. Майерс –Бриггс для определения психологического портрета и выявления типа сотрудника [2, с. 165–218].

Разделение обязанностей между сотрудниками и создание правильного взаимодействия внутри команды возможно исходя из качеств каждого участника, его сильных сторон, учета мнения самого члена команды. При неправильном распределении ролей увеличивается риск получения некачественного результата (рис. 3).



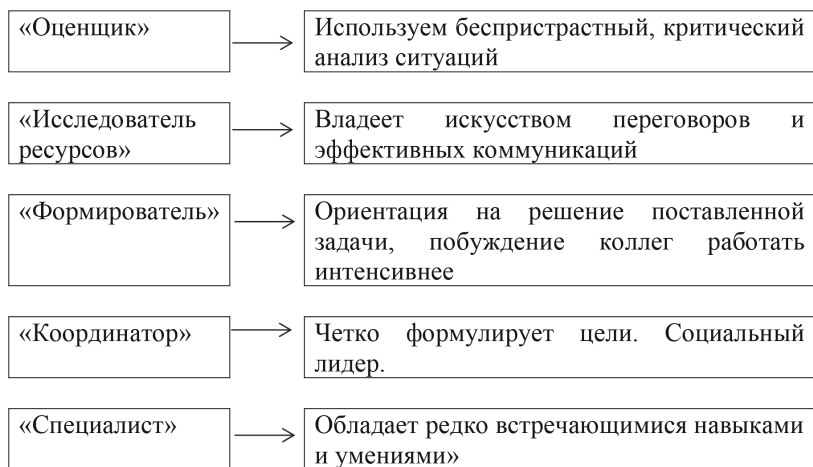


Рисунок 3 – Командные роли [3, с. 150-232].

Следующий важный момент – определение мотивационных механизмов для каждого из членов команды. В нашем проекте в основу этого процесса были положены мотивационные типы В.И. Герчикова (таблица 2).

Таблица 2 – Мотивационные типы [4, с. 91-143]

Тип мотивации и его особенности	Как поощрить	Как наказать
Инструментальный тип ДЕНЬГИ	В институте для студентов - это могут быть баллы, которые учитываются в конкурсе на получение гранта или обещание предоставления работы в организации заказчика. Главное подчеркивать связь между человеком и вознаграждением.	Вычитать баллы, получаемые за проект (3 нарушения минус балл).
Профессиональный тип САМОРАЗВИТИЕ	В институте для студентов – это обмен интересной информацией и инструментами, каналами для саморазвития.	Игнорировать личные достижения, нагрузить рутинной работой.
Патриотический тип ПРИЗНАНИЕ	Благодарите сотрудника на глазах у всей команды, отмечайте его заслуги визуально (доска почета, звание «лучший»).	Благодарите других сотрудников компании так, чтобы этот человек видел. При этом его не поощряйте.

Хозяйский тип ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Предоставляйте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение поставленной задачи, делегируйте полномочия.	Контролируйте, указывайте, что делать
Люмпенизированный тип НИЧЕГО НЕ ХОТЯТ	Просто постарайтесь не брать таких в команду	Пригрозите, что лишите возможности участвовать в команде

Следует учесть, что не существует плохого и хорошего типа мотивации. При работе над проектом в команде был студент, который проявлял желание развиваться, брать трудные задания, интересовался процессом и его промежуточными результатами. Но вскоре он превратился в люмпенизированный тип исполнителя из-за проблем, возникших в личной жизни, давления внешних факторов и наступившей депрессии. Возникли серьезные трудности взаимной коммуникации и, в конечном итоге, нерешенные задачи были переданы другим членам команды.

На этом этапе и на следующем важно поведение руководителя:

- слушать, анализировать, узнавать, чувствовать каждого члена команды;
- четко доносить общую цель до членов команды;
- выработать устав команды и объяснить правила поведения;
- выбрать социальную сеть или платформу для общения и выдачи заданий;
- детально разъяснять задания и формулировать ожидаемый результат на первом этапе работы.

Этап 2 – Бурление. На этом этапе лидеру команды нужно быть очень внимательным, так как именно здесь зачастую возникают конфликты, корректировка плана, а иногда и перераспределение ролей членов команды. Если лидер не может организовать работу, распределить обязанности, обозначить цель, направить команду, то, скорее всего, появится человек, который это сделает за него, либо команда просто пойдет ко дну.

Этап 3 – Нормирование. Здесь необходимо понять как продвигается проект, скорректировать планирование, сделать анализ: кому и с кем удобно работать, при необходимости объединиться в пары для выполнения заданий. На этом этапе особое значение приобре-

тает правильное планирование сроков на выполнение исследовательской части, на разработку креативной составляющей проекта, групповые собрания для координации работы над проектом.

Этап 4 – Функционирование. На этом этапе команда может работать более стабильно, но если какие-то вопросы остались нерешенными, они обязательно всплывут и задача лидера вовремя их решить, не упустить из вида.

Этап 5 – Расставание. Здесь обычно возникает оценка процесса работы над проектом, характер коммуникаций и эффективность взаимодействия с членами команды, оценка общей атмосферы, психологической и профессиональной совместимости сотрудников. Каждый решает для себя: готов ли он дальше работать в этой команде и заниматься проектной деятельностью.

По результатам проекта, выполненного на втором курсе под руководством автора данной статьи, многие участники хотели сохранить команду и работать дальше в том же составе. Однако было принято решение не делать этого, чтобы человек мог использовать свой потенциал в другом качестве и получать новые компетенции. В результате в следующем проекте трое из участников команды создали свои творческие коллективы, возглавив их.

Подводя итог вышеизложенному следует сделать следующие выводы и рекомендации по результатам работы по созданию проектной команды.

Целесообразно принимать участие, только в тех проектах, к которым «лежит душа». В противном случае весь период ведения проекта будет эмоционально нестабилен, хорошего результата ожидать не следует.

Важно отчетливо представлять какие люди должны входить в состав команды для тех или иных задач в процессе работы над проектом.

Следует максимально избегать возможности работы с друзьями в одной команде.

При наборе людей в команду важно доверять своему опыту и интуиции, опираться на собственные знания, в том числе, теорий мотивации и командообразования.

Не следует забывать, что студенты, работающие над проектом, не имеют большого опыта, обучаются и развиваются в процессе совместной деятельности. Ошибки и просчеты возможны и неизбежны. Однако эффективная мотивация и желание полу-

чать практический опыт помогут справиться с возникающими проблемами.

Эффективное управление проектной командой предполагает, что лидер должен доверять своей команде, уметь делегировать полномочия, осуществлять контроль и координировать процесс работы над проектом.

Планирование каждого этапа возможно осуществлять с использованием Диаграммы Ганта. Это помогает уложиться в заданный срок.

Не следует недооценивать обратную связь с членами команды в процессе работы. Это помогает вовремя корректировать задачи, предотвращать возможные ошибки и недоработки.

Решение о необходимости сохранения команды по окончании проекта должно быть взвешенным и хорошо продуманным.

Работа в команде учит общаться с людьми, и неважно кто ты – одиночка или командный игрок. Именно командная работа дает возможность стать сильнее и увереннее в своих силах, раскрыть свой потенциал и увидеть слабые стороны.

### **Список литературы**

1. Марина Фомина. Живые команды. Управление стрессом в проектах. М.: Проект Livres, 2020. 107 с.
2. Бриггс-Майерс Изабель, Майерс Питер. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар. М.: Бизнес Психологи, 2012, 218 с.
3. Р.М. Белбина. Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРРО, 2003. 150 с.
4. Герчиков Владимир Исакович. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 91 с.
5. Юров С.С. Управление развитием компетенций студентов в вузе // Фундаментальные исследования, 2020 г. № 10, с. 110–113.
6. Мальцева Е.С., Юров С.С. Развитие креативной индустрии: новые требования к компетенциям // Фундаментальные исследования, 2020. № 11. С. 136–140.

## СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

**Ставрова Алина Николаевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент Факультета  
управления бизнесом, romova1104@gmail.com*

**Чмиль Елена Андреевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент Факультета  
управления бизнесом, ramirch13@mail.ru*

**Аннотация.** На данный момент изучено множество стилей управления, но эффективность их использования умалчивается. В статье исследуются основные черты стилей лидерства и их использование в зависимости от различных факторов. Благодаря правильному управлению поставленная цель руководителем становится реализуемой.

**Ключевые слова:** управление; сотрудники; стили управления; руководитель, эффективность.

## MANAGEMENT STYLES IN A MODERN COMPANYCONTROL STYLES

**Stavrova Alina Nikolaevna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia,  
129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), senior lecturer of department  
of management and marketing of the Faculty of Business Administration,  
romova1104@gmail.com*



## **Chmil Elena Andreevna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), senior lecturer of department of management and marketing of the Faculty of Business Administration, pamirch13@mail.ru*

**Abstract.** At the moment, many management styles have been studied, but the effectiveness of their use is hushed up. The article examines the main features of leadership styles and their use depending on various factors. Thanks to proper management, the goal set by the leader becomes realizable.

**Keywords:** management; employees; management styles; leader; effectiveness.

Можно бесконечно много описывать различные стили управления, но безусловно нельзя отрицать, что разный подход к управлению по-разному влияет на подчиненных. Важно учитывать, что стиль, которым пользуется управленец, влияет, в том числе, и на результаты в организации.

Владение разными стилями управления – это целый набор различных компетенций, которым необходимо учиться. Все больше организаций понимают, что в нынешнем обществе необходимо учиться управлять персоналом, а не доверять интуитивным решениям. И с каждым днем увеличиваются количество компаний, которые нанимают коучей для обучения руководителей. Ведь руководитель должен составлять стратегии, финансовые отчеты и ставить цели для сотрудников все это невозможно сделать, не умея грамотно управлять персоналом.

Все это помогает исследовать стили руководства, однако задаваясь вопросом “Какой стиль является наиболее эффективным?” найти ответ на данный момент сложно. Поэтому мы решили сами провести исследование и найти обоснование, которое поможет руководителям наиболее эффективно использовать стили управления.

Каждый руководитель имеет определенный набор качеств и характеристик, которые помогают определить его стили управления. Для общения, мотивации и постановки целей сотрудников ис-

пользуются определенные модели поведения – стили управления. Это инструмент, который является универсальным для каждого отдельного руководителя. На данный момент выделяется шесть стилей управления, если использовать классификацию Дэниела Гоулмана: принуждающий, авторитетный, поддерживающий, демократический, эталонный и наставнический [6].

Принуждающий стиль, который практически лишен эластичности. Главное и последнее слово всегда стоит за руководителем. Большинство тех, кто использует данный стиль, допускают множество погрешностей. Самая весомая из них – игнорирование мнения персонала. Сотрудники чувствуют себя отстраненными и бесполезными, что понижает не только ответственность к работе и уровень ее выполнения, но и мотивацию. Николо Макиавелли, автор «Принца», одного из в первых книгах с советами по управления в западном мире написано, что хороший руководитель должен заставлять людей бояться. Однако руководитель не должен заставлять их ненавидеть себя [2, с. 2]. К сожалению, можно сделать вывод, что диктаторский стиль, зачастую, приводит к апатии и к ненависти.

Несмотря на очевидные недостатки, нельзя полностью убирать этот стиль из обихода руководителя. Главное не злоупотреблять и подходить к его использованию обдуманно. Производства, военные структуры и другие организации с четкими регламентами, где нужно быстро принимать решения, не смогут обойтись без конкретных указаний, которые может дать руководитель с диктаторским стилем управления.

Авторитетный стиль можно определить как “Следуй за мной!” Именно такой мотив преследует лидерский стиль управления. Главное в этом стиле воодушевить команду и направить на поиск новых решений. Компания, которая находится на стадии изменений должна обращать внимание именно на таких руководителей. Такой руководитель умеет видеть конечную цель изменений и дает сотрудникам вектор направления. В таком роде концепции управления руководитель должен быть специалистом – сотрудники должны понимать за кем они идут. Такой уровень доверия невозможен без профессионального авторитета среди работников.

Поддерживающий стиль лучше всего подходит для поддержания и укрепления гармонии в коллективе. Организация обладает

большим числом коммуникационных каналов между сотрудниками. Чем больше организация, тем больше связей, соответственно, велика вероятность конфликтов, потери информации и других неприятных моментов. Руководитель с поддерживающим стилем управления находится в центре таких связей, знает каждого сотрудника и помогает избежать разногласий.

Поддерживающий стиль определяет основные действия руководителя в направлении поощрения членов команды, деятельного участия, активного слушания и всевозможных форм поощрений. Естественно, что проявление такого стиля не должно вносить ощущения избыточности. Поощрения следует делать адекватно реальным успехам сотрудников и всей команды [4, с. 4]. К сожалению, такие руководители имеют риск потерять баланс между управлением и поддержкой. Это приводит к тому, что сотрудники не видят цели и начинают теряться в задачах и целях.

Принимать во внимание мнение персонала значимый компонент в концепции управления персоналом. Демократический руководитель готов выделить время для того, чтобы каждый сотрудник мог принять участие в определении решения, высказав свое мнение. Такого рода аспект может помочь не только учесть все мнения, но также сохранить хорошие отношения с сотрудниками, ведь каждому уделили внимание. Но есть не только плюсы в таком управлении. Время ценный ресурс и его не всегда много. Если нужно принять решение в экстренной ситуации, то руководитель сильно рискует, если будет учитывать мнение каждого. В тех экспериментах, когда команда демократического типа не покидала территории, а сосредотачивалась на выполнении задания, она все равно проигрывала другим в скорости, поскольку каждое решение до его реализации выносилось на голосование и обсуждалось [6].

Эталонный стиль предполагает, что руководитель – это образец качества и эффективности работы. Такой лидер демонстрирует на своем личном примере куда нужно стремиться, за ним хочется идти. В таком случае, если начальник – это эталон, значит и сотрудники должны быть примерными, именно так считает сам управленец. Он точно знает, как именно должна быть выполнена работа, но зачастую не дает инструкций как достичь подобных результатов.

Наставнический стиль характеризуется тем, что сотрудники имеют огромный потенциал, который не всегда могут реализовать сами. В такие моменты им нужен наставник, который сможет им помочь. К сожалению, сейчас не у всех компаний есть время на обучение сотрудников, что часто негативно сказывается на компании. Когда у сотрудника есть возможность ошибаться и расти, то со временем он может показать хорошие результаты, ведь ему помогут осознать ошибки. Но также есть и отрицательные моменты. Наставники мягки со своими приемниками и не могут им перечить, что лишает возможности давать беспрекословные приказы в критических ситуациях.

Как и любые soft skills, умение руководить можно развивать. Однако, на это необходимо большое количество времени, а также четкое осознание руководителя того, что это ему действительно необходимо [1, с. 7].

1. Для того, чтобы овладеть разными стилями управления необходимо знать отправную точку – базовый стиль управления.

2. Руководитель также должен знать в какой ситуации находится его компания и сотрудники: критическая, стадия изменений, спокойная и размеренная. Это помогает ориентироваться между стилями и выбирать предпочтительные для изучения, а также самого использования определенного стиля управления.

3. Важное значение для эффективного менеджера является умение слышать сотрудников компании. Достаточно очевидная рекомендация, но руководители о ней часто забывают. Зачастую сотрудники сами сообщают, чтобы они хотели бы от руководителя. Возможно, они хотят поддержки, а может просто конкретных указаний.

Большое количество ошибок, которые возникают с сотрудниками зависят именно от неправильного управления. Обретая гибкость в управлении, появляется возможность стремительно ликвидировать проблемы и добиться более значимых результатов.

Подводя итог вышеизложенному, следует отметить, что руководитель – это человек, который должен обладать способностью модифицировать модели поведения и тонко чувствовать ситуацию. Изменения в обстановке, состояния сотрудников и их лич-

ные особенности – основа для выбора стиля управления. Необходимо понимать, что руководитель работает с людьми и к каждому нужно находить свой подход, а не использовать набор заученных действий в рамках определенного стиля.

### **Список литературы**

1. Би-би-эф. 8 лидерских качеств настоящего руководителя 2015 [Электронный ресурс] URL:<https://bbf.ru/magazine/2/5848/> (дата обращения 29.03.2021).
2. Заликова В.В., Соколова А.Д. Маргарет Тэтчер: черты лидерства / Москва: Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку, 2018. № 2 (22). С. 149–156.
3. Киселев А.А. Риск-менеджмент в управлении организациями: учебник для бакалавриата: [16+]. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. С. 112–136.
4. Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Формирование и развитие лидерства в составе soft skills управленческого персонала организации: инструментарий, возможности, риски / Москва: Материалы ивановских чтений, 2018. № 2 (20). С. 198–208.
5. Челнокова Е.А., Мещерякова Н.М., Уткина Н.И. Тренинг как способ эффективного сплочения коллектива / Пенза: Международный студенческий научный вестник, 2018. № 2. С. 29.
6. EDUGET. 6 стилей управления персоналом: как стать эффективным менеджером [Электронный ресурс] URL:[https://www.eduget.com/news/6\\_stilej\\_upravleniya\\_personalom\\_kak\\_stat\\_effektivnym\\_menedzherom-2545](https://www.eduget.com/news/6_stilej_upravleniya_personalom_kak_stat_effektivnym_menedzherom-2545) (дата обращения 28.03.2021).

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ ПРИ  
УКРЕПЛЕНИИ ОТКОСОВ ЗЕМЛЯНОГО ПОЛОТНА**

***Лобикова Ольга Михайловна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), старший преподаватель кафедры «Промышленное и гражданское строительство», [olg.lobikova@yandex.ru](mailto:olg.lobikova@yandex.ru)*

**Аннотация.** Проведен сравнительный анализ современных материалов для укрепления откосов земляного полотна в соответствии с требованиями экономической эффективности, эстетичности, экологичности и долговечности проекта. Применение георешетки имеет преимущество с точки зрения экологичности проекта.

**Ключевые слова:** инновационные материалы; эффективность; экологичность; эстетичность; строительство.

**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE USE OF INNOVATIVE  
MATERIALS IN STRENGTHENING THE SLOPES OF THE  
ROADBED**

***Lobikova Olga Mikhaylovna***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), senior Lecturer, Department of «Industrial and Civil Engineering», [olg.lobikova@yandex.ru](mailto:olg.lobikova@yandex.ru)*

**Abstract.** A comparative analysis of modern materials for strengthening the slopes of the roadbed in accordance with the requirements of economic efficiency, aesthetics, environmental friendliness and durability of the project is carried out. The use of a geogrid has an advantage in terms of environmental friendliness of the project.

**Keywords: innovative materials; efficiency; environmental friendliness; aesthetics; construction.**

При выполнении работ по устройству земляного полотна в практике строительства встают вопросы определения наиболее рациональных способов укрепления их откосов.

Наряду с классическими мероприятиями по укреплению откосов одерновкой, при выполнении работ с легкоразмываемыми грунтами необходимо проведение дополнительных мероприятий по закреплению откосов: обработка грунта битумной эмульсией, использование цементогрунта, укладка бетонных и железобетонных плит. В наиболее сложных случаях возможно прорезание грунтов склона системой забивных свай, устройство вертикальных шахт или горизонтальных штолен, заполненных бетоном и входящих в неподвижные части массива, анкерное закрепление откосов. Однако перечисленные мероприятия являются весьма дорогостоящими [1].

В настоящее время для укрепления откосов в качестве армирующего материала все шире применяются такие геосинтетические материалы, как георешетки.

Высокая востребованность и применение георешеток в строительстве обусловлены тем, что они хорошо растягиваются и обладает более высокой способностью распределять нагрузку по большой площади.

Георешетки, представляют собой полимерные продукты, которые формируются посредством пересекающихся сеток. Основным составом георешеток являются полимерные материалы, такие как полиэстер, полиэтилен высокой плотности и полипропилен [2].

Решетки образованы ребрами материала, которые пересекаются при их изготовлении. Они формируют матричные структурированные материалы, отверстия в которых варьируется от 2,5 до 15 см в зависимости от продольного и поперечного расположения ребер.

Среди различных типов геотекстиля георешетки наиболее жесткие [3]. Существует три наиболее часто встречающихся способа изготовления георешеток: выдавливание, вязание или плетение, сварка.

Способ изготовления геосеток путем выдавливания включает экструзию плоского листа пластика в желаемую конфигурацию. Используемым пластиковым материалом может быть полипропилен высокой плотности или полиэтилен высокой плотности. Уже установленный шаблон штамповки размещается над листом, чтобы сделать отверстия для формирования нужных сеток. Штамповка узора отверстий приводит к образованию отверстий. Следующим этапом является развитие прочности на растяжение путем растягивания материала в продольном и в поперечном направлениях.

В способе вязания или плетения георешетки отдельные нити из полиэстера или полипропилена подвергаются вязанию или ткачеству с образованием гибких соединений, образующих отверстия. Рекомендуется, чтобы эти материалы имели высокую прочность, чтобы придать геосетке желаемое окончательное свойство [4].

Сварка и экструзия – это недавно разработанный метод производства. Данный способ включает экструзию плоских полиэфирных или полипропиленовых ребер путем пропускания их через ролики на автоматических машинах, которые работают на разных скоростях, позволяя растягивать ребра и увеличивать их прочность.

Георешетки, при использовании их для укрепления откосов земляного полотна, выполняют функцию блокирования грунта насыпи, расположенной под ней. Грунт насыпи стабилизируется механически. Происходит данный процесс в результате перераспределения нагрузки по более обширной площади и имеет следующие функциональные механизмы: эффект натяжной мембраны, улучшение несущей способности, и уменьшение боковых смещений грунта [5].

Эффект натяжной мембраны основан на концепции вертикального распределения напряжений. Изначально он рассматривался как основной механизм. При этом одним из основных механизмов, возникающих после установки георешетки в дорожном строительстве, является уменьшение бокового перемещения грунта под ней. Это привело бы к устранению напряжений; которые, если бы существовали, переместились бы



на земляное полотно. Слой георешетки обладает достаточным сопротивлением трению, что препятствует боковому перемещению и, следовательно, улучшает несущую способность слоя. Уменьшение внешних напряжений означает формирование внутренних напряжений, что является причиной увеличения несущей способности.

Напряжения, возникающие в результате нагрузки на дорожное покрытие, приводят к боковым перемещениям его элементов. Что в свою очередь влияет на устойчивость всего устройства дорожного покрытия. Геосетка является в этом случае сдерживающим фактором.

В зависимости от того, в каком направлении выполняется растяжение при изготовлении, георешетки классифицируются как одноосные двухосные [3].

Одноосные геосетки геосетки образованы растяжением ребер в продольном направлении. В этом случае материал обладает более высокой прочностью на разрыв в продольном направлении, чем в поперечном направлении [6].

Во время штамповки полимерных листов двуосных геосеток растяжение выполняется в обоих направлениях. Следовательно, функция прочности на разрыв одинакова как в поперечном, так и в продольном направлении.

Георешетка является универсальным решением уплотнения грунтов [7], которое имеет как свои преимущества, так и недостатки (таблица 1).

*Таблица 1 – Преимущества и недостатки георешеток при укреплении откосов земляного полотна*

Преимущества	Недостатки
<p>Оптимизация земель: этот метод установки геосетки в почвах делает неподходящий участок, пригодным для его подготовки. Геосетка способствует стабилизации грунта откоса земляного полотна.</p> <p>Повышается прочность грунтового массива.</p> <p>Повышается несущая способность грунтового массива.</p> <p>Данный метод позволяет сохранить почву от эрозии</p> <p>Не требует дополнительно раствора, материал реализован в сухом виде.</p> <p>Нет проблем с доступностью материалов.</p> <p>Георешетки гибки по своей природе. Они известны своей универсальностью.</p> <p>Георешетки обладают высокой прочностью, что снижает стоимость обслуживания. Они обладают устойчивостью к воздействию окружающей среды.</p> <p>Материалы тестируются на основе стандартных норм и правил.</p> <p>Удобство строительства: геосетка может быть установлена в любых погодных условиях.</p>	<p>Невозможно использовать на поверхностях с большим наклоном</p> <p>Нельзя использовать на скальном грунте</p> <p>Необходимость предварительной подготовки поверхности</p> <p>Не обладает свойствами изоляции</p> <p>Небольшая гибкость</p> <p>Армирование стальной проволокой</p> <p>Монтаж требует определенных навыков</p> <p>Могут потребоваться дополнительные материалы</p> <p>Монтаж требует значительного времени</p> <p>Возможны ошибки в ходе монтажа</p> <p>Дополнительные эксплуатационные расходы</p>

Как видно из таблицы, геосетки имеют большее количество преимуществ по сравнению с традиционными методами. Среди конкурентов георешетке при укреплении откосов земляного полотна на рынке товаров и услуг появился новый продукт – Concrete Canvas бетонное полотно [8, 9]. Рассмотрим достоинства и недостатки данных материалов в сравнении (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнение *Георешеток* и *Concrete Canvas*

Преимущества	Георешетка	Concrete Canvas
Удобство транспортировки	Компактность в сложенном состоянии	Компактность в сложенном состоянии.
Небольшой вес	Возможность погрузки и перемещения вручную	Для разгрузки рулонов требуется закрепленная на ковше бульдозера или экскаватора траверса. Однако продукт выпускается также в небольших компактных рулонах Batched Roll, которые возможно перемещать и разгружать вручную
Пористая структура	Хорошие дренажные свойства, однако не препятствует вымыванию грунта	Не пропускает воду, так как снабжено полностью влагонепроницаемой ПВХ-подкладкой. Вода стекает по поверхности полотна, но не проникает под него. Риск вымывания грунта полностью отсутствует
Снижает требуемую толщину слоя насыпного грунта	Что сокращает объем земляных работ	Позволяет полностью обойтись без насыпного грунта
Высокая горизонтальная устойчивость грунта	При условии заполнения ячеек щебнем	Само по себе прочно «держит» грунт
Прочность	Имеет высокую устойчивость к механическим повреждениям	Имеет повышенную устойчивость к механическим повреждениям и ударным нагрузкам
Долговечность	Заявленный срок службы более 50 лет в условиях умеренного климата	Заявленный срок службы более 50 лет в условиях умеренного климата

Устойчивость к агрессивным средам и температурным перепадам	Выдерживает как сильную жару, так и морозы. Устойчива к воздействию ультрафиолетового излучения, к кислотам и щелочам	Устойчиво к любым температурным перепадам, к воздействию ультрафиолетового излучения, к кислотам и щелочам
Требования к материально-технической базе подрядчика, необходимость наличия специализированной техники и устройств	Укладка производится вручную, специальная техника не требуется	При укладке полотна на поверхность потребуются бульдозер или подъемный кран для установки пространственной траверсы. Для последующего монтажа потребуются только ручные инструменты
Использование местных строительных материалов	В зависимости от требований проекта. Возможно заполнять георешетку любым грунтом	Не требует заполнения грунтом
Экономичность	Более экономично чем укрепление поверхностей с помощью бетонных плит	Более экономичный вариант, чем укрепление бетонными плитами, а в некоторых случаях – георешеткой
Экологичность	Не оказывает воздействия на окружающую среду	Не оказывает воздействия на окружающую среду
Возможность озеленения	Порастает травой, так как имеет наполнение из грунта	Со временем может покрыться слоем мха. Трава на полотне не растет

Бетонное полотно Concrete Canvas буквально ничем не уступает георешетке, а по отдельным показателям превосходит ее. Это значительно более прочный, стойкий к различным воздействиям материал – по сути, слой бетона. Он позволяет укрепить склон, откос или поверхность без применения насыпного грунта. ConcreteCanvas защищает грунт от размывания и оседания [10].

Георешетке бетонное полотно уступает лишь по двум показателям – «Небольшой вес» и «Возможность озеленения». Для его укладки на поверхность необходимо применение специализированной техники, что увеличивает затраты на производство работ. При использовании компактных рулонов BatchedRoll данный недостаток ликвидируется [11]. Возможность озеленения откосов земляного полона, безусловно, дает георешетке преимущество с точки зрения экологичности проекта, что в современном мире является особенно актуальным. Также в проекте с применением георешетки возможно придать откосам значительно более эстетичный вид. Последние два фактора могут оказаться решающими при выборе материалов и проектировании.

### **Список литературы**

1. Георешетка [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Георешетка> – Дата обращения: 09.10.2020.
2. Скрипник Т. В. Существующие подходы к укреплению грунтов активной зоны земляного полотна при строительстве и ремонте автомобильных дорог / Скрипник Т. В., Скрипник В. Ю., Пилипенко Р. А. // Вести автомобильно-дорожного института, 2018. № 1. (24). С. 13–20.
3. Ультразвуковая сварка георешеток [Электронный ресурс]. URL: [http://archive.government.by/ru/rus\\_analytics931.html](http://archive.government.by/ru/rus_analytics931.html). Дата обращения: 09.10.2020.
4. Вязанная георешетка [Электронный ресурс]. URL: <https://poshgeotextil.ru/pub/glossarij/georeshetka-vyazanaya.html>. Дата обращения: 09.10.2020.
5. Технология производства георешетки [Электронный ресурс]. URL: <https://geo-sm.ru/blog/2015/tehnologiya-proizvodstva-georeshetki/>. Дата обращения: 09.10.2020.

6. Еремеева С.С. Применение трехосных геосеток в дорожном строительстве / Еремеева С.С., Ефремова Е.В. // Пути повышения качества автомобильных дорог Сборник статей. Под ред. М. И. Бальзанникова, К. С. Галицкова, Т. В. Дормидонтовой; Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. С. 100–107.
7. Лыщик П.А. Использование объемных геосеток при строительстве лесных магистралей /Лыщик П.А., Красковский С.В., Лис Ю.Н. / Труды БГТУ. № 2. Лесная и деревообрабатывающая промышленность, 2016. № 2 (184). С. 75–78.
8. Бетонное полотно Бетонное полотно - бетон в рулоне, просто добавьте воды // Композитный мир. Санкт-Петербург: ООО «ИД «Мир композитов», 2019. № 2 (83). С. 58–59.
9. Бетонное полотно -это новое слово в мире дорожного строительства // Композитный мир. Санкт-Петербург: ООО «ИД «Мир композитов», 2019. № 119. С. 82–83.
10. Ямалеев И. Ю. Использование технологии «Бетонное полотно» для интенсификации работ при строительстве железобетонных конструкций /Ямалеев И. Ю. / Вестник Научного центра ВостНИИ промышленной и экологической безопасности, 2019. № 3. С. 54–69.
11. Защита сложных трубопроводов от растительности // Нефть и газ, 2017. № 4 (57). С. 36–37.

**УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Ромодина Ирина Сергеевна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), старший преподаватель, isromodina777@gmail.com*

***Борбутько Виктория Константиновна***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), студент.*

**Аннотация.** В статье изложены принципы управления материальным потоком на стадии формирования производственных запасов. Предложена методика расчета резерва и экономии оборотных средств.

**Ключевые слова:** материальный поток; запасы; продолжительность оборота; анализ; резервы.

**MANAGEMENT OF MATERIAL FLOWS OF THE  
ENTERPRISE**

***Romodina Irina Sergeevna***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), senior lecturer, isromodina777@gmail.com*

***Borbutko Victoria Konstantinovna***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), student.*

**Abstract.** The article describes the principles of material flow management at the stage of formation of inventories. A methodology for calculating the reserve and saving working capital is proposed.

**Keywords: material flow; stocks; turnover duration; analysis; reserves.**

Материальный поток – это движение оборотных средств предприятия, вложенных, на первом этапе, в различные виды материальных запасов, и по мере движения, переходящих в другие стадии экономических процессов: производство, реализацию. Запасы – это одна из стадий движения материального потока. Управление материальными потоками сводится к повышению скорости и эффективности потока, чтобы деньги предприятия, вложенные в производство продукции вернулись к нему в виде выручки как можно быстрее и с наиболее высокой степенью отдачи (эффективности). Первое условие отражено в таком понятии как «оборачиваемость». Оборачиваемость запасов показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся их остаток. Анализ оборачиваемости запасов на предприятии позволяет оценить эффективность управления запасами, выявить остатки неиспользуемых или некондиционных запасов, что в свою очередь, увеличит эффективность использования средств [1, с. 25].

Расчеты приведены на примере предприятия, специализирующемся на выпуске номенклатурных узлов и деталей для тракторов.

Цель исследования заключается в поиске средств управления запасами на первой стадии, где запасы представлены в виде материальных ресурсов организации. В целях нахождения путей сокращения продолжительности оборота запасов была проведена оценка динамики оборачиваемости запасов и факторов ее формирующих, которая приведена в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, в отчетном году продолжительность оборота запасов увеличилась на 0,54 дня. Среднедневные остатки запасов увеличились на 34,7 тыс. р. и в отчетном году составил 178,25 тыс. р.

В таблице 2 произведен анализ сверхнормативных остатков по складам ОВК (склады хранения основных комплектующих заготовок) за отчетный период.



*Таблица 1 – Анализ динамики продолжительности оборота запасов*

Показатель	Про- шлый год	От- четный год	Абсо- лютное откло- нение	Темп роста, %
1. Объем выпускаемой продукции, тыс. р.	17675,4	18590,2	914,8	105,18
2. Среднедневной показатель стоимости запасов, тыс. р.	143,55	178,25	34,7	124,17
3. Количество календарных дней, дн.	365	365	0	100
4. Стоимость запасов заготовок, тыс. р.	35,14	46,34	11,2	131,9
5. Стоимость запасов комплектующих, тыс. р.	24,16	30,37	6,21	125,7
6. Стоимость запасов метизов, тыс. р.	23,84	20,93	-2,91	87,79
7. Стоимость запасов комплектующих для тракторов, тыс. р.	60,41	80,6	20,19	133,42
8. Средняя цена заготовки, тыс. р.	0,0294	0,0338	0,0044	114,97
9. Среднее количество заготовок поступающих в день, шт.	1195	1371	176	114,73
10. Продолжительность оборота запасов, дн.	2,96	3,50	0,54	118,24

*Источник:* собственная разработка

*Таблица 2 – Анализ сверхнормативных остатков по складам ОВК за отчетный год*

Период	Фактические остатки, тыс. р.	Норматив, тыс. р.	Сверхнормативные остатки	
			тыс. р.	%
Январь	6 140,3	4 300,9	1 839,3	42,77
Февраль	5 386,5	4 268,1	1 118,4	26,2
Март	5 963,1	3 947,5	2 015,6	51,06
Апрель	6 023,8	5 434,0	589,9	10,86
Май	6 323,8	5 199,6	1 124,2	21,62

Июнь	5 758,5	5 050,0	708,5	14,03
Июль	5 083,2	5 053,4	29,8	0,59
Август	5 122,5	5 562,0	- 439,5	-7,9
Сентябрь	5 185,4	5 297,3	- 111,9	-2,11
Октябрь	4 575,6	4 785,5	- 209,9	-4,39
Ноябрь	4 820,2	4 937,8	- 117,6	-2,38
Декабрь	4 678,9	4 986,5	- 307,6	-6,17
Среднее значение	5 421,82	4 901,88	519,94	10,61

*Источник:* собственная разработка

По результатам анализа можно отметить, что в период с января по июнь отчетного года фактические остатки по складам ОВК превышают нормативные значения более чем на 10 %. С августа по декабрь наблюдается активное снижение количества остатков на складах. Анализ, в частности, показал, что система расчета нормативов и система планирования материальных закупок нуждаются в совершенствовании. Нормативы недостаточно часто пересчитываются, ввиду чего часть оборотных средств предприятия оседают в излишних запасах, а их оборачиваемость замедляется. Предприятие теряет денежные средства.

Таким образом, целью последующих расчетов является: на основе расчёта новых нормативов показать, сколько предприятие может высвободить оборотных средств, избавившись от ненужных, сверхнормативных запасов, вкладывая деньги только в те ресурсы, которые необходимы для производственного процесса. Другими словами, произведем расчёт резерва оборачиваемости за счет управления системой планирования через оперативную работу по расчету норматива материальных запасов склада заготовок.

В производственной сфере нормирование производственных запасов осуществляется путем разделения величины производственных запасов на три части, каждая из которых нормируется отдельно [2, с. 34].

Общая норма производственных запасов определяется по формуле 1:

$$Z_{np} = Z_{тек} + Z_{стр}, \quad (1)$$

где  $Z_{np}$  – общая норма производственных запасов;

$Z_{тек}$  – запас текущий;

$Z_{стр}$  – запас страховой.

Текущий запас определяется по формуле 2:

$$Z_{тек} = \frac{ПП_{cp}}{2 \cdot П_{сут}}, \quad (2)$$

где  $ПП_{cp}$  – средняя партия поставки ТМЦ;

$П_{сут}$  – среднесуточное потребления ТМЦ.

Запас страховой предназначен для поддержания производственного ритма в заданных параметрах в случае перебоев в поставке материалов или при увеличении объема выпускаемой продукции и определяется по формуле 3:

$$Z_{стр} = \frac{Z_{тек}}{2}, \quad (3)$$

Фактором воздействия в данном случае является среднее количество заготовок, поступающих на склад, в день.

Для того чтобы величина выявленных резервов была реальной, подсчет резервов должен быть по возможности точным и обоснованным [3, с. 79]. Для расчета резервов роста результативных показателей используем способы факторного анализа: абсолютных разниц и цепных подстановок. Так же, для обоснованности, в расчете используем алгоритм расчета, который состоит из следующих этапов:

- построения структурно-логической модели связи факторов;
- построения математической модели этой связи;
- расчета изменения (резерва) фактора воздействия;
- поэтапного тестирования факторов на каждом уровне, начиная с нижнего;
- расчета резервов факторов и результатов на каждом уровне и итоговым расчетом резерва роста результативного показателя – продолжительности оборота среднего товарного запаса.

Расчет резерва начнем с построения структурно-логической модели факторной системы продолжительности оборота среднего запаса (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структурно-логическая модель

Математическая модель продолжительности оборота запасов представлена ниже:

$$P_{об} = \frac{Z_{cp} \cdot D}{ВП}, \quad (4)$$

где  $Z_{cp}$  – средний показатель стоимости запасов по складам ОВК, тыс.р.;

$D$  – количество дней в анализируемом периоде, дн.;

$ВП$  – объем выпускаемой продукции, тыс.р

Средний показатель стоимости запасов по складам ОВК находится по формуле:

$$Z_{cp} = Z_{zag} + Z_{компл} + Z_{мет} + Z_{компл.тр} , \quad (5)$$

где  $Z_{zag}$  – стоимость запасов заготовок, тыс. р.;

$Z_{компл}$  – стоимость запасов комплектующих изделий, тыс. р.

$Z_{мет}$  – стоимость запасов метизов, тыс. р.;

$Z_{компл.тр.}$  – стоимость запасов комплектующих изделий для тракторов, тыс. р.

Стоимость запасов заготовок определяются следующим образом:

$$Z_{zag} = V_{zag} \cdot Ц , \quad (6)$$

где  $V_{zag}$  – объем заготовок, шт.

$Ц$  – средняя цена заготовки, тыс. р.

Следующим шагом в расчете резервов сокращения продолжительности оборота запасов является нахождение резерва фактора воздействия. Эффект будет выражаться в снижении количества заготовок, поступающих на склад, в день.

Рассчитаем норму запасов заготовок. Для этого рассчитаем среднюю партию поставки заготовок. На первом этапе необходимо рассчитать общее годовое поступление заготовок на предприятие:

$$ПП = 6054169,64 + 6373319,12 + 275101,85 + 313613,18 + 7317777,37 + 349569,22 + 6957988,83 + 328291,25 = 27969830,46 \text{ тыс.р.}$$

Рассчитаем среднюю партию поставки заготовок за месяц:

$$ПП_{cp} = \frac{27969830,46}{12} = 2330819,205 \text{ тыс.р.}$$

Рассчитаем величину текущего запаса:

$$Z_{тек} = \frac{2330819205}{(2 \cdot 61318)} = 19006 \text{ р.} = 19 \text{ тыс.р.}$$

Определим величину страхового запаса:

$$Z_{стр} = \frac{19}{2} = 9,5 \text{ тыс.р.}$$

Норма запаса заготовок определяется как:

$$Z_{zag} = 19 + 9,5 = 28,5 \text{ тыс.р.}$$

Количество заготовок, поступающих на склад, в день находим как:

$$V_{заг_{возм}} = \frac{Z_{заг}}{Ц} = \frac{28,5}{0,0388} = 735 \text{ шт.}$$

Резерв влияющего фактора:

$$\downarrow V_{заг} = V_{заг_{возм}} - V_{заг_1} = 735 - 1371 = -636 \text{ шт.}$$

Дальнейшие действия по расчету резервов сокращения продолжительности оборота запасов представляют собой расчет резервов и возможных значений факторов на каждом уровне влияния с обязательным тестированием всех факторов в исследуемой модели. Исследованием выделены 3 уровня влияния. Расчеты начинаем с последнего, третьего уровня. Для этого используем формулу 6.

Модель третьего уровня состоит из двух факторов, одним из которых является фактор воздействия ( $V_{заг}$  – объем заготовок), резерв которого уже найден. Протестируем второй фактор (Ц – средняя цена заготовки). Логический анализ этого фактора показывает, что при изменении нормы запаса заготовок цена меняться не будет. Соответственно в расчете продолжительности оборота запасов значение этого фактора принимается по уровню отчетного периода.

Подобным образом тестируем факторы на уровне 2 и 1. Результаты анализа занесем в таблицу 3. Выделим в таблице результаты расчетов по каждому уровню.

Таблица 3 – Анализ факторов и оценка эффекта воздействия на трех уровнях

Фактор	Зависимость от фактора воздействия	Фактическое значение	Возможное значение	Отрицательный эффект	Положительный эффект
Vзаг	фактор воздействия	1 371	735	-	-636
Ц	не зависит	0,0388	-	-	-
Zзаг	зависит	46,34	28,5	-	-17,82
Zкомпл	не зависит	30,37	-	-	-
Zмет	не зависит	20,93	-	-	-
Zкомпл.тр.	не зависит	80,6	-	-	-
Zср	зависит	178,25	160,4	-	-17,85

Д	не зависит	365	-	-	-
ВП	не зависит	185 902	-	-	-

*Источник:* собственная разработка

Т.к. из всех факторов, влияющих на средний показатель стоимости запасов, изменился только показатель стоимости заготовок, для расчета примем его возможное значение. Значения остальных факторов принимаются по величине за отчетный период.

Возможный уровень среднего показателя стоимости запасов определялся следующим образом:

$$З_{ср\,возм} = З_{заг\,возм} + З_{компл}_1 + З_{мет}_1 + З_{компл.тр}_1 = 28,5 + 30,37 + 20,93 + 80,6 = 160,4 \text{ тыс.р.}$$

$$\downarrow З_{ср} = З_{ср\,возм} - З_{ср}_1 = 160,4 - 178,25 = -17,85 \text{ тыс.р.}$$

Таким образом, выходим на основной уровень расчета резерва продолжительности оборота запасов (формула 4). И т.к. все факторы в системе протестированы, рассчитаем возможное значение продолжительности оборота запасов и его резерв:

$$Поб_{возм} = \frac{З_{ср\,возм} \cdot Д_1}{ВП_1} = \frac{160,4 \cdot 365}{185902} = 3,15 \text{ дн.}$$

$$P \downarrow Поб = Поб_{возм} - Поб_1 = 3,15 - 3,5 = -0,35 \text{ дн.}$$

Таким образом, за счет разработанного предложения были выявлены резервы снижения факторов, приведенные в таблице 4.

*Таблица 4 – Обобщение результатов расчетов по управлению материальным потоком*

Фактор	Фактический уровень	Возможный уровень	Резерв
1. Объем выпускаемой продукции, тыс. р.	18590,2	-	-
2. Среднедневной показатель стоимости запасов, тыс. р.	178,25	160,4	-17,85
4. Стоимость запасов заготовок, тыс. р.	46,34	28,5	-17,85
9. Среднее количество заготовок в день, шт.	1371	735	-636

10. Продолжительность оборота запасов, дн.	3,50	3,15	-0,35
--	------	------	-------

*Источник:* собственная разработка

Рассчитаем высвобождение оборотных средств по формуле:

$$B = Обс_{возм} - Обс_1 = 160,4 - 178,25 = -17,85 \text{ тыс. р.} \quad (7)$$

где  $B$  – высвобождение оборотных средств, тыс. р.

$Обс_{возм}$  – возможный средний остаток оборотных средств, тыс. р.

$Обс_1$  – остаток оборотных средств за отчетный период, тыс. р.

Это средства, которые могут служить источником дополнительной прибыли.

Таким образом, предложенное мероприятие является экономически эффективным для предприятия, так как в ходе расчета резервов возможный уровень результативного показателя оказался ниже фактического. Это свидетельствует о том, что при применении данного предложения увеличится оборачиваемость запасов предприятия и снизится продолжительность их оборота, что является выгодным для предприятия, т.к. денежные средства будут использоваться более рационально и эффективно.

### **Список литературы**

1. Гаджинский А.М. Логистика. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. 373 с.
2. Логистика: Учебник / Под ред. проф. Б. А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2006. 352 с.
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. Минск: РИПО, 2016. 373 с.



**КАДРОВЫЙ АУТСТАФФИНГ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРЕИМУЩЕСТВА И  
ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ**

***Муртазин Максут Ренатович***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), магистрант 2 курса, socs08@rambler.ru*

***Репичев Александр Иванович***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), доцент кафедры Менеджмента и государственного управления, repichev@bk.ru*

**Аннотация.** В статье раскрывается сущность понятия «аутстаффинг персонала», а также процесса кадрового аутстаффинга. Приводятся преимущества, а также рассматриваются возможные риски и последствия для организаций, использующих услуги аутстаффинга персонала.

**Ключевые слова:** аутстаффинг персонала; кадры; управление персоналом.

**PERSONNEL OUTSTAFFING IN THE PERSONNEL  
MANAGEMENT SYSTEM: ADVANTAGES AND POSSIBLE  
RISKS**

***Murtazin Maksut Renatovich***

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration*

*under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), 2nd year student, socs08@rambler.ru*

### **Repichev Aleksandr Ivanovich**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), associated Professor of Management and Public Administration, repichev@bk.ru*

**Abstract.** The article reveals the essence of the concept of “personnel outstaffing”, as well as the process of personnel outstaffing. The advantages are given, as well as possible risks and consequences for organizations using personnel outstaffing services are considered.

**Keywords:** outstaffing of personnel; personnel; personnel management.

В современном мировой экономике происходят изменения в методах и стратегиях эффективного управления персоналом. Любая компания набирает в штат сотрудников, руководствуясь определенными критериями с целью обеспечения эффективности бизнес-процессов. Нередко на такие кадровые процессы, как подбор, найм, адаптация, обучение, повышение квалификаций и учет кадров затраты времени и материальных ресурсов экономически нецелесообразны. Поэтому руководители вынуждены воспользоваться услугами аутстаффинга, который выступает эффективным инструментом привлечения фрилансеров.

Аутстаффинг стал открытием в системе управления персоналом и мире корпоративного бизнеса в целом. Существует несколько подходов к определению понятия «аутстаффинг».

Так, в своей работе Аникин Б.А. и Рудая И.Л. давали следующее определение: «аутстаффинг» (outstaffing – букв. перевод – внештатный: out – из; вне, наружу; вон; staff – штат, персонал; кадры) – это использование «внешнего» или «заемного» персонала (персонала

внешней организации) для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала». [1, с. 288]

Аутстаффинг – это популярный современный инструмент управления персоналом, который характеризуется своим высоким уровнем эффективности. Это процесс, при котором сотрудники выходят из постоянного кадрового состава компании путем их увольнения и последующей регистрации в аутстаффинговом агентстве. Аутстаффинговая компания, которая обязуется соблюдать интересы клиента, предоставляет ему для реализации определенного вида проектов или выполнения сезонных задач уже высококвалифицированных и компетентных сотрудников с необходимыми навыками и профессиональным опытом. Аутстаффер выполняет всю кадровую работу, в том числе соблюдение трудового и гражданского законодательства, выплату заработной платы, налоговые отчисления и др.

С момента появления первых компаний-аутстафферов (период экономического спада 1970-х годов) потенциал материальной выгоды от временного предоставления внештатных специалистов смогли оценить США, Канада, Западная Европа. В России аутстаффинг персонала стал известен в конце 90-х годов прошлого века, которые известны экономическим кризисом, который вынуждал предпринимателей к совершенствованию и рационализации кадровой политики, а также обоснованию эффективности использования трудового потенциала организации. Сегодня основные потребители услуг аутстаффинга – компании, чей бизнес носит сезонный характер (как правило, в этом случае речь идет о низкоквалифицированных кадрах), а также компании, открывающие краткосрочные проекты [1, с. 288].

Целесообразность и эффективность привлечения наемных сотрудников на временные работы обуславливается следующими факторами:

– Если предприятие принимает решение расширить ассортимент своей продукции и нуждается в торговых представителях, в задачи которых будет входить повышение спроса на новые виды продуктов и услуг. В таком случае, привлечение сотрудников «извне» для организации будет гораздо выгоднее, чем официальное оформление в штат компании новых сотрудников.

– Если в организации некачественно сформирован собственный отдел кадров, который не справляется со своими должностными обязанностями.

– Если есть ограничения в штатном расписании, т.е. не предусматривается найм сотрудников, для выполнения определенной работы, на которую не было запланировано выделение средств в рамках текущего бюджета.

– Постоянный поиск путей оптимизации затрат и увеличения доходов, необходимость в совершенствовании системы управления персоналом организации.

К преимуществам аутстаффинга персонала можно отнести:

– уменьшение штата постоянных сотрудников. Наемный персонал официально зарегистрирован в организации-аутстаффера;

– снижение нагрузки на кадровый отдел и бухгалтерию компании путем делегирования обязанностей по управлению персоналом между наемными сотрудниками;

– гибкость в распределении расходов. Экономия времени и денежный затрат на персонал;

– доступ к лучшим профессиональным навыкам;

– аутстаффинговая компания освобождает клиентов от необходимости взаимодействовать с Федеральной налоговой службой, ПФР, ФСС, решает все вопросы с Федеральной миграционной службой, в том числе и в отношении иностранных сотрудников.

– отсутствуют риски, связанные с привлечением к ответственности за нарушения трудового законодательства (в том числе законодательства о трудовой деятельности иностранных граждан) и наступлением страховых случаев;

– улучшение имиджа компании за счет подбора эффективно кадрового состава, повышения экономических и финансовых показателей;

– уменьшение проблем с персоналом. Если работники недовольны уровнем заработной платы или другими условиями сотрудничества, они подают претензии своему официальному работодателю;

– юридический статус компании меняется в зависимости от количества ее сотрудников. Если сотрудники занимают на усло-

виях субподряда, который не является постоянным штатом, это позволяет компании применять выгодную налоговую схему.

Имея преимущества использования услуг аутстаффинга персонала, данный процесс может способствовать возникновению рисков и последствий для организации, представленных в таблице 1.

*Таблица 1 – Риски и последствия использования аутстаффинга персонала в организации*

Риски	Последствия
Риск утраты конфиденциальной информации	Несанкционированная утечка конфиденциальной информации о продукции, поставщиках и клиентах, о сотрудниках организации может нанести ущерб компании.
Потеря контроля за качеством выполнения кадровых процессов	Снижение качества выполняемой работы, а также продуктов и услуг компании. Недостижение общекорпоративных целей. Увеличение затрат на исправление некачественной работы. Текучесть кадров.
Конфликт интересов	Рост социальных разногласий внутри коллектива, а также между сотрудниками и руководителем. Ухудшение имиджа компании вследствие прихода новых работников.
Негативное отношение к услугам аутстаффинга персонала со стороны контролирующих и проверяющих органов (трудова инспекция, прокуратура, налоговая и др.) из-за отсутствия четкой законодательной базы.	Материальные затраты. Ухудшение имиджа компании. Недоверие со стороны возможных сотрудников и соискателей. Снижение конкурентоспособности на рынке.

В том числе, возможен риск заключения невыгодного договора с компанией, предоставляющей услуги данного вида. В обязательном порядке данный договор должен включать конкретную и достоверную информацию о правах и обязанностях сторон, границах их полномочий, условиях взаимодействия и информацию о предоставляемых услугах. Такой документ, содержащий положе-

ния, противоречащие законодательным нормам, может быть признан недействительным в судебном порядке, а, следовательно, станет отправной точкой для рассмотрения вопроса о привлечении стороны-заказчика к юридической ответственности и наложении штрафных санкций [2, с. 177].

Таким образом, аутстаффинг персонала позволяет покрыть растущий дефицит талантов, сэкономить административный ресурс (вместо десятка договоров с сотрудниками достаточно заключить один с аутстаффером), дает возможность клиенту сосредоточиться на основных направлениях деятельности компании, а не на кадровых вопросах, избавляет от необходимости сдавать отчеты, платить налоги, рассчитывать и выплачивать зарплату каждому сотруднику (что экономит время вашего бухгалтера, устраняет ненужную отчетность и ошибки), а также устраняет риски возникновения трудовых споров. Однако из-за отсутствия четкой законодательной базы, регламентирующей работу аутстаффинговых компаний и возникновения указанных выше рисков, необходимо тщательно подходить к выбору аутстаффера и контролировать их деятельность. Не мало важным является договор, на основании которого предоставляются услуги аутстаффинга персонала. В целях получения эффективных услуг аутстаффинга персонала и обеспечения выгоды от составленного договора, который не будет вызывать недоверие со стороны представителей проверяющих органов, данному документу должно быть уделено должное внимание.

### **Список литературы**

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. М.: Юрайт, 2014. 389 с.

## **СЕРЕБРЯНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ МОНЕТЫ: ПРОБЛЕМА ВЫБОРА**

***Оришев Александр Борисович***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), доктор исторических наук, доцент, Orishev71@mail.ru*

**Аннотация.** Актуальность данной статьи объясняется нестандартной экономической ситуацией, которая возникла в условиях преодоления последствий COVID-19 и поисками новых эффективных инструментов для инвестирования. Объект исследования – современные инвестиционные инструменты, предмет исследования – инвестиционные серебряные монеты. В статье представлены предварительные научные результаты, полученные в ходе проекта «Инвестирование в драгоценные металлы». Приведены основные критерии, по которым осуществляется выбор инвестиционного материала. Главный научный результат: даны конкретные рекомендации по выбору серебряных монет для инвестирования, составлен список 20 самых привлекательных монет иностранных эмитентов.

**Ключевые слова:** серебро; серебряные инвестиционные монеты; инвестиции; прибыль.

## **SILVER INVESTMENT COINS: THE PROBLEM OF CHOICE**

***Orishev Alexandr Borisovich***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), doctor of historical Sciences, associate Professor, Orishev71@mail.ru*

**Abstract.** The relevance of this article is explained by the non-

**standard economic situation that arose in the face of overcoming the consequences of COVID-19 and the search for new effective investment tools. The object of research is modern investment instruments, the subject of research is investment silver coins. The article presents the preliminary scientific results obtained in the course of the project “Investing in precious metals”. The main criteria for choosing an investment material are given. The main scientific result: specific recommendations were given on the choice of silver coins for investment, a list of 20 most attractive coins of foreign issuers was compiled.**

**Keywords: silver; silver investment coins; investments; profit.**

В 2020 г. в журнале «Бизнес и дизайн ревю» автором была опубликована статья, посвященная золотым инвестиционным монетам [3, с. 2]. И сделанные в ней прогнозы оказались на редкость удачными. Все, кто последовал рекомендациям и расширил свой инвестиционный портфель за счет золота, получили прибыль в 20–25%. Сейчас наступила очередь серебра. И автор вновь дает свой прогноз: до 40 долларов за тройскую унцию до конца 2022 г.

Действительно, инвестирование в серебро – это тема, которая давно интересуют как российских [1, с. 13–17; 2, с. 57–60; 4, с. 78; 5, с. 47; 6, с. 397–400], так и зарубежных исследователей [7, pp. 17–24; 8, p. 10; 9, p. 142–151; 10, p. 226–236]. И в наше время она не теряет своей актуальности. Серебро – второй по популярности драгоценный металл, представляющий интерес для инвестирования. Оно, как и золото, обладает реальной ценностью. Свои защитный потенциал серебро выполняет в тех же ситуациях, как и желтый металл.

Однако, в отличие от золота, серебро традиционно считается индустриальным драгоценным металлом, который широкой применяется в сфере электроники, а учитывая набирающую популярность технологий 5G, инвестирование в серебряные монеты представляется весьма перспективным. Себестоимость добычи унции серебра – около 6 американских долларов, а рыночная цена одной унции – 27 долларов (средняя цена на март 2021 г.)

Московские дилеры предлагают широкий выбор серебряных монет для инвестирования. И разобраться в этом вопросе непросто, т.к. вероятность ошибки при выборе серебряной инвестици-



онной монеты значительно выше, чем при выборе золотой. Причина в том, что при покупке последней инвестор практически не обращает внимание на нумизматическую ценность инвестиционного продукта. С серебром иная история. Здесь можно получить значительную прибыль (до 300%) за счет увеличения нумизматической ценности. Так или иначе, но выбор монет для инвестирования во многом зависит от выбранной стратегии. Учитывая их специфику, разберем особенности каждой стратегии и предложим инвестору ряд практических рекомендаций.

### **Стратегия № 1. Портфель из слитковых монет.**

Как известно, цена монеты состоит из трех составляющих: цена серебра в монете + наценка производителя и дилера + нумизматическая цена при перепродаже. Поэтому главное правило здесь – выбрать монеты с минимальной наценкой. По состоянию на март 2021 г. самая низкая цена у московских дилеров из всех имевшихся унцевых ликвидных монет была за «Георгий Победоносец» (Россия) – 2700 руб. и «Кленовый лист» (Канада) – 2800 руб. Их классифицируют как «слитковые», т.к. чеканятся они из года в год большими тиражами (300–500 тыс. и более) и дизайн таких монет не меняется.



*Рисунок 1 – «Великолепная пятерка» слитковых монет*

Наилучший вариант – приобретения слитковых монет по оптовым ценам. Оптовая продажа осуществляется посредством помещения монет в тубы (20–25 монет). Есть на рынке и так называемые монстр-боксы – специальные ящики, вмещающие 500 монет. Вес такого ящика – более 15 кг.

Однако следует заметить, что слитковые монеты неравноценны друг другу. Российские «Георгий Победоносец» и «Соболь» отличается посредственное качество чеканки и примитивный дизайн. К тому же данные российские инвестиционные монеты мало интересны за границей. Это серьезный минус для инвестора

Поэтому, оставив в стороне отечественных производителей, назовем пять самых известных монет этой категории: «Филармоникер» (Австрия), «Кенгуру» (Австралия), «Кленовый лист» (Канада), «Серебряный орел» (США), «Британия» (Великобритания). Это «великолепная пятерка» представляет собой оптимальное сочетание с точки зрения цены покупаемой массы металла на инвестируемый рубль. Между тем и здесь есть различия. Так, «Серебряный орел» обойдется несколько дороже своих собратьев, однако и качество чеканки у него выше. Инвестор может распаковать тубу с «Филармоникерами» и обнаружить на них так называемые «молочные пятна». Возможны и механические повреждения, т.к. монеты в тубах соприкасаются друг с другом. Так, молочные пятна появляются у 50% «Кленовых листов» за два-три года их хранения, что станет неприятным сюрпризом для взыскательного инвестора. «Серебряный орел» молочным пятнам подвержен значительно реже.

Таким образом, ошибки при выборе слитковой монеты избежать достаточно легко, но и большую прибыль здесь вряд ли удастся получить. Цена монет будет зависеть от цены серебра в данный момент. И никогда они не будут стоить дорого по причине своих больших тиражей. Есть правда исключения, когда монеты отдельных годов стоят значительно дороже монет текущего года. Но это не меняет общей картины. Поэтому при скачке цен на металл эти монеты реализуются в первую очередь. Вместе с тем, эта стратегия окажется самой эффективной в условиях экономического коллапса, когда на нумизматическую ценность и дизайн никто не будет обращать внимания. И в этой ситуации монеты, приобретенные по минимальной цене, принесут максимальную прибыль.

## **Стратегия № 1. Портфель из полунумизматических серийных монет.**

Это более сложная стратегия, предполагающая наличие у инвестора базовых нумизматических знаний. Речь идет о приобретении серийных монет, на которых каждый год мы видим новое изображение – «Панда» (Китай), «Коала» (Австралия) и т.д. Они более интересны, т.к. некоторые приобретают черты коллекционных, т.е. со временем растет их цена. А это солидный бонус для инвестора. Заметим, что изначально цена таких монет выше, так цена монеты «Год быка 2021» (Австралия) на март 2021 г. – 3600 руб. Но и потенциал роста тоже несоизмерим с ранее указанными слитковыми монетами. Даже если цена металла осталась на прежнем уровне, то стоимость такой монеты может за два-три года увеличиться в два-три раза.

В отличие от слитковых, полунумизматические монеты поставляются в капсулах, что исключает механические повреждения. И молочные пятна встречаются на них крайне редко. Таким образом, покупая монеты с чуть большей премией к цене металла, инвестор получает изделие достойного качества, позволяющее с годами ожидать роста нумизматической премии.

При этой стратегии инвесторам придется внимательно следить за рынком, т.к. монеты из одной серии выходят ежегодно («Панды»), а монеты других серий могут чеканиться с другой периодичностью, например, две-три монеты в год – «Гиганты ледникового периода» (Гана). Покупать монеты следует по мере выхода каждой монеты серии.

При выборе серийных монет важен тираж. Тираж австралийских «Коал», «Кукабарр» – от 300 до 500 тыс. экземпляров. Китайские производители вообще скрывают данные о реальном тираже «Панд». Однако эти монеты популярны, их ликвидность проверена десятилетиями. При этом на рынке реализуется множество серийных монет, которые имеют значительно меньший тираж – от 10 до 50 тыс. На наш взгляд именно эти моменты обладают наибольшим потенциалом роста цены.

У каждого эксперта существует свой взгляд на популярность той или иной серии. Мы также представим свой список из 20 самых интересных одноунцовых монет для инвестирования:

- «Кукабарра», «Лебедь», «Дельфин», «Коала», «Лунары» (III серия, Пертский монетный двор), «Лунар» (Королевский монетный двор) «Опасные животные Австралии», «Клиннохвостый орел», «Райские птицы Австралии», «Страус Эму» (Австралия);
- «Панда» (Китай);
- «Слоны», «Леопарды» (Сомали);
- «Морская унция», «Африканская унция», «Лунары» (Руанда);
- «Гиганты ледникового периода» (Гана);
- «Гориллы» (Конго);
- «Большая пятерка» (ЮАР);
- «Королевская удача» (Тувалу).

Однако не будем останавливаться на этом и назовем пять самых интересных для инвестирования монет. Это «Панда», «Кукабарра», «Гиганты ледникового периода», «Морская унция» и «Лебедь». Выбор этот очень субъективен, и мы не будем настаивать на его абсолютизации.



*Рисунок 2 – Выбор автора: пять самых интересных серийных монет для инвестирования*

Стратегия формирования инвестиционного портфеля из полунумизматических серийных монет покажет свою эффективность в более или менее стабильной экономической ситуации, когда покупателю будет интересна нумизматическая ценность монеты. Следовательно, и реализация таких монет требует особых подходов.

Интерес могут представлять отдельные российские монеты из категории памятных, цена которых приближается к инвестиционным. У многих из них, отчеканенных в начале нулевых годов тираж от 20 до 40 тыс. и продаются они по цене чуть выше цены металла. Однако следует обратить внимание на низкую ликвидность таких монет. Другим недостатком является не высокая проба российских памятных монет: 900 или 925 долей серебра.

И в завершение нашего обзора дадим несколько практических советов, следуя которым можно достичь достойных результатов в инвестировании:

- оптимальный вес монеты для инвестирования – 1 унция (31,1034768 грамма). Их преимущество – ликвидность. Исключение из этого правила – серия двухунцовых английских монет «Чудовища королевы»;
- очень перспективным выглядит формирование одной линейки монет, например, «Панд» или «Кукабарр», т.к. целая коллекция может стоить очень приличных денег;
- если приобретать монеты из серий, то следует знать, что цена первой монеты из серии будет расти быстрее, чем цены на последующие монеты. Замечено, что к моменту выхода третьей монеты цена на первую монету серии может вырасти на 20–30%. Поэтому лучший выбор – это приобретение первой монеты серии (1-й релиз), обещающей стать очень популярной. В 2021 г. такими монетами могут стать «Лошадь Брамби» и «Суматранский тигр» (Австралия);
- начинать процесс инвестирования лучше с новых серий, т.к. попытка заполнить линейку, т.е. приобрести монеты прошлых лет – это тактика коллекционера, а не инвестора;
- приобретать следует только монеты безупречного качества, без каких-либо механических повреждений. При этом следует знать, что химические повреждения (молочные

пятна, патина) удаляются сравнительно легко, а механические – практически невозможно исправить;

- цветные, разукрашенные монеты красивы, но нумизматическая цена на них, как правило, не растет;
- если монета не входит в какую-либо серию, то от покупки следует воздержаться;
- монеты оригинальных некруглых форм креативны, но консервативно настроенные инвесторы воспринимают их настороженно;
- монеты экзотических стран тоже лучше избегать (Ниуэ и т.п.);
- традиционно среди нумизматов пользуются популярностью монеты с изображением животных, лунары и т.п. И цена на них растет в первую очередь.

Таким образом, у инвестора могут быть две стратегии: а) покупка слитковых монет – здесь все предельно просто: надо найти какая из ликвидных монет в конкретный момент времени продается по самой удобной цене; б) инвестировать в серийные монеты, создавая линейки. При желании можно и совмещать обе стратегии. Главное здесь – не перейти ту грань, которая отделяет инвестора от коллекционера.

### **Список литературы**

1. Алиев Б.Х., Бабаханова Б.М., Казимагомедова З.А. Инвестиции в монеты из драгоценных металлов как альтернативные инвестиции // *Фундаментальные исследования*, 2018. № 9. С. 13–17.
2. Ищенко И.А. Особенности инвестирования в драгоценные металлы // *Современное право*, 2015. № 6. С. 57–60.
3. Оришев А.Б. Золотые инвестиционные монеты как инструмент инвестирования для среднего класса // *Бизнес и дизайн ревью*, 2020. № 1 (17). С. 2.
4. Памятные и инвестиционные монеты мира // *Банковский бизнес*, 2008. № 3. С. 78.
5. Райкова Н.А. Инвестиционные монеты – альтернативный инвестиционный инструмент // *Деньги и кредит*, 2016. № 4. С. 47–50.

6. Шуреков Ю.В. Памятные и инвестиционные монеты // Научный вестник Технологического института – филиала ФГБОУ ВПО Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина, 2013. № 12. С. 397–400.
7. Duthy R. The Investment File + Ancient coins, Victorian, Images, American bonds, banks and okamura, English silver, Khnopff, fernand // Connoisseur, 1981. Vol. 206. № 827. pp. 17–24.
8. McGuire S. Silver Bull Market: Investing in the Other Gold. Oxford: Blackwell Science Publ., Osney Mead, 2013. 273 p.
9. Santos J.L., Blazquez A. Determinants of the Premium in Investment Coins: the 100 Pesetas of 1966 // Revista Numismatica Hecate, 2020. № 7. pp. 142–151.
10. Santos J.L. Average weight and tolerance of the 100 pesetas coins of 1966 // Revista Numismatica Hecate, 2016. № 3. pp. 226–236.

### **РАЗДЕЛ 3.**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И РЕКЛАМА В УСЛОВИЯХ РАСШИРЕНИЯ ЦИФРОВОГО ПРОСТРАНСТВА**

---

---



## МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ: ВЛОЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ МИР

***Плигина Марина Евгеньевна***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, дом 9, строение 1), эксперт по финансам и бизнес-планированию, бизнес-тренер, действующий спикер ГБУ «Малый бизнес Москвы», преподаватель дисциплины «Финансовый менеджмент», pliginamarina@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассмотрена и доказана неразрывная связь маркетинга и финансов в жизни бизнеса. Автор показывает, что главная задача бизнеса – зарабатывать деньги и приносить прибыль. Чтобы бизнес зарабатывал деньги, нужно развивать маркетинг, для которого и требуются финансы. Показывается, как маркетинг помогает бизнесу увеличивать доход, в т.ч. путём увеличения доли рынка, объемов продаж, повышения известности бренда. Основной научный результат: автор доказал, что основа работы маркетолога – проведение рекламных кампаний на разных каналах продвижения и обязательная оценка эффективности вложений в эти каналы.

**Ключевые слова:** маркетинг; бизнес; прибыль; маркетолог; реклама.

## WORLD TRENDS IN MARKETING: INVESTMENTS THAT CHANGE THE WORLD

***Pligina Marina Evgenevna***

*ANO VO “Institute of business and design”, Moscow, Russia (129090, Moscow, Protopopovsky pereulok, 9, building 1), expert in finance and business planning, business coach, acting speaker of the Small Business of Moscow State Budgetary Institution, teacher of the discipline “Financial Management”, pliginamarina@gmail.com*

**Abstract.** The article examines and proves the inextricable link between marketing and finance in the life of a business. The author shows that the main task of a business is to make money and make a profit. For a business to make money, you need to develop marketing, which requires finance. Shows how marketing helps a business to increase revenue, incl. by increasing market share, sales volumes, increasing brand awareness. The main scientific result: the author proved that the basis of a marketer's work is advertising campaigns on different promotion channels and a mandatory assessment of the effectiveness of investments in these channels.

**Keywords:** marketing; business; profit; marketer; advertising.

Главная задача бизнеса – зарабатывать деньги и приносить прибыль в самых разных направлениях бизнеса. На эту актуальную тему был опубликован ряд статей в научном журнале «Бизнес и дизайн ревю» [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Действительно, если бизнес есть, а денег у собственника нет, то это не бизнес, а хобби.

Наряду с этим распространено мнение, что главная задача бизнеса – создание рынка потребителей и удовлетворение их потребностей. И если компания будет делать это правильно, то ее товары и услуги будут покупать, а в качестве побочного результата от своей деятельности она получит превышение доходов над расходами, то есть прибыль. Кстати, 80% бизнесов закрываются в первый же год работы. Почему?

Потому что продукт, который они производили, оказался никому не нужен, он не нашёл своих покупателей, его не сумели продать, за него никто не захотел заплатить. Но 20% бизнесов выживают. Почему?

Потому что их владельцы не делали ставку на один продукт, на одну стратегию, а прорабатывали разные варианты и создавали разные линейки продуктов и маркетинговые стратегии в рамках одной бизнес-идеи.

И здесь мы сразу видим неразрывную связь маркетинга и финансов в жизни бизнеса. Чтобы бизнес зарабатывал деньги, нужно развивать маркетинг. А чтобы развивать маркетинг, нужны финансы.

Маркетинг – это бизнес-процесс создания отношений с поку-

пателями и удовлетворения их потребностей. Маркетолог выступает посредником в этом процессе. Именно от него зависит, как потенциальные покупатели будут воспринимать бренд компании и ее продукт. Давайте разберемся, кто такой маркетолог и чем он занимается.

Маркетолог – (англ. market «рынок», греч. logos «слово», «смысл») – специалист, изучающий рынок с целью определения его текущих особенностей и формирования рыночной стратегии для определенной группы товаров. Получается, что задачи маркетолога сильно отличаются в зависимости от бизнеса. Например, работая в магазине, специалист должен знать особенности раскладки товара, влияние интерьера, расстановки полок и даже запахов на рост продаж. Его коллеге, который работает в SaaS, нужны совсем другие навыки. Он должен разбираться в digital-маркетинге, контекстной рекламе, SEO.

Но есть и общие обязанности для большинства маркетологов.

1. Разработка и запуск маркетинговых активностей. Все, что продукт заявляет о себе – это дело рук маркетолога:

- рекламные месседжи, слоганы, офферы, текст объявлений;
- сюжет видео на ТВ или Youtube, текст аудиоролика на радио;
- публикации в СМИ, направленные на формирование имиджа бренда;
- онлайн-реклама;
- вирусная реклама и т.д.

2. Систематизация и анализ данных об эффективности рекламы. Несмотря на то, что профессия считается условно «творческой», специалист много работает с цифрами и отчетами. И тут он должен быть очень везделивым, чтобы не упустить важные моменты, которые могут привести к убыткам. Например, маркетолог рассчитывает ROMI (return on marketing investment) – рентабельность инвестиций в маркетинг. Либо оценивает, растет ли узнаваемость бренда, если кампания была направлена именно на это. Также он регулярно работает с данными Google Analytics или Яндекс.Метрики, чтобы оценивать посещаемость сайта и поведение пользователей онлайн. Если часть клиентов обращается в компанию по телефону, то маркетолог работает с коллтрекингом – аналитикой звонков.

Подобные сервисы позволяют определить, из какой рекламы поступают обращения от пользователей. От источника, канала и кампании до ключевого слова. Так маркетолог понимает, какие активности генерируют заявки, а какие просто тратят бюджет впустую и звонков не приносят.

3. Составление портрета покупателя. Маркетолог изучает, кто обычно покупает товар компании, или в ком такую потребность можно сформировать. Это помогает четко попадать в потребности потенциального клиента с помощью:

- опросов;
- проведения глубинных интервью;
- анализа данных из систем веб-аналитики о посетителях сайта, профилей подписчиков;
- маркетинговых исследований.

В результате маркетолог знает пол, возраст, интересы и главное – платежеспособность потенциального покупателя.

4. Анализ рынка и конкурентов. Маркетолог собирает информацию о рынке, чтобы понимать объем спроса, динамику цен и особенности продвижения. Для этого он использует статистические данные из исследований, нишевые издания или специальные сервисы. Также маркетолог анализирует других игроков, чтобы понимать, как бизнесу выделиться на их фоне:

- исследует их предложение – продукт и его свойства, ценовую политику;
- следит за их соцсетями и блогами;
- посещает нишевые ивенты;
- проводит опросы клиентов других компаний;
- может выступать в роли «тайного покупателя».

5. Поиск точек роста. Помимо продуктов конкурентов, маркетолог тщательно анализирует собственный. Это помогает увидеть, в какую сторону должен развиваться бизнес. Для этого специалист проводит исследования и анализы – часто совместно с другими отделами.

- SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон компании;
- QFD – Quality Function Deployment, функция развертывания качества. Позволяет свести воедино потребительские, технические и производственные характеристики для соз-

дания востребованного продукта;

- PEST-анализ – метод анализа внешней среды. С его помощью анализируются риски и возможности для роста, связанные с рынком.

6. Создание контент-плана и стратегии продвижения контента.

Зона ответственности маркетолога:

- все, что написано на сайте;
- тексты на блоге компании;
- публикации о бренде на внешних площадках и в печатных СМИ.

Это лишь некоторые обязанности маркетолога, круг которых очень широк. От очевидных и регулярных задач – запланировать акции, запустить программу лояльности, до привлечения лидеров мнений, партизанского маркетинга и разработки позиционирования. Все это требует от маркетолога навыков в разных сферах и владения большим количеством инструментов.

Но самое главное, что должен понимать маркетолог, что успешность любых маркетинговых активностей никогда не оценивается на глаз, а только на основе данных. Поэтому если вы не любите цифры – эта профессия не для вас.

Работая с предпринимателями в разных бизнесах, мы увидели основную проблему: предприниматели, открывая свой бизнес, не понимают, какие методы продвижения необходимы их бизнесу и самое главное не могут оценить, какой доход им принесет та или иная рекламная кампания. Они приходят к маркетологам и просят настроить им рекламу в социальных сетях, сделать продающий сайт или лендинг, настроить контекстную рекламу. И маркетологи выполняют конкретную просьбу заказчика без лишних вопросов.

Предприниматели полностью полагаются на маркетологов и ждут единственного результата от взаимодействия с ними: увеличение продаж своих продуктов или услуг и, как следствие, увеличение прибыли компании.

Но дальше проблема усугубляется тем, что большинство маркетологов не способны ответить, какая именно маркетинговая компания будет эффективна для бизнеса и принесет наибольшую прибыль компании. Делаются тесты, проводятся маркетинговые активности, при этом сливается бюджет, а прибыли у собственника

как не было, так и нет. И в кругах предпринимателей по понятным причинам растёт недовольство работой маркетологов. Они меняют одних специалистов на других, и сталкиваются с тем, что рынок наполнен неквалифицированными специалистами, которые обещают продажи, а по факту лишь расходуют рекламный бюджет.

Поэтому маркетолог, который может сделать расчёт эффективности затрат на рекламу, посчитать эффективность конкретных каналов продвижения, который знает, как сделать расчёт юнит-экономики проекта и сможет подготовить бюджет доходов и расходов рекламных кампаний, будет самым востребованным и незаменимым специалистом на рынке.

Финансы необходимо изучить и полюбить, потому что только через финансы вы сможете правильно разговаривать с собственниками бизнеса и донести им необходимость проведения той или иной маркетинговой кампании. Управление финансами – такая же важная задача в бизнесе, как и управление продажами, производством, персоналом и брендом компании. Как только руководитель это осознает, он находит время и ресурсы для того, чтобы разобраться в теме и внедрить управление финансовыми показателями в свой бизнес и в свою жизнь.

Давайте попробуем связать финансы с маркетингом. Финансы определяются как система денежных отношений, выражающаяся в получении доходов, осуществлении расходов и контроле эффективности этих процессов. В самом узком смысле эффективность предполагает прибыльность бизнеса. Маркетинг – управление удовлетворением спроса путем торговли. С точки зрения управления бизнесом можно выделить такие цели маркетинга:

- увеличение дохода;
- рост объемов продаж;
- увеличение доли рынка;
- создание и улучшение имиджа, известности компании и её продукции.

Значит, маркетинг помогает бизнесу увеличивать доход, путём увеличения доли рынка, объемов продаж и повышения известности бренда.

Основной целью маркетинга является обеспечение максимального объема сбыта и получение достаточной прибыли путем

максимального удовлетворения запросов потребителей. Основа работы маркетолога – маркетинговые исследования – это система сбора, обработки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для решения конкретной маркетинговой проблемы.

- Грамотного маркетолога должны интересовать следующие показатели:
- Емкость рынка – это возможный объем спроса (продажи) на товар при данном уровне цен в данном временном интервале.
- Ценообразование – это установление цены на конкретный товар. Максимальная цена товара определяется величиной спроса на него. Минимальная цена товара определяется уровнем совокупных издержек фирмы.
- Количество потенциальных клиентов на разных ступенях воронки продаж.
- Клики, показы
- Бюджет на рекламу
- Целевые действия
- Заказы
- Закрытые сделки
- Средний чек
- Доходы

В борьбе за покупателя важную роль играет реклама, которая позволяет охватить большое количество пользователей за короткий период времени. Чтобы оптимизировать рекламу и сделать ее как можно эффективнее, необходимо регулярно проводить оценку ее рентабельности. Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность рекламных кампаний комплексно отражает степень эффективности использования конкретных инструментов рекламы.

Эта оценка помогает брендам скорректировать бюджет, определив сильные и слабые каналы привлечения и узнав рентабельность конкретных кампаний. Чтобы получить максимально полную и правдивую оценку эффективности рекламы и рентабельности вложений, нужно учитывать несколько моментов, которые мы рассмотрим ниже.

Главные вопросы, которые задают маркетологам клиенты:

- Как оценить эффективность интернет-продвижения?
- Окупаются ли затраты?
- В какие рекламные каналы лучше направить бюджет?

Почему оценка эффективности рекламы так важна. В среднем компании тратят от 7 до 15% дохода на рекламу. Не удивительно, что владельцу бизнеса важно понимать, туда ли он вкладывает свой бюджет и насколько увеличивается доход при таких затратах.

Поэтому очень важно отслеживать реальный ROI рекламных кампаний. ROI – показатель рентабельности вложений или ещё его называют коэффициентом возврата инвестиций от английского термина Return On Investment.

Рентабельность инвестиций считают в бизнесе:

- при сделках с недвижимостью;
- при запуске рекламных кампаний;
- при расчёте финансовой модели бизнеса.

Этот коэффициент показывает целесообразность вложения денег в проект. В случае с маркетингом, ROI помогает определить эффективность проводимых мероприятий в разрезе повышения объема продаж. Формула расчета окупаемости вложений в рекламную кампанию следующая:

$$\text{ROI (Return On Investment)} = (\text{доход от вложений} - \text{вложения}) / \text{вложения} * 100\%$$

Это значение считается в процентных соотношениях.

Если показатель выше 100% – это говорит о прибыльности вложений, а если ниже 100% – об убыточности.

Оценку окупаемости маркетинговых и рекламных кампаний следует выполнять ежемесячно. Это позволит отслеживать эффективные каналы и больше в них инвестировать. Таким же образом определяются убыточные каналы: их либо просто отключаем или же изменяем стратегию работы.

Итак, мы научились считать показатель рентабельности вложений ROI, а теперь давайте рассмотрим, какие действия необходимо выполнять при положительных и отрицательных значениях окупаемости рекламы:

- На каналах с наибольшим показателем повышается активность действий. Например, увеличивается количество контекстных объявлений, улучшаются позиции показа в поис-



ке и рекламной сети, расширяется охват и другое.

- На каналах с наименьшими значениями ROI уменьшается активность: снижаем стоимость объявлений, отключаем малоэффективные рекламные площадки, работаем с контекстом и ключевыми фразами, подстраиваем под запросы ЦА.

На оценку показателя окупаемости влияет:

- процент оплаты менеджерам или сервисам;
- сезонность товара или услуги;
- геолокация и другие дополнительные факторы.

Когда ROI показатель малоэффективен? Коэффициент нельзя считать универсальным инструментом для всех сфер бизнеса. ROI дает ошибочные значения при продаже дорогих товаров и услуг, когда посетитель долго выбирает и сравнивает с конкурентами на рынке. Например, клиент пришел через контекстное объявление, изучил предложение и ушел. По логике, это неэффективный канал. Но через неделю он вернулся и купил. Поэтому, в маркетинге чаще считается коэффициент ROMI (Return On Marketing Investment) – возврат инвестиций в маркетинг. Это король всех маркетинговых показателей. Он рассчитывается как соотношение пожизненной ценности клиента LTV к стоимости его привлечения и удержания CARC (customer acquisition and retention cost). Как повысить ROI?

Коэффициент окупаемости рекламных кампаний и маркетинговых мероприятий можно повысить следующим образом:

- Соблюдение принципа последовательности в рекламе.

Алгоритм такой: контекстное объявление содержит поисковой запрос, ссылка ведет на целевую страницу, которая соответствует тематике рекламы и тому, что ищет пользователь. Например, объявление с запросом «купить шубу из норки в Москве» должно вести посетителя в каталог продажи шуб, а не на главную страницу сайта. Также и менеджер по продажам при звонке должен говорить с клиентом о шубах, а не о пальто или кожаных куртках.

- Рекламные предложения, объявления должны соответствовать запросам пользователей. Подбирайте ключевые слова с учетом потребностей ЦА в вашей нише.
- Подключение новых каналов рекламы.

Выжимать один источник и игнорировать другие – малоэффективно. Используйте все, но считайте ROI. Прибыльные каналы

развивайте, убыточные отключайте или модернизируйте. Важно помнить, что расчет рентабельности – это не универсальный инструмент, а один из многих индикаторов, помогающих анализировать финансовые показатели.

Таким образом, в этой статье мы соединили два важнейших направления развития бизнеса в единое целое и поняли неразрывную связь маркетинга и финансов. Отсюда получается, что эффективные вложения в маркетинг действительно меняют мир.

### **Список литературы**

1. Мальцева Е.С. Креативная индустрия в российской экономике // Бизнес и дизайн ревю, 2021. № 1(21). С. 1.
2. Минковская А.А. Методология и результаты маркетинговых исследований в бренд-комплексе «Винная карта» // Бизнес и дизайн ревю, 2019. № 1(13). С. 2.
3. Оришев А.Б. Золотые инвестиционные монеты как инструмент инвестирования для среднего класса // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 1(17). С. 2.
4. Оришев А.Б. Агротуристский бизнес в Юго-Восточной Азии // Бизнес и дизайн ревю, 2018. № 3(11). С. 1.
5. Чеплев Е.В. Теоретические и практические аспекты применения Digital-маркетинга в АПК // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 1(17). С. 4.
6. Щудряков А.В., Скосырских Б.Р. Цифровой маркетинг как инструмент формирования прогресса // Бизнес и дизайн ревю, 2019. № 3(15). С. 5.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НЕДОВЕРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К БРЕНДАМ

*Матюшкин Вадим Сергеевич*

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, дом 9, строение 1), кандидат психологических наук, доцент кафедры Менеджмента и маркетинга, mvase@mail.ru*

**Аннотация.** Эволюция методов сегментирования потребителей движется в направлении выбора все более и более психологических факторов. В статье обосновывается необходимость использования такого фактора как «степень недоверия потребителей к брендам» для выделения сегментов и дифференциации маркетинговых и коммуникационных решений, нацеленных на эти сегменты. Предлагаются коммуникационные шаблоны для работы с недоверчивыми сегментами.

**Ключевые слова:** сегментация; бренды; потребители.

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CONSUMER DISTRUST OF BRANDS

*Matyushkin Vadim Sergeevich*

*ANO VO “Institute of business and design”, Moscow, Russia (129090, Moscow, Protopopovsky pereulok, 9, building 1), PhD, associate Professor of the Department of Management and marketing, mvase@mail.ru*

**Abstract.** The evolution of consumer segmentation methods is moving in the direction of choosing more and more psychological factors. The article substantiates the need to use such a factor as “the degree of consumer distrust in brands “to identify segments and differentiate marketing and communication solutions aimed at these

**segments. Communication templates for working with distrustful segments are offered.**

**Keywords: segmentation; brands; consumers.**

### **Недоверие как основа для сегментации потребителей**

Сегментация потребителей – традиционный инструмент маркетинга, целью которого является выбор целевого сегмента и фокусировка на его потребностях и бюджете. В рекламе также сегментируют аудитории, чтобы лучше понимать особенности стиля жизни и ценности тех, на кого нацелена коммуникация.

Потребителей сегментируют по самым разным критериям. И социально-демографическим, и психографическим, и по частоте покупок, и – по степени лояльности бренду. Но степень недоверия к брендам и рекламе – незаслуженно обходится стороной. А это – важное качество, влияющее на восприятие рекламного сообщения. Прежде всего – на критическое восприятие этого сообщения.

Как недоверие проявляется в покупательском поведении и выборе брендов? И есть ли какая-то особая потребительская паранойя в стиле: «бренды хотят меня использовать»?

А также – существуют ли крайние потребители «параноики», вести себя с которыми нужно особенно осторожно, рекламируя свои товары и услуги?

Во-первых, недоверие в отношении брендов и рекламы есть и всегда будет. Оно не вчера появилась. Самое часто встречающееся речевое проявление паранойи звучит как «это все пиар!» и «зачем переплачивать за бренд?!».

В большей степени люди не верят в полезность информации, исходящей от дорогих брендов, желающих обосновать свою премиальную наценку. Эта тенденция особенно широко распространилась в России после печального опыта 90х годов, когда товарное и брендовое изобилие сопровождалось обманом в торговле, рекламе и проходило на фоне обнищания населения.

Обратная форма недоверия – недоверие к скидкам, распродажам, дискаунтерам, которая может звучать как: «бесплатный сыр бывает только в мышеловке» – встречается реже, но все же встречается. Наибольшее распространение она получает среди обеспеченных слоев, у пресловутого «среднего класса» и просто богатых людей.

Обещания быстрого заработка и дешевых аналогов раскрученных брендов могут вызывать подозрения в нечистоплотности. Тем более, если человек сам не раз становился жертвой такого маркетингового приема.

### **Какие могут быть причины у недоверия?**

По заказу пивных брендов я проводил фокус-группы среди покупателей разного уровня дохода. Чем меньше доход при высоком чувстве собственного достоинства, тем выше степень подозрения в исключительно имиджевых преимуществах премиальных брендов. Такие люди подозревают и лояльных этим брендам потребителей в том, что их лояльность – это «понты». Следовательно, нет никакого такого особого качества в дорогом пиве.

Но доход – не единственный критерий появления «потребительской паранойи».

Опрос среди жён-домохозяек российских миллионеров выявил их недоверие к продуктам, декларирующим свою органическую или фермерскую природу. Отсутствие собственных критериев оценки и сравнения конкурентов, играющих на любом ЭКО-рынке, приводит к разочарованию в таком рынке в принципе. А точнее – к любым бренд-коммуникациям, играющим на этой теме. Цитата: «все они говорят, что экологичные, органические, а на самом деле...»

О недоверии экологичным маркам писал

«Экологически чистые» торговые марки могут вызвать у потребителей негативные ассоциации с нежелательными стилями жизни. Такие марки испытывают определённое сопротивление, потому что их агрессивная благочестивость задевает многих потребителей. Мало кому из потребителей нравится, когда компания, которой он отдал свои деньги, в назидательном тоне читает проповедь о добросовестном отношении к природе» [с. 198].

Связано ли как-то недоверие к брендам с уровнем интеллекта? С одной стороны, да. Совсем наивный потребитель, который никакого подвоха на рынке не ожидает – либо ребёнок, либо инфантильный взрослый. Но и высоким интеллектом не объяснить наши стереотипы и клише в отношении того, чем верить, а чему – не верить. И верить ли вообще проплаченной коммуникации?

Возьмем, к примеру недоверие к блоггеру, который использует

в своих постах те или иные продукты, советуя их своим подписчикам. Для нас это уже обыденность, и многие эксперты стали отмечать снижение эффективности интеграций у тех, кто слишком увлекается такой формой заработка. Какие-то подписчики, возможно, еще и рассматривают эти рекомендации, но есть и те, кто, чтобы не думать каждый раз, решили на всю оставшуюся жизнь, что все селебрити – продажны, а бренды врут.

Стереотипы упрощают потребителям жизнь, а упрощение – как защитный механизм, применяется в ситуации усталости, ограниченности когнитивных ресурсов.

### **Принципы коммуникаций с недоверчивым потребителем**

Что делать, если недоверие потребителя обнаружено, и именно оно является препятствием на пути покупки бренда?

– В первую очередь – отказаться от известных людей в продвижении. Нужно переходить на микро-блоггеров или еще лучше – на ORM в форме отзывов и рекомендаций обычных людей, никому неизвестных домохозяек или представителей других целевых аудиторий.

– Во-вторую очередь, отказаться от использования имени бренда во всех коммуникациях вне его собственных площадок. Хотя бы на время, хотя бы – на период рекламной кампании.

Именно такое решение принял в своё время один бренд итальянской теплотехники, когда решил бросить вызов китайским производителям. О чем говорил бренд, когда обращался к потенциальным потребителям, переполненным паранойей?

- о критериях и лайф-хаках выбора,
- об опасности обмануться и быть обманутым,
- о свойствах и различиях между китайскими продуктами и европейскими...

Но только не о себе.

Уверенность бренда в своём лидерстве по критериям была настолько высока, что, рекламируя критерии, он совершенно не беспокоился, что рано или поздно эти критерии приведут покупателей к нему.

А сам характер коммуникацией носил рекомендательный и просветительский характер. И звучал от имени рядовых пользователей.

Другой прием можно сравнить с бумерангом. Это прямое или ироничное проговаривание стереотипов и предубеждений потребителей, иногда с декларируемым разделением его обеспокоенности, иногда – с усмешкой над ним.

Исследовательница эволюции бренд-коммуникаций Америки, Наоми Кляйн отмечает способность многих рекламных агентств находить противоядие от потребительского недоверия: «Через какое-то время то, что являлось способом огрызаться в ответ на рекламу, начинает ощущаться как свидетельство нашей полной порабощённости ею. Тем более что рекламная индустрия, оказывается, в состоянии использовать себе на пользу даже идеи «глушителей культуры». Примерами заранее «глушёной рекламы» могут служить рекламная кампания Nike 1997 года с использованием лозунга «Я не представитель целевой аудитории, я – спортсмен» и кампания Sprite «Имидж – нечто», в которой тёмнокожий юноша говорит, что СМИ всю жизнь ввали ему, будто безалкогольные напитки сделают его более привлекательным или более спортивным, пока он не осознал, что «имидж – ничто». [2, с. 376]

Подводя итог, можно сказать, что опыт использования сегментации потребителей на основе степени их недоверия к рекламе и брендам, носит пока бессистемный характер. Однако, расширяя исследовательскую базу и практику применения особых подходов к коммуникациям, мы можем постепенно приблизиться к более полному пониманию данного явления и управлению им.

### **Список литературы**

1. Гантер Б., Фернхам А. Типы потребителей: введение в психологию. СПб.: Питер, 2001. 304 с.
2. Кляйн Н. No Logo. Люди против брендов. М.: Добрая книга, 2012. 624 с.
3. Элвуд Ян. Основы брендинга. 100 приемов повышения ценности товарной марки. Пер. с англ. Т. Новиковой. М.: Фаир-Пресс, ГРАНД, 2003. 336 с.

## ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ИНСТАГРАМ АККАУНТА ТЕХНОЛОГИЧНЫХ БРЕНДОВ СЕГМЕНТА В2В

**Лисовская Анастасия Игоревна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент 4 курса,  
alisovskaiia@yandex.ru*

**Филин Виталий Юрьевич**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), кандидат психоло-  
гических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Фа-  
культет управления бизнесом, filinv@mail.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена особенностям продвижения брендов в сегменте В2В через социальную сеть Инстаграм. Рассматриваются разные подходы к ведению аккаунтов и созданию контента для продвижения брендов, дается сравнение в продвижении В2В и В2С брендов через социальные сети. На примере создания контент-стратегии для продвижения высокотехнологического бренда рассматриваются принципы эффективного построения образа марки через социальную сеть Инстаграм.

**Ключевые слова:** продвижение в Инстаграм; контент-стратегия; высокотехнологичные бренды; аккаунт бренда; социальные сети; коммуникационные элементы в Инстаграм.

## FEATURES OF MANAGING THE INSTAGRAM ACCOUNT OF TECHNOLOGICAL BRANDS OF THE B2B SEGMENT

**Lisovskaya Anastasiya Igorevna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090,  
Moscow Protopopovskiy lane, 9), the fourth-year student of Institute of Business  
and Design, the faculty of Managing Business, alisovskaiia@yandex.ru*



## **Filin Vitaliy Urievich**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), Phd, associate professor of marketing department of Business and Design Institute, the faculty of Managing Business, filinv@mail.ru*

**Abstract.** The article is devoted to the peculiarities of brand promotion in the B2B segment through the social media platform Instagram. Different approaches for managing accounts and creating content for brand promotions are considered, a comparison is made in promoting B2B and B2C brands through social networks. By the example of creating a content strategy for promoting a high-tech brand, the principles of effective brand image building through the social network Instagram are considered.

**Keywords:** promotion on Instagram; content strategy; high-tech brands; brand account; social networks; communication elements on Instagram.

В своей книге «Без фильтра: инсайдерская история Instagram» журналистка издания Bloomberg Сара Фрайер преподносит историю развития социальной сети, связанной не только с технологиями, но и с социо-культурной сферой, на которую повлиял Инстаграм. Описывая взлеты и падения, вставшие на пути компании, Сара напомнила, что популярность, которая пришла к социальной сети в самом начале пути, была основана на психологическом подходе, платформа заставляла людей чувствовать. И вскоре, после устоявшейся ленты, наполненной разным искусством, люди стали смотреть на свою жизнь и на себя под другим углом. Их место в обществе так же изменилось [1]. Инстаграм – сильный инструмент в создании восприятия, используя который бренды могут, как улучшить, так и ухудшить свой образ в глазах потребителей. Продуманность, увы, сменила невзвешенные решения как тренд для ведения личных блогов и бренд страниц.

На данный момент в поисках удобной платформы для реализации коммуникационной стратегии находятся тысячи компаний, целью которых является завоевание ниши и привлечение целевой

аудитории для получения максимальных выгод. Несмотря на разные цели и способы достижения нужных результатов, компании ограничены в широко используемых коммуникационных площадках. Именно поэтому бренды стараются быть как можно ближе к своей аудитории, чтобы первый и последующие контакты были быстрыми и простыми. Взаимодействие с аудиторией, в том числе быстрое реагирование, может не только улучшить продажи и завоевать доверие клиентов, но и способствовать органическому продвижению аккаунта бренда.

В выборе коммуникационной платформы компании часто останавливаются на Фейсбуке. Эта социальная сеть является самой узнаваемой в мире, однако не всем она принесит ожидаемые результаты. Компании, имеющие страницу в Фейсбуке и не доверяющие Инстаграму, упускают возможности большего роста бренда. С чем связано данное недоверие?

До сих пор существует разные барьеры, от мнений, что в Инстаграме нет целевой аудитории подходящей бренду до чувства безопасности использовать уже известную площадку, где у бренда есть своя страница. Если сравнивать две социальные сети, можно выяснить, что коэффициент вовлечённости в Инстаграме больше и составляет 2,2%, в то время как коэффициент вовлечённости в Фейсбуке 0,22% [2]. По оценкам исследовательских организаций, 71% американских предприятий используют и развивают свой бренд в Инстаграме [4]. 80% аккаунтов следят за бизнесом в Инстаграме, становясь лояльной аудиторией, с которой можно взаимодействовать.

Бизнес сегмент рассматривает Инстаграм как доступ к огромной систематизированной базе данных, которую можно анализировать, не выходя из приложения. Аудитория приложения настолько широкая и разнообразная, что может привлечь новых клиентов для самой специфичной ниши. Бренды привыкли искать конечного потребителя напрямую, зная его ник (имя), местонахождение, интересы и имея возможность присылать эксклюзивные предложения. Устанавливая доверительные отношения, бизнесу легче воздействовать на аудиторию, превращая подписчиков в клиентов, а клиентов в постоянных клиентов.

Бренды рынка B2C крепко основались на просторах Инстаграма, они продвигают свои товары и услуги, повышают охваты

постов и проводят сделки либо в приложении, либо с его помощью в качестве ступени в воронке продаж. Инстаграм – быстрорастущая социальная сеть на рынке рекламы, выросшая до 2 миллион рекламодателей, по сравнению с 1 миллион рекламодателей еще в марте 2017 г. [3].

С ежедневным охватом в более 500 млн., Инстаграм перестал быть эффективной платформой только для тревел блогеров, инфлюенсеров и потребительских брендов. В 2021 году повторяют тот же успех и технологичные бренды, которые в основном работают на рынке B2B, что делает их путь в продвижении сложнее, но не менее результативным.

Инстаграм предлагает множество выгодных решений для бизнеса, реализация которых возможна при помощи инструментов приложения, помогающих повысить видимость и вовлечённость. На платформе можно не только создать лояльное сообщество, но и следить за конкурентами, чтобы улучшить собственную B2B стратегию.

Занятие ниши в Инстаграме является первостепенной задачей бизнеса, так как у аккаунта есть несколько секунд, чтобы произвести впечатление, чем конкретнее позиционирует себя бренд, тем легче для понимания аудитории и легче для алгоритма приложения, который органическим путем будет продвигать аккаунт и его посты. Как правило, технологичные бренды отличаются хорошим позиционированием, так как сферы их деятельности требуют большего времени и затрат на производство продукции. Такие сферы деятельности как энергетика, встречающаяся в Инстаграме General Electric с аудиторией в более чем 400 тысяч, и Canadian Pacific, представляющая железную дорогу Канады, с отметкой подписчиков в 18,8 тысяч, направленные на работу с аудиторией B2B, используют Инстаграм, чтобы показать технологичные процессы, рассказать историю компании, познакомить с персоналом.

Несмотря на разную тематику аккаунтов, бренды активно используют инструменты платформы: сториз, хайлайты, IGTV для просвещения аудитории, их главной задачей является создать интерес, привлечь к существующим проблемам, показать, как компания может их решить. Оба аккаунта концентрируются не на конечном покупателе, центром внимания являются их продукция и предоставляемые услуги, выгоды от сотрудничества с брендами

для партнёров и других организаций. Наглядно показать и подробно объяснить, как работает продукция, как с ней работать – является ключевым на рынке B2B.

Сфера 3D печати на пике своего развития в 2021 году и представляет свою продукцию и услуги для медицины, строительства, образования, искусства, авиакосмической промышленности и многих других сфер. Крупные и средние бизнесы и, не исключение, индивидуальные предприниматели заинтересованы в усовершенствовании эффективности своей работы или работы организации, для чего приобретают 3D принтер и мастер-классы по его использованию. Рынок 3D услуг не является узкоспециализированным, но может казаться таким из-за неосведомленности аудитории. Именно поэтому в Инстаграме можно увидеть аккаунты, следующие двум разным стратегиям: первая, направленная на рынок конечного потребителя, показывает ему, что может быть создано при помощи принтера, используя преимущественно видео контент с ускорением времени и фотографии конечной продукции, вторая стратегия, направленная на сегмент B2B, объясняет, как работает продукция и как с ней работать, помогает сделать выбор как в самих принтерах, так и в его компонентах, контент, который при этом используется, состоит из видео-советов, каруселей постов по разным тематикам, графиков и схем.

Следует отметить, что последняя Инстаграм стратегия будет иметь успех и на рынке конечного потребителя, так как продукция обладает такими характеристиками как сложностью в использовании и высокой ценой и, имея такую стратегию, можно устранить первый барьер, возникающий на пути к покупке и второй, показывая, что стоит за высокой ценой. Бренд представляющий в роли эксперта имеет возможность оказывать воздействие на аудиторию вербально, в этом случае из-за интеллектуальной рецепции, аудитория перенимает готовые мысли и суждения эксперта, начинает доверять бренду и регулярно взаимодействовать на странице в социальной сети.

Процесс принятия решения о покупке сложных продуктов занимает больше времени, убеждения бренда строятся по прямому логическому пути, используются аргументы и контраргументы. Компании стоит использовать воронку продаж, разделённую на

большее количество блоков, где указаны моменты преодоления барьеров. Инстаграм развивает свои инструменты, чтобы продавать продукцию становилось легче, показать свой каталог товаров можно было не только на сайте, но и сразу в приложении. Статистика показывает, что одна треть всех пользователей Инстаграма покупала хоть раз товары через приложение, это означает, что восприятие платформы аудиторией расширяется, и она готова рассматривать ее не только как эстетическую площадку, но и продающую.

Продвижение бренда с только что созданной страницей в Инстаграме может отнять значительную часть бюджета при использовании промоакций, особенно если компания является стартапом. Но развивать аккаунт можно бесплатно за счёт хорошей органической функциональности – эти преимущества даёт Инстаграм, и бренды сегмента B2B, с учётом особенностей использования инструментов и выбора подходящей стратегии, способны выделить себя и быть заметными, привлекая новых партнёров и сотрудничая с компаниями разных сфер деятельности.

При ведении Инстаграм страницы нужно в первую очередь отнестись к ней серьезно, как к отдельной промо-активности, где есть свои цели и задачи. Учитывая особенности бизнеса, его ценности, позиционирование, аудиторию, разрабатывается стратегия, которая будет приносить желаемые результаты. Инстаграм аккаунт бренда развивается благодаря контенту и взаимодействию на платформе. Разработка контента – главный фокус стратегии, занимающий 80% времени и усилий. Элементы контента: цели, проблемы, страхи аудитории, экспертиза бренда [5]. Успешные Инстаграм аккаунты направлены на аудиторию, которая подписывается, если видит выгоды для себя, получающиеся из разных категорий контента. Категории контента: образование, вдохновение, доверие, продвижение. На этих четырех категориях строится контент, который будет решать сразу несколько задач, таких как рост (клики на вебсайт, продажи, сообщения в Мессенджер), создание сообщества (охваты, сохранения, подписчики, просмотры профиля), продажи (комментарии, сохранения, сообщения).

Технологичным брендам больше остальных нужно рассказывать о продукции, как она работает и как правильно работать с ней. При этом, следует отличать бесплатный вид контента от платного,

особенно если компания проводит консультации, мастер классы, она не хочет потерять этот вид услуг, заставляя аудиторию поверить, что они могут справиться сами с помощью аккаунта бренда в Инстаграме, где много полезной информации. Бесплатный контент обобщённый, он указывает и выделяет ошибки аудитории, но не выдает детальных решений. Этот вид контента о маленьких победах, которые быстро помогут подписчикам, но не решат все их проблемы. Давая информацию по конкретной специфичной теме, целая картина или весь процесс не показываются. Платный контент, наоборот, глубокий с конкретными примерами, показывает, как делать «шаг за шагом», даёт клиенту специальные схемы и формулы, способные решить их проблемы.

Именно в соотношении 80 на 20 уделяется внимание контент стратегии и коммуникационной стратегии, когда бренд на протяжении недель создаёт интересный проработанный контент, начинается привлечение аудитории. Аккаунт бренда должен быть активным, взаимодействовать с подписчиками, потенциально новой аудиторией, партнёрами и другими брендами в смежных сферах деятельности. Если взаимодействовать редко или не взаимодействовать совсем, алгоритм Инстаграма не будет продвигать контент и рекомендовать его людям, которые заинтересованы в нем.

Для того чтобы развивать аккаунт ежедневно следует:

- решать проблему аудитории;
- выкладывать от 3 до 10 обучающих или вдохновляющих сториз;
- использовать 1 вовлекающий стикер (опрос/ викторина/ вопросы);
- оставлять ценные комментарии под постами 5 конкурентов;
- отвечать на все комментарии под своими постами;
- отвечать на все сообщения в Мессенджере;
- реагировать на 5–10 сториз людей и других бизнесов, на которых подписан бренд;
- находить 2–5 новых аккаунтов для взаимодействия со схожей целевой аудиторией.

Технологичные продукты и услуги предназначены для разных бизнесов, прописывая список потенциальных клиентов в сегменте

B2B. Например, услуги 3D печати и продукция этой сферы интересна строительным компаниям, архитекторам, дизайнерам, скульпторам, медицинским исследовательским учреждениям, школам, колледжам, ювелирным компаниям. Это позволит быть заметным для этих сфер деятельности, создавать контент, объясняющий, как продукция может принести пользу для конкретного бизнеса (например «Использование 3D печати в медицине») и настраивать промоакции с учётом интересов клиентов другого бизнеса.

Существует несколько способов повысить органический рост аккаунта технологичного бренда за счёт контент и коммуникационных элементов.

Первый элемент – это использование изображений, которые подчёркивают конкретные данные, такая информация может быть представлена в виде схем и диаграмм, где статистика выделяет ценности продукции.

Второй элемент относится к корпоративной культуре, которую следует демонстрировать на онлайн странице. Показывая работу в офисе и рассказывая о сотрудниках, можно не только завоевать доверие аудитории, но и найти новых работников себе в компанию. Показывать физические товары компании так же важно, как людей и схематичный информативный контент, для этого можно выделить ряд закреплённых сториз или создать каталог при помощи инструмента «магазин».

Четвёртый элемент является самым сильным в продвижении и увеличении охватов – это создание видео. На рынке B2B клиент больше заинтересован в том, как продукт работает, нежели как он выглядит, поэтому создание видео контента будет основополагающим в совершении сделок и переходах на сайт. Последний, но не менее важный, элемент относится к коммуникационной стратегии. Хештеги – индикаторы поиска в Инстаграме, каждый пост должен содержать минимум 10 релевантных хештегов по теме поста и бизнеса в целом, бренд, в свою очередь, сможет отслеживать, по каким хештегам его находили пользователи платформы. Однако, использование хештега «бизнес» не означает то, что он соединит бренд с другими бизнесами, так как является обобщённым и не используемый целевой аудиторией аккаунта. Чем уже направлен хештег, тем лучше, а его использование на платформе для новых

аккаунтов должно варьироваться от 1000 до 20.000. Для аккаунтов с большей аудиторией этот диапазон постов с таким же хештегом будет увеличиться.

Зная особенности продвижения технологичных продуктов и услуг в Инстаграме, бренд сможет развивать свой бизнес, находить B2B клиентов при помощи выстроенной контент и коммуникационной стратегии и инструментов приложения, позволяющих повысить эффективность работы воронки продаж. B2B бренды могут использовать все преимущества платформы, стать экспертом в глазах клиентов и привлекать быстрорастущую лояльную аудиторию ценным выделяющимся контентом и уникальными предложениями.

### **Список литературы**

1. Сара Фрайер. Без Фильтров: инсайдерская История Инстаграма. М.: Бомбора, 2021.
2. Кристина Ньюберри. 44 Маркетинговых Инстаграм статистических данных нужных маркетологам в 2021 году // Соц-медиа платформа Маркетинга и Менеджмента Hootsuite, 06.01.2021// URL: <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/>
3. Кит Смит. 50 Невероятных статистических данных Инстаграма // Платформа Цифровой Потребительской Разведки Brandwatch, 20.01.2019// URL: <https://www.brandwatch.com/blog/instagram-stats/>
4. Гуттманн А. Прибыльность рекламы в Инстаграме в США 2018–2021 – статистический график // Платформа Бизнес Аналитики Statista 8.07.2020// URL: <https://www.statista.com/statistics/1104447/instagram-ad-revenues-usa/> (дата обращения 11.03.2021).
5. Ермолова Н. Продвижение бизнеса в социальных сетях Facebook, Twitter, Google+: практическое пособие: Н. Ермолова, ред. Н. Нарциссова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2016. 401 с.



## ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СЕТЕВОМ РИТЕЙЛЕ

**Барановская Ирина Андреевна**

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», Орел, Россия (302026, Орел, ул. Комсомольская, 95), к.т.н., доцент, baranowskaia.ira@yandex.ru*

**Аннотация.** В современном мире в условиях жесткой конкуренции для розничных торговых сетей спасением от убытков и банкротства является адаптация к изменениям внешней среды. Она поможет повысить конкурентные преимущества компании. Таким решением служит внедрение в свой бизнес разнообразных инновационных технологий, придуманных современными изобретателями в сфере сетевых продаж. Так как на сегодняшний момент новшества являются одним из главных двигателей торговли, в данной статье рассматриваются инновационные технологии в сфере сетевого ритейла. Показана перспектива развития технологий в сфере товаров и услуг в современном мире.

**Ключевые слова:** ритейл; услуга; инновационные технологии; конкуренция; рынок; бизнес; сеть; продажи.

## INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN CHAIN RETAIL

**Baranovskaya Irina Andreevna**

*Orel State University n.a. I.S. Turgenev, Orel, Russia (302026, Orel, Komsomolskaya Street 95), candidate of Technological Sciences, assistant professor, baranowskaia.ira@yandex.ru*

**Abstract.** In today's world in a highly competitive environment for retail trade networks, the rescue from losses and bankruptcy is adaptation to changes in the external environment. It will help increase the company's competitive advantage. This solution is

**the introduction into your business of a variety of innovative technologies invented by modern inventors in the field of network sales. Since at the moment innovations are one of the main engines of trade, this article discusses innovative technologies in the field of retail network. The perspective of development of technologies in the sphere of goods and services in the modern world is shown.**

**Keywords: retail; service; innovative technologies; competition; market; business; store; sales.**

На сегодняшний день маркетинговые технологии могут обеспечить сильное конкурентное преимущество. Еще в начале XX века никто не мог даже подумать, что человек сможет совершать любые покупки с помощью нескольких нажатий на телефон, а сейчас можно приобрести таким способом даже автомобиль или недвижимость [6].

Менеджерам нужно быть немного другом, может даже игрой, социальной сетью, медиа-компанией, чтобы заинтересовать покупателя. Наконец, люди ходят в магазин не только за покупками, но по большей части, это отличный способ развлечься. Трейдеры в сетевом ритейле должны разбираться во всем, ведь рынок перенасыщен, и конкуренция у ритейлеров повышается с каждым днем [4].

Прежде чем перейти к технологиям, посмотрим и определим размеры рынка инновационных технологий. Согласно отчету «emarketer.com» розничные продажи продолжают расти как в розничной торговле, так и в секторе электронной коммерции, несмотря на то, что рост происходит достаточно медленно. При этом доля интернет-магазинов на всех розничных рынках увеличивается: в 2019 году она составляла 14,1%, а по прогнозам к 2023 году вырастет до 22% [1].

Согласно отчету «INFOLine» в России с 2017 года оборот ритейла начал интенсивно расти, продолжив свой рост и в 2018 году (31,6 трлн. рублей), тем самым повысив свои показатели на 2,8% по физическим условиям и 6,2% по доходам.

За этой статистикой скрываются реальные технологии, которые «сошли с конвейера» или выполняют свои первые функции. Эти технологии будут определять наш будущий маркетинговый опыт в дальнейшем.

Согласно опросу «Salesforce» 56% опрошенных респондентов хотят покупать у самых современных и продвинутых компаний. Об этом знают ведущие российские компании. Например, такая компания как «М.Видео» уже разрабатывает технологии виртуальной реальности для удобной навигации в своих магазинах, а так же уже во многих магазинах существует удобные кассы без продавцов – в них покупатель сам выступает в роли кассира.

Сегодня инновационные технологии захватили не только сферу услуг или образования, они захватили весь мир, и не собираются останавливаться в своем совершенствовании. Рассмотрим некоторые самые новые и популярные.

Относительно новая технология, которая позволяет собрать статистические данные о потребителях – это Digital Signage (цифровые вывески). Они представляют собой решение, сочетающее в себе мультимедийные и цифровые технологии. Можно управлять подключением всех типов экранов: небольших жидкокристаллических дисплеев и светодиодных индикаторов, что позволяет отправлять и редактировать информацию в режиме online. Такие вывески собирают всю возможную информацию о потребителе: пол, возраст, отслеживают движение глаз, могут угадать предпочтения и вкусы.

При взаимодействии с IT-системами эта технология позволяет предоставлять потенциальному покупателю актуальную для него информацию о товаре.

Хорошим примером такой системы вывесок представлена шведская компания «Aptek Hjärtat», которая придерживается антитабачной политики. Для пропаганды вреда от курения она снабдила специальными экранами с подключенными датчиками дыма улицы городов, и когда к ним подходил человек, куривший сигарету, человек на экране начинал морщиться и кашлять [3].

Еще одна интересная инновационная технология стала использоваться сетью «Магнит». Технология Face-ID теперь позволяет покупателям совершить платеж за продукты с помощью своего лица. Всего лишь нужно посмотреть в специальный сканер распознавания лица, зарегистрироваться на нужном сайте магазина, заполнить все необходимые строки и загрузить свою фотографию. Эта система позволяет совершать покупки без использования карты или наличных денег.

Такая система позволяет не только распознавать лица, но и дает продавцам право собирать необходимую информацию о покупателях, их предпочтениях и даже графике их покупок. Это дает возможность предоставлять более персонализированные услуги.

Следующая, не менее интересная инновация в сервисе – это применение компьютерной симуляции реальной жизни или какой-либо ситуации, передающаяся через органы чувств, чаще всего через зрение и слух. Речь идет о виртуальной реальности (Virtual Reality или VR).

Вместе с ней внедряется еще одна инновация – дополнительная реальность (Augmented Reality или AR). Эта технология позволяет накладывать на реальный мир искусственно созданные компьютером предметы.

Ярким примером такой технологии служит компания Lamoda. Так как эта компания специализируется на продаже одежды и обуви online, она установила в своем приложении расширение VR, позволяющее примерить обувь перед покупкой через смартфон. Покупатель может навести камеру на свои ноги, а приложение само примерит нужную виртуальную пару обуви. Главный директор компании Lamoda Group считает, что эта технология способна повысить конверсию спортивной обуви до 9%.

Онлайн-примерку начали применять многие магазины, так как это очень удобно и помогает уменьшить отказы в пунктах выдачи [2].

Крупная компания по продаже техники «М.Видео» запустила в свои магазины экспериментальную навигационную систему на основе технологии AR. Приложение «M.GO» позволяет клиентам путешествовать по их магазинам и получать доступ к необходимым категориям товаров. Целями данного проекта являются получение большего впечатления от покупок и привлечение более молодой группы покупателей.

Чтобы воспользоваться этой услугой, нужно отсканировать специальный логотип, установленный в приложении, и выбрать отдел, в который вы хотите перейти. По специальной стрелке, размещенной на изображении камеры смартфона, можно добраться в нужное место. В будущем производительность приложения будет расширена за счет «кнопки» для вызова консультанта в область,

где клиенту нужна помощь, а также внедрения маркетинговых и личных коммуникационных мероприятий.

Сокращение количества очередей – это на данный момент цель всех offline магазинов. В подобном магазине под наименованием «Перекресток» искусственный интеллект начал борьбу с очередями в кассах. Видеокамеры передают системные данные о количестве клиентов в очереди, кассовых операциях и загруженности продавцов. Затем рассчитывается время ожидания и время обслуживания для каждого покупателя, что снижает вероятность того, что покупатель покинет магазин без покупки. Прямое уведомление приходит при превышении определенных параметров: времени ожидания, заполнения очереди и т.д.

Конкретные методы анализа позволяют игнорировать клиентов, которые уже заплатили за покупку, и отслеживать посетителей, совершивших единоразовую покупку.

По сравнению с данными в аналогичных магазинах без системы видеонаблюдения результаты апробации технологий, в 56 магазинах торговой сети «Перекресток» количество жалоб покупателей уменьшилось в 1,5–2 раза, а количество чеков по каждому платежу увеличилось на 9%.

В отделениях «Сбербанк» уже давно используется система электронной очереди. Посетитель один, или с помощью специально обученного человека, на электронном терминале выбирает необходимую услугу, за которой он пришел в отделение банка. Терминал выдает бумажный талон с номером, и с помощью электронного табло клиент может отслеживать свое положение в очереди в нужное окошко. Когда приходит время, на экране его номер начинает подсвечиваться зеленым цветом и приятный голос приглашает клиента пройти в нужное окошко для предоставления необходимой услуги.

Данная услуга очень удобна в коммуникационных сферах бизнеса, где клиенты ждут услуги прямо у прилавка. Розничные торговцы могут отслеживать количество людей в очереди, и покупателям не нужно долго в ней стоять.

Магазины без продавцов еще в 2018 году взорвали розничные магазины в Китае, но, к сожалению, через время отказались продвигать такие точки повсеместно во всех регионах. В Соединен-

ных Штатах основателем этого формата, по-прежнему, является Amazon Go, утверждая, что сегодня у них работают 22 магазина без персонала по продажам в 4 крупных городах Америки, но к 2021 году ритейлер рассчитывает расширить сеть до 3000 точек.

В России только в 2019 году на рынках появились первые магазины без продавцов. Флагманский отдел без розничных продавцов «Fasol» был открыт в пилотном режиме в главном магазине Metro, где ритейлер тестировал свои решения и услуги перед тем, как выйти в главную франчайзинговую сеть. Затем выяснилось, что у X5 Retail Group также есть тестовый магазин «Пятерочка» и полная торговая система, которой до сих пор пользуются сотрудники компании в офисе в Долгопрудном.

Что касается магазинов, в которых нет продавцов, стоит упомянуть еще одно изобретение – тележку для покупок Tracxpoint, которая снижает затраты на открытие магазинов без розничных продавцов и дает покупателям больше свободы. При помощи AI (искусственного интеллекта), специальных камер, весов, определяющих, сколько продуктов и каких именно лежит в тележке у покупателя, система рассчитывает цену, и автоматически оплачивает покупки. Система настолько продвинута, что может подсказывать покупателю о нужных покупках, которые были не совершены в процессе хождения по магазину.

Будущие продажи – тенденции высокого класса. По прогнозу Gartner, грамотно построенный порядок персонализации может e-commerce увеличить прибыль более чем на 10% к 2021 году. Подтверждение этого вывода можно получить уже сейчас. Оптимизация сайта магазина одежды «Very.co.uk» принесла ему за один год более 5 миллионов евро. Все дело в том, что сайт адаптируется к погодным условиям, и выдает актуальные предложения потенциальным клиентам.

Для физических магазинов тоже изобретена интересная технология под названием «Beacon». Ее запустила в 2013 году всем известная компания «Apple». Она представляет собой сеть из маячков, подключенных в супермаркетах через Bluetooth. Она отправляет предупреждения пользователям, у которых стоит в смартфоне приложение данной компании.

На некоторых продуктах питания уже есть функция, где покупатель может отсканировать специальный QR-код и посмотреть

места, где производился продукт, и прослушать мини рассказ о пользе данного продукта и его свойствах.

Еще совсем немного и супермаркеты без кассиров, с биометрическими платежами и компьютерным зрением, распознающими лица и продукты, начнут распространяться на все розничные сети.

Крупные компании поняли, что для выгодной реализации продуктов и успешного общения с клиентами нужно предлагать им продукт там, где они находятся, и давать положительный и интересный опыт покупок одинаковый во всех точках продаж.

Исследования аналитиков в крупном журнале «Axios» полагают, что основой розничной торговли в будущем станет гибридная модель, где online и offline магазины будут существовать на равных условиях.

Бывший старший вице-президент в Neiman Marcus Group по многоканальному маркетингу говорит, что на сегодняшний день омниканальность исчезла, а будущее стоит за «гармоничным» ритейлом [5].

Итак, мы увидим в будущем безупречный шопинг – не вставая с дивана и не прилагая никаких телодвижений, сопровождающийся приятными впечатлениями и побуждающий нас приобретать все больше и больше.

В заключение можно сказать, что инновационные технологии в розничной торговле значительно улучшатся, поскольку розничный бизнес является двигателем продвижения продукта от производителя до конечных потребителей. Крупные торговые сети привлекают развитие конкурентоспособных технологий. Таким образом, важность разработки и внедрения инновационных решений в сфере бизнеса заключается в постоянной потребности розничных сетей в улучшении своих конкурентных преимуществ, что в конечном итоге приводит к удовлетворению потребностей клиентов.

### **Список литературы**

1. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия / К. В. Балдин, И. И. Переделев, Р. С. Голов. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2019. С. 145.

2. Васильева Е.А. Система маркетинговых исследований и информации в сервисе / Е.А. Васильева, Я.О. Гришанова, Р.С. Голов. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. С. 65.
3. Граничин О.Н., Кияев В.И. Информационные технологии в управлении / О.Н. Граничин, В.И. Кияев. М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. С. 34.
4. Жданова Т.С. Технологии продаж. М.: Дашков и К°, 2016. С. 58.
5. Карпов С. В. Информационные технологии в маркетинге. М.: Юрайт, 2020. С. 235.
6. Черников В.Г. Инновации в сервисе. М: Русайнс, 2016. С. 26.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ КОПИРАЙТИНГА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

*Толкачев Андрей Николаевич*

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протоповский переулок, 9), кандидат юридиче-  
ских наук, 9757417@gmail.com*

**Аннотация.** Сегодня можно с уверенностью сказать, что пандемия коронавируса не просто предложила нам новые условия работы, но заставила жить в новой реальности, где место онлайн-общения стало центральным, а редкие встречи – это лишь придаток к новому тренду коммуникаций. В связи с этим кардинально изменились подходы к контентному наполнению социальных сетей, и особенно к созданию сообщений, причем речь идет не столько о тематике, сколько о структуре сообщения.

**Ключевые слова:** копирайтинг; социальные сети; сообщение; контент; пандемия; целевая аудитория; таргетинг; ассоциация; рекламный образ; метафора; персонификация.

## CURRENT COPYRATING METHODS ON SOCIAL MEDIA

*Tolkachev Andrey Nikolaevich*

*ANO VO «Institute of Business and Design», Moscow, Russia  
(129090, Moscow, Protopovsky Lane, 9), candidate of legal sciences,  
9757417@gmail.com*

**Abstract.** Today we can say with confidence that the coronavirus pandemic not only offered us new working conditions, but made us live in a new reality, where the place of online communication has become central, and rare meetings are just an appendage to a new communication trend. In this regard, the approaches to the content of social networks, and especially to the creation of messages, have

**radically changed, and this is not so much about the topic as about the structure of the message.**

**Keywords: copywriting; social networks; message; content; pandemic; target audience; targeting; association; advertising image; metaphor; personification.**

Пандемия повлияла на все сферы жизни, она породила и новые социальные практики, о чем свидетельствуют результаты исследования А. Брэдшоу, профессора маркетинга Исследовательского университета Роял Холлоувэй (Великобритания), где говорится о появлении совершенно новой культуры коммуникаций. «Эти микрорешения отнюдь не произвольные, они являются активным культивированием новых правил этикета и просторечий, отражающих иерархию и другие особенности» [1].

Если ранее речь шла о товарном перенасыщении рынка, то сегодня мы констатируем факт информационного бума. Приведем данные одного актуального онлайн-опроса А.Б. Цветковой, доцента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Исследование было проведено с декабря 2019 г. по январь 2020 г. Выборка включала 100 респондентов: 22% составляли мужчины и 78% – женщины. Среди респондентов были сотрудники разных компаний и сфер деятельности.

Выяснилось следующее. «Подавляющее большинство респондентов отметили, что социальные сети формируют репутацию компании (66%) и выступают своеобразным аналогом пресс-центра (64%). 22% опрошенных полагают, что социальные сети способны остановить распространение негативной информации о компании. 60% респондентов отметили, что хотя бы раз оставляли негативные отзывы о компаниях в социальных сетях в случае недовольства. 58% респондентов полагают, что в случае кризиса компания может оказывать непосредственное влияние на аудиторию благодаря социальным сетям. 42% опрошенных считают, что в наши дни организации обязательно должны присутствовать в социальных сетях» [7].

Влияние социальных сетей стало столь велико, что их все чаще используют, не только бизнесмены для продвижения товаров, но и российские вузы при организации учебного процесса [2, с. 29–35; 8, с. 12092.]

Таким образом, контент для целей статьи мы понимаем как все многообразие визуальных средств создания текста, а создание контента как тонкую профессиональную игру с целевой аудиторией, сравнимую с игрой на скрипке.

Как показывают приведенные результаты социологических исследований, для создания качественного контента важно соблюдать определенные требования и применять некоторые приемы копирайтинга.

К основным требованиям можно отнести следующие:

Актуальность – выбираем темы, имеющие наибольшее количество обсуждений.

Уникальность – применяем прием креатива (метафора, аналогия, ассоциация, аллюзия и т.д.).

Увлекательность – это наличие сюжетной основы.

Вирусность – желание поделиться информацией с другими.

А теперь к самому главному вопросу. Как создавать качественный контент? Рассмотрим способы создания некоторых необходимых элементов контента.

### 1. Прием копирайтинга «Формирование образа по смыслам текста»



Рисунок 1 – Типы образа

Когда для нас более-менее понятна наша целевая аудитория, ей нужно предложить рекламный образ. Как ни странно, в нынешней ситуации он должен в первую очередь обладать качеством сопричастности к происходящим событиям.

Выбор по типам невелик: анимационные, исторические, абстрактные и реальные.

Чтобы нащупать новые подходы к их созданию, определим их функции. Сегодня – это запоминаемость, понятность, убедительность, игра на близких для ЦА стереотипах, эмпатия бренду, создание «лица» для проекта и для кампании и доверие.

Поведение персонажа тоже изменилось – больше сцен дома и в офисе, больше серьезности, чем легкомысленности, больше сюжетов, посвященных заботе людей друг о друге.

Далее находим связь между объектом сообщения, смыслом, который он несет и образом.

*Таблица 1 – Конструирование образа по смыслам*

Объект сообщения	Смысл	Образ
1) Профессиональный статус	Доверие	Специалист в своем деле
2) Пользователь товара/услуги	свидетельство	Человек, который нашел решение
3) Проект	Вызов желания участвовать	Социально ответственный персонаж
4) Соревнование	Победа	Бизнесмен, спортсмен, ребенок
5) Фантазия	Мечта	Объект мечты
6) Эмоция	Воодушевление	Человек, который находит повод для поддержания настроения
7) Семантика окружения	Создание атмосферы	Человек в офисе и дома, в атмосфере спокойствия и естественных человеческих радостей
8) Функция товара	Применение	Пользователь, извлекающий выгоду

### **Прием копирайтинга «Метафора»**

Метафора – это слово или выражение, которое употребляется в переносном значении на основе сходства двух предметов или явлений по какому-либо признаку.

Поиск метафоры вполне уместен, когда найден смысл сообще-



котором объекту придаются человеческие черты, чаще всего для повышения изобразительности текста.

Например, один американский автомобильный центр в серии биллбордов так представлял разнообразие своих машин: на плакатах с заголовками «Энергичная американка», «Изысканная французенка», «Загадочная японка» из окон машин разных производителей выглядывали женщины – представители соответствующих стран [3].

Этот способ позволяет взвесить смысл слов при выборе и в итоге получить более весомый конструкт.

### **Прием копирайтинга «Икебана»**

Как известно, икебана – это искусство составления букета из самых разнообразных растений. «Букет из слов» – это метафора, которая обозначает набор ключевых слов сообщения.

Слова по теме собрать можно как на примере с журналом «Маркетинговые коммуникации» (№ 4, 2020 год).

Рассмотрим оглавление журнала, состоящее из 9 статей, и укажем ключевые слова из заголовков.

«Женщины-авторы» – это сразу бросается в глаза. Следовательно, сфера коммуникаций. Тематика создания атмосферы на данном рынке более всего волнует женскую аудиторию.

«Коммуникация» – лидер среди терминов. Это проблема поиска каналов, установления связей, поддержания отношений, решения проблем в бизнес-партнерстве.

«Стратегия» – слово повторяется 3 раза среди 9 заголовков. Компании в поисках маркетинговых стратегий, соответствующих сегодняшнему положению дел.

«Бизнес» – кризисные явления влияют на положение бизнеса сегодня.

«Бренд» – брендинг в России буксует. Его возможности далеко не исчерпаны.



Фото 1 – Представление приема «Икебана»

Пример. Рассказ о себе дизайнера одежды [5].

Нарисуйте круг на листе А4.

Внесите в него 10–15 ключевых слов по теме разработки (разным цветом фломастера), означающих Роль / Репутация / Стиль / Story / Источник вдохновения / Статус / Костюм / Жанр искусства / Манера творчества / Вдохновляющий образ / Ассоциация / Цвет / Модельер / Тема / Название Коллекции .

Постройте из предложений связный рассказ.

### Прием копирайтинга «Подбор фразеологизма»

Фразеологизм словари определяют как свойственное определённом языку устойчивое словосочетание. Достаточно взять любой список фразеологизмов с разьяснениями и выбрать один, который станет емким подведением итогов и обогатит ваш материал.

Примеры фразеологизмов.

Буря в стакане воды – сильное волнение или раздражительность по пустякам. Воду в решете носить – тратить время напрасно, бездельничать. Вывести на чистую воду – выявить правду, разоблачить, узнать истинное лицо. Гнать волну – провоцировать агрессию, поднимать ненужный шум. Ждать у моря погоды – ожидать приятных событий, которых вряд ли дождёшься. Жизнь бьёт ключом – когда жизнь насыщена яркими событиями, не стоит на месте. Как снег на голову – о резко надвигающемся событии. Неожиданно, вдруг, откуда ни возьмись.

Ставить с ног на голову – давать противоположное значение чему-либо, искажать. Ударить лицом в грязь – опозориться, осрамиться перед кемлибо.

Быть под рукой – о чём-либо доступном, близком. Кусать локти – жалеть о содеянном, с невозможностью вернуться обратно. Не покладая рук – выполнять работу старательно, без перерывов.

Предложенные в статье способы создания текста в социальных сетях универсальны с точки зрения применения и направлены на целевую аудиторию, где во главе угла ее реальные потребности, интересы, опасения и надежды [4]. В таком случае при наличии приемов копирайтинга можно говорить о повышении качества контента в социальных сетях.

### **Список литературы**

1. Брэдшоу А. COVID-этикет: как пандемия породила новую культуру общения в мире [Электронный ресурс]. URL: [https:// realnoevremya.ru/articles/190656-kak-pandemiya-koronavirusa-izmenila-kulturu-obscheniya-v-mire](https://realnoevremya.ru/articles/190656-kak-pandemiya-koronavirusa-izmenila-kulturu-obscheniya-v-mire). (дата обращения: 02.04.2021).
2. Оришев А.Б. Использование социальных сетей в преподавании общественных дисциплин // Вестник Научно-методического совета по природообустройству и водопользованию, 2020. № 18. С. 29–35.
3. Пыжов К. Реклама минус вирус: как брендам и агентствам выжить в кризис? [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2020/04/30/reklama-minus-virus-kak-brendam-i-agentstvam-vyzhit-v-krizis>. (дата обращения: 02.04.2021).



4. Толкачев А.Н. Техники ассоциаций в творческой лаборатории рекламиста // Реклама. Теория и практика, 2017. № 4. С. 280–298.
5. Толкачев А.Н. Как создать уникальное конкурентное преимущество дизайнерского продукта для целевой аудитории // Маркетинговые коммуникации, 2020. № 2. С. 134–145.
6. Толкачев А.Н. 1001 креативная идея. М.: Весь СПб., 2018. 400 с.
7. Цветкова А.Б. Антикризисные коммуникации компании в социальных сетях // Маркетинговые коммуникации, 2020. № 4. С. 250–261.
8. Orishev A.B., Mamedov A.A., Kotusov D.V., Grigoriev S.L., Markarova E.V. Digital Education: VKontakte Social Network as a Means of Organizing the Educational Process // Journal of Physics: Conference Series. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Krasnoyarsk, Russian Federation, 2020. С. 12092.

## ПСИХОЛОГИЯ В МАРКЕТИНГЕ: ОТ CASTDEY ДО МАГИИ ПРОДАЖ

*Митькина Ольга Вячеславовна*

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протоповский переулок, 9), преподаватель,  
ov.mitkina@gmail.com*

**Аннотация.** В привлечении внимания целевой аудитории в конкурентных нишах компании обращаются в акселераторы с запросом на разработку инновационных инструментов в области AdTech: лидогенерация, реактивация клиентской базы и удержание клиентов. И если в решении первой задачи уже используются международные digital платформы, то по остальным задачам бизнес тестирует новые инструменты. Например, AdTech инструмент выявления типа клиента- castdevia.com. Это сервис, который объединил практики в области психологии, мышления, дизайна и IT, и решает комплексные задачи в привлечении и удержании целевых клиентов.

**Ключевые слова:** customer development; психология; архетипы; digital; дизайн; сегментация; целевая аудитория; аватар клиента; контент.

## PSYCHOLOGY IN MARKETING: FROM CASTDEY TO SALES MAGIC

*Mitkina Olga Vyacheslavovna*

*ANO VO «Institute of Business and Design», Moscow, Russia  
(129090, Moscow, Protopovsky Lane, 9), teacher, ov.mitkina@gmail.com*

**Abstract.** In order to attract the attention of the target audience in competitive niches, companies turn to accelerators with a request to develop innovative tools in the field of AdTech: lead generation,

customer base reactivation and customer retention. And if international digital platforms are already used in solving the first task, then for the rest of the tasks the business is testing new tools. For example, AdTech is a client type identification tool - castdevia.com. This is a service that has combined practices in the field of psychology, thinking, design and IT, and solves complex problems in attracting and retaining target customers.

**Keywords:** Customer Development; psychology; archetypes; digital; design; segmentation; the target audience; customer avatar; content.

На рынках торговых предложений становится больше, и уже нельзя конкурировать только за счет цены, качества товара, скорости доставки. Поэтому понимание мотивов к покупке и механизмов выбора продуктов будет вовлекать бизнес в поиск новых инструментов влияния на целевого клиента [1, 2, 3, 4].

Помните героя фильма «Чего хотят женщины» директора по маркетингу рекламного агентства Ника Маршала в исполнении Мела Гибсона? О чем он забыл?! О чем он вспомнил, когда начал слышать мысли окружающих его женщин?! Он вспомнил о силе обратной связи и эмпатии!

Чтобы быть конкурентным в нише важно чувствовать клиента, предвосхищать скрытые потребности, управлять мотивацией к покупке и вступать в коммуникацию в точках контакта.

Например, некоторые бренды перестают быть универсальными и создают отдельные линейки продуктов как для социальных категорий, так и для людей с различными ценностями и интересами. Например, моно брендовые ЗОЖ магазины для аудитории, пропагандирующей здоровый образ жизни, эко продукты и заботу об окружающей среде. Как мыслит такой ЗОЖ покупатель? Как принимает решения? Что для него важно? И как на него влиять через контент?

Классические маркетинговые инструменты, к сожалению, не всегда эффективны в digital. И в ответ на этот вызов технологичные компании внедряют инновационные digital инструменты на стыке психологии, нейромаркетинга, дизайна и искусственного интеллекта.

Слышали историю, когда Фейсбук «показал две полоски» беременной женщине еще до подтверждения беременности!? Какие технологии используют digital гиганты силиконовой долины, дающие такой точный результат?!

Предикативные модели.

Это многофакторные математические статистические модели, которые собирают данные или big data о пользовательском опыте в сети интернет и с помощью алгоритмов искусственного интеллекта выдают прогнозы.

Но что же делать тем, у кого в бизнесе нет искусственного интеллекта, а только естественный? – использовать испытанные временем инструменты, такие как аватар клиента или Consumer Profile на основе типажей или архетипов.

Прародителем архетипирования считается швейцарский ученый и психиатр Карл Густав Юнг, который на заре карьеры сотрудничал с Фрейдом и исследовал особенности поведения личности.

Гораздо позднее из его трудов выросло несколько профессиональных всемирно признанных типологий личности, в том числе 12 архетипов, описанных Кэрл Пирсон в книге «Awakening the heroes within» (Правитель, Творец, Родитель, Славный малый, Любовник, Шут, Герой, Бунтарь, Маг, Ребенок, Искатель, Мудрец). Этот инструмент применяется в брендинге и рекламе. Например, бренд-Герой- Адидас. бренд- Маг- Apple.

Ключевым в использовании архетипов является мотивация: что движет покупателем в решении купить продукт. Например, для Героя важно ставить цель и достигать результат. Стремиться к успеху и победе. Ради этого Герои готовы преодолевать препятствия и менять мир. А для Творца – важна реализация в творчестве. Чем бы Творцы не занимались от науки до дизайна и архитектуры – для них важно создавать и изобретать что-то новое. Маги –волшебники, обладающие знаниями о законах вселенной и помогающие людям обрести надежду. И это не обязательно эзотерика.

Что же заложено в любой типологии? Сегменты или части целого, обладающие определенными уникальными характеристиками. Сегментировать можно по любому признаку: полу, возрасту, локации, семейному статусу, интересам, ценностям, архетипам и

т.п. Все это нужно для настройки таргетированной рекламы и анализа данных в оперативном и стратегическом менеджменте. Сегментируются не только потенциальные клиенты или лиды в CRM – (системе управления клиентами), но и продукты в продуктовой матрице: с главной целью – повысить продажи. И ответить на вопрос КТО те 20% клиентов, которые делают 80% прибыли компании. Или какой собирательный образ такого клиента, его ценности, боли, будущие запросы, особенности, поведенческие модели, как работать с его возражениями?

Этот собирательный образ называется аватар клиента. Или портрет целевого потребителя, который легко можно воссоздать с помощью следующих характеристик: возраст; пол; место проживания; семейное положение; количество детей; сфера занятости и уровень зарплаты; должность; трудности и болевые точки; чего боится и чего избегает; цели и ценности: что хочет и что важно; возражения: что мешает купить и кто решает купить; источники информации или точки контакта.

Например, аватар клиента украшений по индивидуальному дизайну. Знакомьтесь:

Анна, 35 лет.

Локация: Москва.

Семейное положение, количество детей: замужем/один.

Сфера занятости и уровень зарплаты: менеджер, 70 тысяч рублей. Высшее образование.

Должность, проблемы: менеджер по работе с клиентами / эмоциональное выгорание.

Потребности, желания, фобии: Анне хочется выделяться среди коллег и поднимать настроение украшениями и вещами. Но вместе с тем она не желает терять индивидуальность, поэтому приобретает бижутерию ручной работы, сделанную на заказ. Ей нравится то, что изделия только в одном экземпляре. Любит похвастаться новыми украшениями перед коллективом. Какой стиль предпочитает Анна? Какая ее любимая цветовая палитра? Какой ее ведущий архетип?

Чтобы ответить на эти вопросы, прежде всего, потребуется много информации о целевых потребителях. Где ее взять? Вот несколько источников:

Социологические опросы и исследования. Студенты-социологи с радостью возьмутся за такую работу в качестве практики. Но можно воспользоваться онлайн-сервисами.

Личные наблюдения. В том случае, когда владелец превращал в бизнес собственную идею, ему будет нетрудно понять, какой потребитель заинтересуется товаром и будет его покупать.

Маркетинговые исследования и custdev. Маркетологи профессионально справляются с такими задачами, как анкетирование, опросы, интервьюирование отдельных целевых групп, на которые ориентируется производитель продукции. Это позволяет выявить интерес к продукту непосредственно со стороны потенциальных клиентов.

«Тайный покупатель». Это способ добычи информации у конкурентов, который представляет собой оценивание сервиса и качества продуктов других компаний. Как думаете, сколько времени уходит на такие исследования, насколько они точны и какова их стоимость?

Вернемся у нашему Мэл Гибсону. Он недооценил силу custdev или выявления потребностей клиента и не получил долгожданного повышения в карьере. Как если бы у него был такой инструмент, позволяющий экологично и просто исследовать потребности клиента взамен на маленькую часть основного продукта (lead magnet или tripwire) – он пил бы уже шампанское в своем новом кабинете! Что же это за инструмент похожий одновременно и на квиз и на custdev? И как он работает?

Например, вы работаете в нише Строительство, Архитектура и Дизайн и спрашиваете потенциального клиента, как он делает ремонт у себя в доме в формате теста взамен на гайд по дизайн-проектам. Его ответы содержат информацию о типе клиента, архетипе, дизайн-коде. На основании этого вы предлагаете кастомизированный гайд с наиболее подходящими его типу личности интерьерными стилями. Процесс автоматизирован и занимает считанные секунды после отправки формы после прохождения теста. Вы получаете теплого лояльного клиента и информацию о нем, а клиент – дом его мечты, проект которого он у вас закажет. Волшебно, не так ли?! 100% хэппи энд: Мел Гибсон получает по-

вышение по службе и женщину своей мечты, а вы заказ на проект.

Итак, мы рассмотрели только три инструмента в исследовании клиента: анализ big data в построении предикативных моделей; аватар клиента и custdev на основе психологии от сервиса castdevia.com. Выбор того или иного инструмента зависит от продукта, ниши, целевой аудитории, бюджета и других факторов. Но очевидно одно, что перед маркетологами в будущем будут стоять задачи более глубокого анализа целевого клиента и его мотивации, а это не возможно без знаний в области психологии и психотипирования, а также компетенций в digital.

### **Список литературы**

1. Каплунов Д. Нейрокопирайтинг: 100 приемов влияния с помощью текста. М.: Бомбора, 2019. 352 с.
2. Ренвуазе П., Морен К. Тренинг по нейромаркетингу. Где находится кнопка «Купить» в сознании покупателя? М.: Эксмо, 2019.
3. Юнг К.Г. Архетипы и коллективное бессознательное. М.: АСТ, 2019.
4. Carol S. Pearson. Awakening the heroes within. San Francisco: Harper, 1991.

## **А/В ТЕСТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БРЕНДА С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В ДИДЖИТАЛ СРЕДЕ**

**Козырева Надежда Евгеньевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), кандидат педагогических наук, декан Факультета управления бизнесом, kozyreva@obe.ru*

**Рахманова Алиса Юрьевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), магистрант, alisarah@mail.com*

**Аннотация.** В статье раскрываются теоретические аспекты метода исследования, широко применяемого маркетологами в цифровом пространстве. Авторы раскрывают вопросы, которые могут быть решены с помощью а/в тестирования, описывают алгоритм процесса исследования и обосновывают роль метода а/в тестирования для оценки взаимодействия бренда с потребителями в диджитал среде.

**Ключевые слова:** маркетинговое исследование; метод исследования; А/Б тестирование; бренд; потребитель.

## **A / B TESTING AS A TOOL FOR ASSESSING THE INTERACTION OF A BRAND WITH CONSUMERS IN A DIGITAL ENVIRONMENT**

**Kozyreva Nadezhda Evgenievna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), candidate of Pedagogical Sciences, Dean of the Faculty of Business Management, kozyreva@obe.ru*



## ***Rakhmanova Alisa Yurevna***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), undergraduate, alisa-rax@mail.com*

**Abstract.** The article reveals the theoretical aspects of the research method widely used by marketers in the digital space. The authors reveal the issues that can be solved using a / b testing, describe the algorithm of the research process and substantiate the role of the a / b testing method for assessing brand interaction with consumers in a digital environment.

**Keywords:** marketing research; research method; A / B testing; brand; consumer.

Одной из потребностей, которую закрывает диджитал среда для пользователя – это помощь в нахождении брендов, которые разделяют его ценности. Пользователь воспринимает данную информацию через восприятие коммуникаций, которые транслирует бренд.

Компании при принятии управленческих решений относительно построения коммуникационной стратегии со своей аудиторией в диджитал среде обращаются к услугам рекламных, брендинговых агентств, которые продвигают бренды в цифровой среде. Компании стремятся принимать решения на основе данных, однако они вынуждены рисковать, так как далеко не каждое агентство способно оценить экономическую эффективность своих предложений. Решению этого вопроса как раз способствует А/В тестирование.

А/В тестирование – это метод маркетингового исследования, суть которого заключается в сравнении контрольной группы элементов с набором или наборами тестовых групп (все сравниваемые группы различаются между собой) с целью выяснения какая из групп улучшает целевой показатель.

Благодаря этому методу проводятся контролируемые эксперименты, которые предоставляют наиболее надежный и чувствительный механизм для оценки вносимых изменений.

А/В тестирование принято использовать для:

- снижения рисков и возможности терпеть неудачи быстрее, только не в реальности, а в режиме теста. Можно доказать влияние новых функций, улучшений производительности и других элементов на целевые показатели, прежде чем разворачивать их для всех пользователей;
- получения знания, что работает, а что нет. Статистически значимые результаты в режиме реального времени позволяют быстрее принимать решения о целесообразности внедрения изменений в цифровой продукт. Также можно узнать, экспериментируя, какая идея лучше всего работает независимо от того, кому из команды она принадлежит;
- внесения изменений в режиме реального времени. Можно обновлять приложение удаленно и экспериментировать в режиме реального времени, избегая сложные и длительные циклы запуска.

Структурно процесс А/В тестирования можно представить в виде последовательности этапов (рисунок 1).

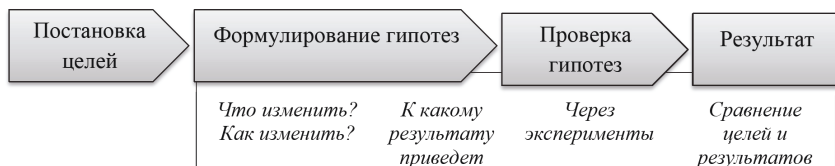


Рисунок 1 – Процесс А/В тестирования

Любой тест проводится с определенной целью. Поэтому первым этапом является формулирование целей. К целям А/В тестирования можно отнести: увеличение заявок с сайта; увеличения количества регистраций; рост конверсий (переходы, звонки, отправка форм); улучшение поведенческих факторов, которая заключается в уменьшении коэффициента отказов; увеличении среднего времени проводимого на сайте; роста среднего количества просматриваемых страниц; изменения пути пользователя согласно сценарию создателей.

Следующий этап – формулирование гипотез. Гипотеза – это утверждение, которое проверяется опытным путем. Примерами

гипотез могут быть: уменьшение количества полей в форме приведет к увеличению заявок; изменение цвета и формы кнопки приведет к увеличению кликабельности; использование нового баннера позволит увеличить продажи товара; изменение контента сайта позволит снизить коэффициент отказов и увеличить среднее время на сайте.

Хорошая гипотеза формулируется на основе результатов качественных и количественных данных. Качественные данные выявляют проблемы, с которыми сталкиваются пользователи, а количественные подтверждают их. В первую очередь необходимо решать проблемы большинства, то есть акцентировать внимание не на частные случаи, а на общие.

На этом этапе аналитики исследуют поведение пользователей, выявляют особенности продукта и находят узкие места.

Количественные данные хорошо рассматривать через:

- воронку (позволяет проанализировать поведение пользователей на сайте. Стоит отметить важность разделения пользователей на кластеры, чтобы подметить проблемы определенных групп пользователей, которые имеют схожее поведение);
- динамику (позволяет отличить случайные колебания в данных от статистически значимого роста и падения ключевых метрик);
- когорты (не все пользователи, пришедшие на продукт, сразу же совершают целевое действие, будь то заполнение анкеты, покупка товара или приобретение услуги). Уход человека с одного из шагов воронки еще не говорит о наличии проблемы. Скорее всего, клиент просто ушел подумать или поискать альтернативные предложения. Построение когорт способно показать реальную картину прохождения воронки и возвращения пользователей на отдельные этапы. При построении когорт также важно проводить сегментацию. Движение пользователя на сайте чаще всего нелинейное. Пользователь за один сеанс может перемещаться вперед-назад, повторять свои посещения и т.д.

После того, как выявлены узкие места продукта, следует перейти к подробному исследованию найденных проблем. Для этого

надо подобрать оптимальный набор количественных и качественных методов.

Среди них: очные и дистанционные юзабилити-исследования, глубинные интервью, фокус-группы, включенные наблюдения и т.д. Методов много, поэтому в процессе их выбора важно исходить из бизнес-задачи и выбрать оптимальные решения.

Следующий этап – это проверка гипотез через запуск экспериментов с помощью специальных сервисов и программ для проведения экспериментов.

Как видно из рис. 2, 100% трафика сайта случайно разделяется равномерно на две или более групп (в зависимости от количества сравниваемых версий сайта).

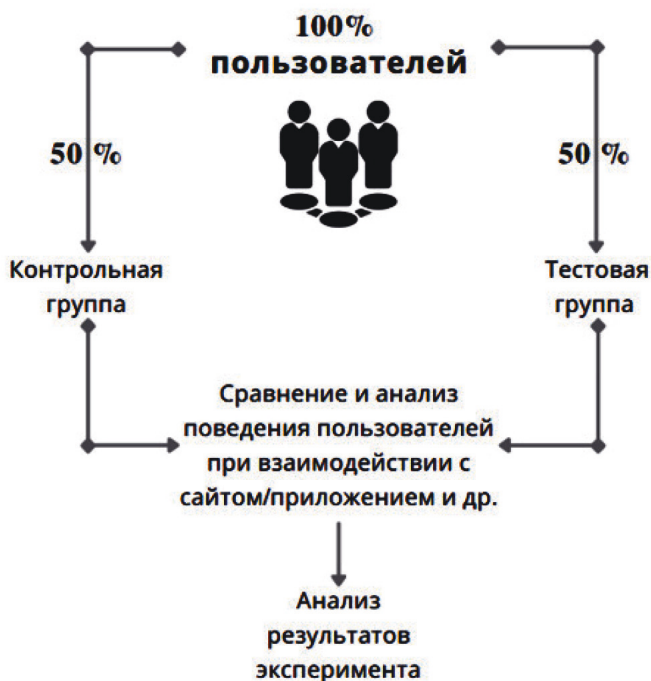


Рисунок 2 – Схема эксперимента [разработано автором]

Одна из групп называется «Контрольная группа» – это группа пользователей, которые видят версию без изменений, следующие группы пользователей можно назвать «Тестовые группы», так как они видят тестируемые версии сайта, т.е. версии, которые были подвержены изменениям.

Согласно правилам тестирования группы пользователей при соприкосновении с сайтом будут всегда видеть только одну версию сайта.

При принятии решения о целесообразности проведения A/B тестов важно определить объем необходимого трафика. Бывают случаи, когда посетителей сайта недостаточно, чтобы запустить эксперимент.

Для расчета требуемого количества пользователей используют специальные калькуляторы, например калькулятор Эвана Миллера (рисунок 3).

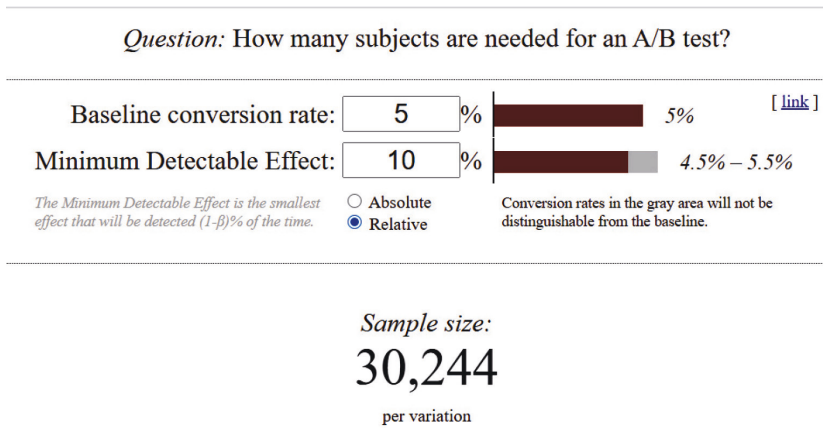


Рисунок 3 – Калькулятор Эвана Миллера для A/B тестирования [1]

В калькуляторе указывается существующая конверсия и прирост конверсии, который необходимо получить. На выходе калькулятор показывает количество пользователей необходимое для проверки одной версии сайта.

Так, в примере текущий коэффициент конверсии составляет 3%, и есть задача увеличить его на 10%. Калькулятор показывает, что для этого каждый вариант сайта должно посмотреть около 30 тыс. пользователей.

Результирующее количество пользователей в калькуляторе необходимо сравнить с трафиком пользователей, который фиксируют аналитические системы (рис. 4), чтобы рассчитать примерное время эксперимента.

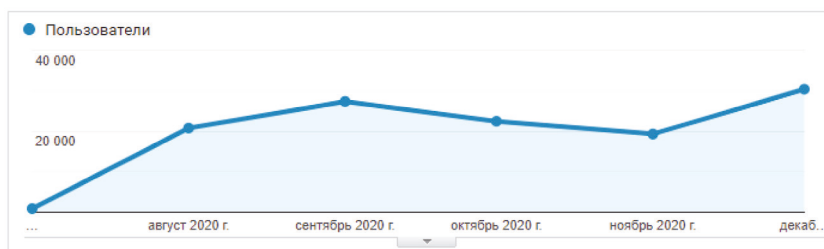


Рисунок 4 – Обзор количества трафика сайта в системе Google Analytics [2]

Средняя продолжительность теста составляет 1,5 месяца. Тест может закончиться гораздо быстрее, ключевым фактором скорости проведения эксперимента является объем трафика.

Если трафик сайта большой, то это может гарантировать достижение результатов экспериментов за короткий срок. Специалисты могут манипулировать количеством тестируемых версий сайта, от этого так же будет зависеть скорость проведения экспериментов. Специальные сервисы и программы в течение эксперимента сравнивают и анализируют поведение пользователей и затем предоставляют финальный результат эксперимента, который дает ответ относительно достоверности проверяемой гипотезы – это и есть 4-й этап тестирования: сравнение поставленной цели с достигнутыми результатами.

В интернете можно увидеть большое количество историй успеха проведения А/В тестов, однако отрицательные результаты принято замалчивать, что приводит к тому, что заказчики А/В тестов от каждого эксперимента ждут положительных результатов.

В этом ключе стоит обратить внимание на то, что [3]:

- большинство экспериментов – провальные;
- эксперименты с большим эффектом – редки;
- маленькие изменения могут привести к большим результатам.
- При постановке экспериментов необходимо понимать, что может являться объектом изменений:
- макет и дизайн страницы;
- текст (например, заголовок и описание продукта, формы обращения, наполнение сайта);
- размеры, внешний вид, расположение конверсионных кнопок и форм;
- элементы бизнес-предложения (цена, изображение товаров, характеристики и т.д.);
- количество текста на странице;
- другие элементы.

Если существует необходимость в оптимизации сайта, то А/В тестирование – отличное решение, так как позволяет:

- увеличить конверсию;
- оптимизировать вовлеченность посетителей по отношению к бренду через исключительный пользовательский опыт;
- узнать и понять посетителей после каждого теста, анализируя влияние комбинаций различных элементов на их поведение;
- принимать решения на основе надежных данных и статистики, а не на субъективной оценке, тем самым минимизируя риски;
- оптимизировать бюджет и затраты времени.

На текущий момент А/В тестирование считается достоверным инструментом для принятия решений относительно внесения изменений в точки контакта с потребителями в диджитавл среде, так как решения принимаются не субъективно, а благодаря данным, полученным в результате проведения экспериментов.

Таким образом, метод А/В тестирования позволяет совершенствовать процесс взаимодействия бренда с потребителями благодаря проверке гипотез бизнеса относительно того, какие изменения в точках контакта с пользователями способны увеличить ключевые показатели. Благодаря А/В тестированию можно проверять эффективность изменений на сайте, в приложении, рекламных

баннеров, текстов рекламных сообщений контекстной рекламы, в email-маркетинге и т.д.

### **Список литературы**

1. Миллер Э. Калькулятор для A/B тестирования. [Электронный ресурс], URL: <https://www.evanmiller.org/ab-testing/sample-size.html> (дата обращения: 09.02.2021)
2. Google analytics: Merchandise Store [Электронный ресурс]. URL: <https://analytics.google.com/analytics/web/#/report-home/a54516992w87479473p90822334> (дата обращения: 11.02.2021).
3. Kohavi, Ron, Diane Tang, and Ya Xu. Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 266 p.
4. Рахманова А.Ю. Диджитал-среда как место обитания людей и брендов // Молодой ученый, 2020. № 49 (339). С. 503–508.



## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЭКСПОРТНОЙ РЕКЛАМЫ В СССР

**Стужук Анастасия Максимовна**

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), студент (бакалавр), stzh.nastya@gmail.com*

**Аннотация.** Актуальность данной темы обусловлена той ролью, которую играла в СССР экспортная реклама и желанием современных рекламистов использовать богатый арсенал ее креативных приемов и методов. В статье показано, как она формировалась в 1929–1930 годы на базе всесоюзных торговых палат – Всесоюзно-Западной и Всесоюзно-Восточной. Продемонстрировано как обе палаты осуществляли спектр мероприятий, стимулировавших развитие и укрепление экономических связей СССР с зарубежными странами. Доказано, что с началом перехода экономики СССР на принципы планирования общее руководство рекламной деятельностью в стране было сконцентрировано в Народном комиссариате торговли СССР. Основной научный результат: проведен анализ организации экспортной рекламы в СССР, выявлены основные проблемы, возникавшие при ее создании.

**Ключевые слова:** организация экспортной рекламы; торговая палата; Наркомторг СССР; бюро торговой пропаганды; бюро торговых отделений; внешнеторговая реклама; экспорт; иностранный рынок.

## ORGANIZATION OF THE EXPORT ADVERTISING SYSTEM IN THE USSR

**Stuzhuk Anastasiya Maksimovna**

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), student (bachelor), stzh.nastya@gmail.com*

**Abstract.** The relevance of this topic is due to the role that export advertising played in the USSR and the desire of modern advertisers to use the rich arsenal of its creative techniques and methods. The article shows how it was formed in 1929–1930 on the basis of the All-Union Chambers of Commerce - All-Union-Western and All-Union-Eastern. It is demonstrated how both chambers carried out a range of measures that stimulated the development and strengthening of economic relations between the USSR and foreign countries. It is proved that with the beginning of the transition of the USSR economy to the principles of planning, the general management of advertising activities in the country was concentrated in the People's Commissariat of Trade of the USSR. The main scientific result: the analysis of the organization of export advertising in the USSR was carried out, the main problems that arose during its creation were revealed.

**Keywords:** organization of export advertising; Chamber of Commerce; People's Commissariat of Trade of the USSR; trade propaganda bureau; bureau of trade branches; foreign trade advertising; export; foreign market.

**Научный руководитель:**

**Тарасенко Виталий Николаевич**, ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), кандидат исторических наук, [lasker88@mail.ru](mailto:lasker88@mail.ru)

**Tarasenko Vitaliy Nikolaevich**, Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), candidate of historical sciences, [lasker88@mail.ru](mailto:lasker88@mail.ru)

Восприятие советской рекламы в наше время неоднозначно. С одной стороны, мы знаем период СССР как время «тотального запрета» [3, с. 75]. А с другой стороны, были в его истории периоды, когда эти запреты минимизировались, предоставляя разнообразные возможности для креатива. Считается, что НЭП стал временем расцвета советской рекламы. Данный тезис развивается в ряде работ отечественных исследователей [1, 113-136; 2, с. 170–175; 4; 5,

с. 57–59; 6, с. 4; 7]. Однако это справедливо только для внутренней рекламы, когда в советском государстве были введены элементы рыночной экономики.

Между тем, точкой отсчёта советской экспортной рекламы следует считать 1929 г., когда в сентябре этого года было создано Бюро торговой пропаганды при Всесоюзно-Западной торговой палате. Его создали ввиду «чрезвычайного значения для развития экспорта работы по приспособлению качества упаковки, тары и внешнего вида товара по требованию иностранных рынков».

Положение о Бюро торговой пропаганды возлагало на этот орган весьма серьезные функции:

1) изучение методов и форм пропаганды экспортных товаров на внешних рынках путём сбора и анализа рекламных материалов и литературных источников, а также непосредственного изучения на месте специфических особенностей рекламы отдельных товаров в той или иной стране;

2) объединение и учёт опыта предприятия в области рекламирования советской продукции за границей;

3) разработка мероприятий по рационализации методов и материалов экспортной рекламы.

К началу 1931 г. Бюро провело работу по изучению и анализу методов и форм рекламы экспортных товаров. Источником этого материала стали зарубежные журналы по рекламе, товарные и иллюстративные периодические издания, специализированная литература, справочники, ежегодники и т.д. Ряд материалов предоставили предприятия, зарубежные представители Всесоюзно-Западной торговой палаты и иностранные торговые палаты. Подобная база позволила бюро стать ведущим исследователем и консультационным органом в области методов рекламирования и оформления рекламной продукции.

Проанализировав состояние экспортной рекламы в СССР, Бюро после двух месяцев работы подготовило доклад, основные положения которого касались вопросов организации экспортной рекламы в стране. Эти вопросы легли в основу постановления коллегии Наркомторга СССР от 21 апреля 1930 г., посвящённого этому вопросу.

Предусматривались следующие организационные меры бюро:

а) организация при Всесоюзно-Западной торговой палате руко-

водящего органа в области внешнеторговой рекламы – Совета по делам экспортной рекламы; б) введение планирования в сферу экспортной рекламы; в) организация контроля за качеством экспортных рекламных материалов.

Другим организационным направлением было введение планирования в систему внешнеторговой рекламы. Помимо общеэкономической установки на использование планового начала в советской экономике, эта мера была вызвана и потребностью повысить эффективность рекламы акций экспортных предприятий, носивших ранее достаточно хаотичный характер.

Серьезной проблемой являлась необходимость совмещения западного опыта планирования рекламных кампаний с советской системой плановой экономики. Это обстоятельство привело Бюро к некой промежуточной форме между подробным планом, и кратким рекламным бюджетом, составляемым некоторыми советскими хозорганами. На деле это на самом деле достаточно расплывчатая формулировка чаще всего сводилась к составлению годовых планов рекламных мероприятий экспортных организаций.

Оперативные функции по практической реализации планов рекламных кампаний постановлением Наркомторга СССР от 21 апреля 1930 г. были переданы госконтролю «Инреклама», учрежденному на базе АО «Международная книга». «Инрекламе» представлялось монопольное право на сбор иностранных объявлений и всех видов реклам за границей. Постановлением также вводился запрет для всех советских организаций, ведущих рекламную деятельность через какие-либо организации помимо «Инрекламы».

Для проведения оперативной деятельности за границей «Инреклама» была уполномочена открывать свои зарубежные представительства, контроль за работой которых осуществлялся торгпредствами СССР. На эти филиалы и возлагалась реализация за рубежом планов рекламных кампаний советских экспортных предприятий.

### **Введение экспертного контроля и планового начала**

Введение планового начала в экспортную рекламу означало контроль со стороны Бюро торговой пропаганды и Совета по делам экспортной рекламы за финансовыми потоками.

Бюро в август 1930 г. разработало проект организации экспертного контроля над рекламными материалами. После одобре-

ния его Советом по делам экспертной рекламы данный проект был учреждён приказом Наркомторга СССР от 26 августа 1930 г. В соответствии с этим документом с 1 ноября того же года был установлен контроль над всеми оригиналами рекламных материалов. Контроль над качеством рекламных материалов предусматривался по четырём позициям: а) эффективность рекламного материала; б) словесная грамотность; в) отсутствие чуждой СССР тематики; г) качество художественного исполнения.

Выполнение контрольных функций осуществляла Экспертная комиссия Совета по делам экспортной рекламы. Без утверждения Экспертной комиссии ни один оригинал не мог быть напечатан.

Об объёмах деятельности комиссии говорит тот факт, что только в течении первых полутора лет своего существования на её заседаниях, проходивших три-пять раз в месяц, было рассмотрено 524 макета рекламных материалов.

#### **Создание кадровой базы**

С формированием органов шло создание материально-технической, кадровой и издательской базы.

Полиграфические недостатки в воспроизведении рекламных материалов отечественными издательскими и типографическими предприятиями вынуждали бюро в течение 1930 г. неоднократно заниматься вопросами полиграфического качества рекламной продукции. По итогам этой работы 19 августа 1930 г. коллегия Наркомторга СССР приняла постановление «О рекламировании экспортируемых за границу товаров». В качестве одной из основных мер оно предусматривало упорядочение печатания информационно-рекламных материалов путём концентрации издания подобной продукции в единой организации. Это же постановление запрещало печатать советским предприятиям за границей рекламные материалы. В рамках реализации постановления в августе 1930 г. издательство Всесоюзно-Западной торговой палаты и Бюро торговой палаты приступили к организации специального акционерного издательства «Экспортиздат», создание которого было завершено уже осенью 1930 г. Другим важным элементом издательской базы, объединившим её творческие силы, стала Центральная мастерская рекламных оригиналов.

К началу 1931 г. выполнение было сосредоточено на экспорт-

ной рекламе. В апреле этого года бюро предложило организовать на базе творческих отделов данных организаций объединённую мастерскую по изготовлению экспортных рекламных материалов.

Создание единой мастерской обсуждалось и на совещании хозяйственных организаций по вопросам экспортной рекламы, организованном бюро торговой пропаганды в третьем квартале 1931 г. Идея создания при Всесоюзно-Западной торговой палате мастерской получила одобрение участников совещания.

Подбор художников стал одним из важнейших направлений деятельности бюро уже с самого начала его образования. Бюро неоднократно выступало инициатором проведения конкурсов различного масштаба на получение заказов на разработку экспортной рекламы.

Таким образом, можно заключить, что в СССР уже в начале 1930-х годов стали самое серьёзное внимание уделять организации экспортной рекламы, что обусловило успешное продвижение некоторых советских товаров на иностранные рынки.

### **Список литературы**

1. Бабюк М.И. В системе хозяйствования советской печати периода НЭПа // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика, 2018. № 6. С. 113–136.
2. Большаков Я.О. Вологодская реклама периода новой экономической политики в газете «Красный север» 1921–1924 года // Исторический бюллетень, 2021. Т. 4. № 1. С. 170–175.
3. Оришев А.Б. Социология рекламной деятельности. М.: РИОР, 2012. 235 с.
4. Оришев А.Б., Тарасенко В.Н. Повседневная жизнь советского человека в эпоху НЭПа. Историографический анализ. М.: РИОР, 2015. 147 с.
5. Саркисян Г.О. Реклама в период НЭПа // Рекламный вектор-2010: эффективные решения. Сборник материалов IV межвузовской научно-практической конференции, 2010. С. 57–59.
6. Тарасенко В.Н. НЭП: «Весна потребительства» или практики выживания // Бизнес и дизайн ревю, 2016. № 3 (3). С. 4.
7. Шестаков Ю.А. История рекламы. М.: ИНФРА-М, 2016. 259 с.

## СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ: ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕДОСТАТКИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

**Якушева Анастасия Руслановна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), студент 3 курса, yakusheva-a@list.ru*

**Репичев Александр Иванович**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), доцент кафедры Менеджмента и государственного управления, repichev@bk.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается понятие бизнес-экосистем. Дается характеристика актуальности создания маркетингово-ориентированных бизнес-экосистем. Рассматриваются предпосылки к созданию бизнес-экосистем. Перечисляются преимущества, недостатки и перспективы развития маркетингово-ориентированных бизнес-экосистем.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема; маркетинг; бизнес-среда; размытие границ знаний; платформа для бизнеса.

## CREATION OF MARKETING-ORIENTED BUSINESS ECOSYSTEMS: ADVANTAGES, DISADVENTEG, PROSPECT

**Yakusheva Anastasiya Ruslanovna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration*

*under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), Third year student, yakusheva-a@list.ru*

### **Repichev Aleksandr Ivanovich**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), repichev@bk.ru*

**Abstract.** This article discusses the concept of business ecosystems. The characteristics of the relevance of creating marketing-oriented business ecosystems are given. The prerequisites for the creation of business ecosystems are considered. The advantages, disadvantages and prospects for the development of marketing-oriented business ecosystems are listed.

**Keywords:** business ecosystem; marketing; business environment; blurring the boundaries of knowledge; platform for business.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что на сегодняшний день, в условиях динамичных изменений и быстрого развития технологий, организациям становится сложнее идти в ногу со временем, соответствовать постоянно изменяющимся требованиям рынка. Залог ведения успешного бизнеса заключается в быстром и эффективном развитии организации, умении адаптироваться к изменяющимся условиям бизнес-среды и оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов (информационных, технологических, человеческих, финансовых и тд.). Но зачастую компаниям не хватает этих ресурсов для того, чтобы своевременно реагировать на запросы клиентов. Поэтому становится очевидным тот факт, что ни один бизнес не может развиваться в вакууме, отдельно от других участников рынка. Менеджеры должны использовать ресурсы всех видов, привлекая капитал, партнеров, поставщиков и клиентов для создания кооперативных сетей. Серьезные изменения уже происходят: фундаментальные границы, определявшие



взаимоотношения, взаимодействия и возможности большинства предприятий, быстро размываются и растворяются. Отрасли и секторы экономики сближаются, а границы между фирмами и внутри них ослабевают. По мере развития технологий различия между продуктами и услугами начинают разрушаться. Организации, которые традиционно специализировались на одном продукте, стремятся интегрировать его в другие сферы, чтобы произвести убедительное впечатление и создать наилучшие решения, которые будут соответствовать постоянно растущим ожиданиям клиентов. Всё идёт к тому, что компания не будет рассматриваться в рамках одной отрасли, но она станет частью бизнес-экосистемы, которая пересекает множество отраслей.

Таким образом, с точки зрения ведения бизнеса на рынке появляется тенденция перехода от концепции «классической организации» к работе в сложных, динамичных и адаптивных «бизнес-экосистемах». Рост бизнес-экосистем коренным образом меняет ключевые факторы успеха для ведущих организаций, заставляя их думать и действовать совершенно по-другому в отношении своих стратегий, бизнес-моделей, лидерства, основных возможностей, систем создания ценности и захвата, а также организационных моделей.

Впервые понятие «бизнес-экосистемы» появилось в статье Джеймса Мура в 1993 году, которая была опубликована в журнале *Harvard Business Review* под названием «Predators and Prey: A New Ecology of Competition» («Хищники и добыча: новая экология конкуренции»). Д. Мур перенёс свою идею из ботаники в бизнес, используя экологические метафоры для объяснения происходящих процессов в экономике. Бизнес-стратег предложил рассматривать экономическое сообщество как экосистему, в которой производители, покупатели, поставщики, конкуренты и другие заинтересованные стороны будут занимать взаимодополняющие роли, совместно развиваясь в направлениях, задаваемыми компаниями-лидерами, находящимися в центре этой экосистемы. Джеймс Мур дал следующее определение «бизнес-экосистем»:

Бизнес-экосистемы – это динамичные и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, которые создают и получают новое содержание в процессе, как взаимодействия, так и конкуренции. В бизнес-экосистеме компа-

нии совместно развивают свои возможности вокруг инноваций: они сотрудничают и конкурируют, чтобы поддержать новые продукты, удовлетворить потребности клиентов и в конечном итоге, перейти на следующий уровень развития [1].

Экосистемы в бизнесе обычно объединяют множество игроков различных типов и размеров, чтобы создавать, масштабировать и обслуживать рынки способами, которые выходят за рамки возможностей любой отдельной организации или даже любой традиционной отрасли. Их разнообразие и их коллективная способность учиться, адаптироваться и, что особенно важно, совместно внедрять инновации – являются ключевыми факторами их долгосрочного успеха.

Период распада СССР стал отправной точкой либерализации торговой политики, что привело к смягчению границ между странами и размытию разделительной линии между «развитыми» и «развивающимися» экономиками. Сегодня кампании сливаются, объединяются и становятся взаимозависимыми благодаря новым партнерствам и сотрудничеству. Они постоянно ищут новые способы интеграции с поставщиками, транспортными компаниями, платёжными системами и другими игроками отрасли, а также компаниями из соседних индустрий. Это происходит на фоне понимания необходимости обмена информацией. Раньше компании стремились сохранить свою информацию и не допустить, чтобы другая компания её получила. Сейчас, наоборот, есть понимание, что закрытость и концентрация на своём небольшом поле деятельности лишает множества возможностей.

Перекрестное обогащение и расширение сотрудничества в различных областях науки и техники растворяют многочисленные границы знаний. Все эти важнейшие изменения уже сегодня затрагивают каждый сектор и почти каждый бизнес. Но три ключевых типа размытия способны оказывать растущее и повсеместное воздействие [2]:

Граница между человеком и машиной. Появление офисных машин, особенно компьютеров, расширило автоматизацию в когнитивной области, в основном в рутинных процессах, поскольку программные алгоритмы, основанные на правилах, процедурах и экспертных знаниях, позволили быстрее, дешевле и надежнее ве-

сти бизнес. Можно привести пример программного обеспечения Clearwell компании Symantec, которое предназначено для решения проблем в юридических вопросах, использующее языковой анализ для просмотра и сортировки сотен тысяч документов всего за несколько часов. Ещё одним примером служат финансовые компании, такие как Betterment и Wealthfront, предоставляющие автоматизированные индивидуальные инвестиционные консультации. Также компания Associated Press внедряет систему автоматизации написания корпоративных отчетов о доходах, позволяющую журналистам сосредоточиться на своих непосредственных задачах, требующих большей изобретательности, нежели рутинные процессы документооборота.

Граница производитель-потребитель. В последние десятилетия возросший выбор повысил власть потребителей на рынке. Сегодня мы видим, что люди вносят реальную ценность, являясь членами интернет-сообществ и используя порталы обмена знаниями и мнениями. Они занимаются ведением блогов, тем самым они создают общие интересы и потребности, связанные, например, с определенными медицинскими условиями, стилем жизни, предпочтениями в еде, хобби, модой и тд. Самые популярные сайты веб-контента во всем мире в основном создаются пользователями. Одними из самых распространённых примеров можно считать YouTube и TikTok, где миллионы пользователей являются производителями и потребителями одновременно. Они создают и делятся 300 часами контента каждую минуту, при этом «потребляя» контент других пользователей. Также потребители всё больше вовлекаются в производство физических продуктов. Они помогают проектировать, улучшать и расставлять приоритеты в рамках существующих категорий на мощных платформах, созданных многими фирмами специально для «совместного творчества». Потребители также являются производителями, возможно, самого ценного коммерческого ресурса в наше время – огромных объемов данных. Данные собранные поисковыми системами Google, Яндекс помогают определить приоритеты поиска различных пользователей. Или «коллаборативная фильтрация» на таких площадках как Ozon, AliExpress, Wildberries, которые фиксируют наши предпочтения, собирают, накапливают и обрабатывают огромные объемы индивидуальных и коллективных

данных, помогая создавать и продвигать партнёрам свои товары. По мере того как всё больше наших жизней перемещается на цифровую арену, каждое действие и выбор пользователей будут создавать существующий спрос.

Физико-цифровая граница. Появление Интернета увеличило темпы роста, сферы охвата, масштабы процесса размытия этих границ. Теперь физический и цифровой миры быстро сближаются в форме все более «умных» объектов. Подключая разветвленные устройства, объекты и инфраструктуру, Интернет позволяет не только дистанционно получать информацию в реальном времени, но и осуществлять автономную настройку и управление для оптимизации производительности, создавая при этом еще больше данных.

Границы обычно порождают ограничения, ограничивающие выбор и действия, которые снижают эффективность деятельности. По мере того как они уменьшаются, появляются новые возможности. Успешные лидеры должны будут решать всё более насущные проблемы, связанные с кибербезопасностью и «справедливым использованием» данных, находить оптимальные способы организации труда, принимать более динамичные подходы к стратегии ведения бизнеса.

Бизнес-экосистема может быть сосредоточена вокруг одной сферы жизни или проникать сразу в несколько из них. Базой, объединяющей организации и компании, входящие в экосистему, становится бизнес-платформа с открытым доступом для всех участников, которая позволяет формировать предложения для наиболее полного удовлетворения нужд клиентов в различных областях (образовании, медицине, ритейле, бизнесе, финансах) с учётом их потребительских предпочтений. Платформы помогают сделать ресурсы и участников более доступными друг для друга по мере необходимости. Некоторые платформы уже охватывают тысячи, а во многих случаях и миллионы независимых участников, которые выигрывают в результате расширения рычагов воздействия, специализации и гибкости. Таким образом, главной особенностью бизнес-экосистем является то, что клиент через одну из её компаний-участников может получить доступ ко всем остальным, входящим в неё организациям через связанные сервисы, возможно даже на особых условиях, существующих только в пределах этой экосистемы [9].

В настоящее время лидерами в области создания бизнес-экосистем являются американские и китайские интернет-гиганты, онлайн-ритейлеры, телекоммуникационные компании, среди которых такие ведущие технологические корпорации как «Facebook», «Google», «Amazon», «Apple», «Alibaba», «Microsoft».

Среди крупнейших бизнес-экосистем в России можно выделить такие как «Сбербанк», «Тинькофф», «Яндекс», «Mail.ru Group», «МТС». Они строят экосистемы так, чтобы затронуть как можно больше повседневных потребностей клиента. При этом граница между банками и небанковскими компаниями размывается. Представленные бизнес-экосистемы присутствуют в таких категориях, как «Финансы», «Транспорт», «Коммуникации», «Медиа», «Развлечения» и «Здоровье».

На современном этапе происходят крупные трансформации бизнес-моделей финансово-кредитных организаций, прежде всего банков. На сегодняшний день экосистема для бизнеса должна представлять собой сеть сложных «бесшовных» процессов, которая будет объединять клиентов, предпринимателей, банк и партнеров. В России бесспорным лидером в создании финансовой экосистемы является Сбербанк. По своей сути Сбербанк уже последние несколько лет был не просто банком. В структуру его экосистемы входят более сорока компаний и сервисов, такие как: Работа.Ру, СитиМобил, Деловая Среда, Delivery Club, Домклик, Okko, Яндекс.Деньги, СберМобайл и многие другие. Они действуют как бы обособленно, но в то же время являются элементами целого. 24 сентября 2020 г. президент Сбербанка Герман Греф провёл онлайн-конференцию «СберКонф», на которой презентовал новые продукты и представил важнейшие обновления компании. Был проведён ребрендинг, Сбербанка отныне больше не существует, теперь он представлен экосистемой «Сбер». Также был изменён логотип данной экосистемы. Банк теперь является просто главной организацией в данной экосистеме и предоставляет финансовые услуги под эгидой «Сбер Банк». Основные функции Банка, который ранее обслуживал клиентов, останутся неизменными, но при этом клиенты смогут пользоваться всеми продуктами экосистемы «Сбер» через единое приложение, которое включает в себя большое количество сервисов, необходимых для комфортной жизни

человека в современном обществе. Таким образом, было произведено крупное объединение важнейших сервисов российского рынка в экосистему, что позволило существенно расширить границы бизнеса. Мир меняется очень быстро, скорость изменений колоссальная. Сегодня банку необходимо стать для клиента партнером, который готов решать многие проблемы, и главное – максимально быстро и эффективно.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что маркетингоориентированные бизнес-экосистемы имеют свои преимущества и недостатки, которые обязательно следует учитывать, как при её создании, так и при вхождении в уже сложившиеся структуры.

Преимущества создания маркетингоориентированных бизнес-экосистем, заключаются в том, что:

- бизнес-экосистемы стимулируют сотрудничество между большим количеством участников для решения растущих социальных и экологических проблем. Отличительной чертой многих экосистем является то, что они формируются для достижения чего-то совместно, что лежит за пределами эффективной сферы охвата и возможностей любого отдельного субъекта (или даже группы субъектов). В некоторых случаях они связаны с большими социальными проблемами, которые ни одна отдельная организация не в состоянии решить;
- бизнес-экосистема обеспечивает доступ к широкому спектру возможностей. На этапе запуска экосистема может быстро получить доступ к инновациям извне, которые были бы недоступны (дорогие, трудоемкие) для внутренней разработки;
- бизнес-экосистемы способствуют быстрому масштабированию выбранной деятельности, по сравнению с компаниями, использующими другие модели управления. Данная структура позволит быстро и легко добавлять новых участников, что является залогом быстрого её роста;
- бизнес-экосистемы являются достаточно устойчивыми, так как имеют центральное ядро (платформу), которая позволяет с легкостью добавлять в экосистему новые эле-

менты или при необходимости исключать их из неё. Это способствует успешной работе как с потребителями, вкусы и потребности которых постоянно изменяются, так и со стремительно развивающимися технологиями.

Несмотря на имеющиеся достоинства, существуют проблемы, связанные с созданием маркетингоориентированных бизнес-экосистем:

- бизнес-экосистемы включают в себя в большинстве своём экономически независимых участников, которые соглашаются на сотрудничество. Это означает, что каждый участник имеет ограниченный контроль над всей системой. При этом руководитель экосистемы также имеет ограниченный контроль над поведением партнёров, и может использовать ограниченные средства для принуждения, по сравнению с вертикальной моделью;
- ценность, которую создает экосистема, должна быть разделена между её участниками. Основная компания отвечает за обеспечение экономической привлекательности экосистемы для всех ее важных участников. Достижение этой цели может потребовать огромных инвестиций на этапе запуска и масштабирования, которые могут окупиться только после того, как экосистема будет полностью создана;
- бизнес-экосистемы могут потерпеть неудачу. Недавнее исследование BCG Henderson Institute показало, что менее 15% из 57 исследованных экосистем были устойчивыми в долгосрочной перспективе [3];
- гибкость бизнес-экосистем является неоднозначной: модель не только эволюционирует и масштабируется, но требует постоянной корректировки. Устойчивый успех зависит от постоянного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, совершенствования и расширения её структуры, а также использования инноваций для обновления экосистемы в целом.

Подводя итог, можно утверждать, что бизнес-экосистемы будут развиваться и трансформироваться в дальнейшем, за ними стоит будущее. С каждым годом происходят значительные изменения в бизнес-среде, связанные с технологическим прогрессом

и изменениями постоянно растущих потребностей и запросов клиентов, темпы этих изменений будут только ускоряться. На данном этапе, существует множество проблем, которые возникают на пути создания эффективной бизнес-экосистемы, которые требуют значительной проработки и детального изучения со стороны руководителей. Руководители, чьи горизонты ограничены традиционными отраслевыми перспективами, обнаружат, что им не хватает ресурсов и возможностей для решения задач, с которыми сталкиваются их компании. В конечном итоге, расширяться и лидировать на рынке будут компании, которые смогут адаптироваться к этим изменениям, став частью одной из таких экосистем.

### **Список литературы**

1. James F. Moore, «Predators and prey: A new ecology of competition» // Harvard Business Review, 1993 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 02.10.2020).
2. Eamonn Kelly, Mike Armstrong, John Hagel, «Business ecosystems come of age», Deloitte Consulting // Part of the Business Trends series. [Электронный ресурс]. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP\\_1048-Business-ecosystems-come-of-age\\_MASTER\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf) (дата обращения: 02.10.2020).
3. Ulrich Pidun, Martin Reeves, and Maximilian Schüssler «Do You Need a Business Ecosystem?» // The BCG Henderson Institute, 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 06.10.2020).
4. Бурда Е.Д., Волкова И.О., Гаврикова Е.В. Meaningful analysis of innovation, business and entrepreneurial ecosystem concepts. Российский журнал менеджмента, 2020 г., Том 18, № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://dlib-eastview-com.ezproxu.ranepa.ru:2443/browse/doc/61397415> (дата обращения: 05.10.2020).
5. Гайсина Д.В. Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем, 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://>



- [www.businessstudio.ru/upload/iblock/7e6/Гайсина.pdf](http://www.businessstudio.ru/upload/iblock/7e6/Гайсина.pdf) (дата обращения: 04.10.2020).
6. Мироненков Ю.В. Экосистема для бизнеса. Банковское дело, 2018 г. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://dlib-eastview-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/browse/doc/51421768> (дата обращения: 03.10.2020).
  7. Розанова Н. Цифровая экосистема как новая конфигурация бизнеса в XXI веке» // Общество и экономика, 2019 г., № 2. [Электронный ресурс]. URL: <https://dlib-eastview-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/browse/doc/53167476> (дата обращения: 04.10.2020).
  8. Савзиханова С.Э. Инновационная экосистема поддержки предпринимательства, Креативная экономика, 2015 г., Том 9, № 11. [Электронный ресурс]. URL: <https://dlib-eastview-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/browse/doc/46928295> (дата обращения: 05.10.2020).
  9. Свиридов О.Ю., Бадмаева Б.С Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки, 2019 г. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-bankovskih-ekosistem-na-osnove-sovremennyh-tsifrovyyh-tehnologiy> (дата обращения: 05.10.2020).

## УСПЕШНАЯ INSTAGRAM СТРАТЕГИЯ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ

**Кондаков Никита Александрович**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент 2-ого курса направления «Менеджмент в дизайн бизнесе».*

**Семенihin Алексей Александрович**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент 2-ого курса направления «Менеджмент в дизайн бизнесе», Art.leksey@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье раскрывается вопрос о продающем Instagram профиле, как не просто вести красивую страницу, но и зарабатывать на ней. Авторы обращают внимание на такие аспекты проблемы как: незнание своего продукта, конкурентов, недостаточное использование сервисов Instagram, долгий ответ в комментариях, игнорирование рекламы у блогеров. На основе контент анализа, изучения экспертных мнений и собственного опыта предлагают построить стратегию привлечения, удержания и доведения до покупки аудитории через Воронку продаж.

**Ключевые слова:** Instagram; бизнес; лояльность; бренд; продажи; стратегия; контент; вовлеченность; онлайн-предпринимательство; каналы продаж; e-Commerce.

## A SUCCESSFUL INSTAGRAM STRATEGY TO INCREASE SALES

**Kondakov Nikita Aleksandrovich**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), 2nd year students of the direction "Management in design business".*

## **Semenikhin Aleksey Aleksandrovich**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), 2nd year students of the direction "Management in design business" Art.leksey@yandex.ru*

**Abstract.** The article reveals the question of an Instagram selling profile, how not only to maintain a beautiful page, but also to make money on it. The authors pay attention to such aspects of the problem as: ignorance of their product, competitors, insufficient use of Instagram services, long response in the comments, ignorance of advertisements from bloggers. Based on content analysis, studying expert opinions and personal experience, they propose to build a strategy for attracting, retaining and bringing an audience to purchase through the sales funnel.

**Keywords:** Instagram; Business; Loyalty; Brand; Sales; Strategy; Content; engagement; Online entrepreneurship; Sales channel; e-Commerce.

В условиях расширенного цифрового пространства очень тяжело поймать своего клиента хотя бы на минуту. В обилии информации люди поглощают контент (в том числе рекламный) огромными дозами, поэтому попытки что-либо продать не всегда могут увенчаться успехом. Многим предпринимателям приходят на помощь современные каналы продаж, в число которых входит социальная сеть Instagram. Он давно перешел из молодежной социальной сети про котов и еду до полноценной платформы для развития бизнеса. Сотни тысяч брендов имеют существенный доход и увеличивают лояльность своих клиентов (по данным Rusability 200 миллионов человек каждый день заходят хотя бы на одну страницу бизнеса в Инстаграм) [6]. Менеджеры этих компаний не ограничивают зону своего влияния публикацией однотипных постов и отслеживанием количества лайков. Они ежедневно внедряют новейшие инструменты, постоянно общаются с аудиторией и напрямую влияют на свои продажи. Однако, если товар или услуга не продаются – это существенный признак неправильного управления Instagram аккаунтом.

В современном мире недостаточно иметь просто красивый профиль с круглым числом подписчиков, которые постоянно создают активность на вашей странице. Instagram – это канал продаж, который должен приносить прибыль.

Начало пути любого бренда в Instagram должно начинаться не с выбора красивой аватарки и не с фотосессии. Большие продажи в этой социальной сети начинаются с планирования. Мы выделим пять этапов формирования рабочей стратегии.

1. Изучение целевой аудитории. На этом этапе необходимо понять, какие позитивные и негативные ассоциации у людей есть с вашим продуктом или категорией. Для того, чтобы понять это, необходимо задавать вопросы в историях, проводить интервью с живыми людьми, а в некоторых случаях необходимо устраивать фокус-группы, на которых будут проверяться гипотезы. Аудиторию можно проанализировать, зайдя в профиль подписчиков или подписчиков у конкурентов. Изучение их жизни, постов, которые они выкладывают, языка, на котором общаются, позволит сложить образ и составить ключевые портреты, от которых в дальнейшем будет идти разработка стратегии. Необходимо понять, какую потребность закрывает продукт. Любая информация может стать решающей в борьбе за позитивные ассоциации, которые в дальнейшем помогут создать дополнительную ценность, и как следствие дополнительную прибыль.

2. Эффективный выход на рынок в Instagram невозможен без анализа конкурентов. Миллионы людей в бизнес-аккаунтах уже собрали вашу аудиторию, научились работать с ней и зарабатывать. Качественный анализ поможет избежать ошибок на старте и позволит понять, какой тип контента и в какое время необходимо выкладывать для достижения поставленных целей. Важно понять, на какие виды контента аудитория реагирует более активно, каким образом конкуренты отвечают на негативные комментарии под своими постами, какие скидки и акции внедряют. Стоит обратить внимание на то, какими полезными сервисами пользуются оппоненты. Но не все данные можно получить со стороны. Для того, чтобы углубиться в особенности продаж конкурента, необходимо провести эксперимент: написать в Direct с интересующими вопросами напрямую от лица покупателя, узнать о всех тонкостях

логистики, оценить скрипты продаж, возможно, стоит совершить покупку, чтобы сопоставить обещанные условия доставки с реальными и составить свое представление как о самом товаре, так и о его упаковке. На основе полученной информации внедрять лучшие решения в свой бизнес.

3. На третьем этапе необходимо понять, как представить продукт перед целевой аудиторией. Представьте, что вы сидите перед огромной толпой и у вас есть лишь несколько секунд на то, чтобы рассказать о своих преимуществах. Как вы это сделаете? С какой стороны покажете продукт? Каким голосом вы будете это делать? Так и закладывается первый кирпич вашей будущей коммуникационной стратегии. Здесь же необходимо четко и ясно сформулировать уникальное торговое предложение (УТП), через призму которого и будет строиться дальнейшая продажа. Для того, чтобы сформировать работающее УТП необходимо дифференцироваться на рынке и сказать потребителю то, о чем не сказали ваши оппоненты.

4. Объединяющей моделью для стратегии организации может стать воронка продаж. Это инструмент, который позволяет построить переход от любопытного покупателя до ярого фаната бренда. Продажи в Instagram – это путь отношений с клиентом, на котором следует регулярно напоминать о себе. Воронка продаж выстраивает цепочку напоминаний о бренде через рекламу и контент внутри профиля [1].

Познакомить потребителя с брендом целесообразно через полезный контент в рекламе. Сегодня для этого активно используют лид-магниты. Это бесплатный полезный контент, взамен которого организация получает от клиента контактную информацию или подписку на аккаунт. Не стоит думать, что можно отдать любой дешевый или бесполезный продукт. Здесь начинается выстраивание доверительных отношений и необходимо показать бизнес с лучшей стороны. Следует учесть, что не все потенциальные клиенты пройдут на следующий этап воронки, по данным Rusability приблизительная конверсия из зрителя рекламы в подписчика варьируется в пределах 20–30% [6].

После привлечения достаточного числа заинтересованных клиентов необходимо повысить уровень доверия к организации и продукту. Этому способствуют экспертные посты на волнующие

темы, обзоры товаров или товары-трипваеры, являющиеся хорошим дополнением основной продуктовой линейки.

На третьем этапе воронки у клиента возникает доверие, а самое главное – желание приобрести основной продукт. Здесь важно продемонстрировать положительные отзывы, дать советы и помочь сделать правильный выбор. Чтобы закрыть любой вопрос со стороны подписчиков, необходимо внедрить скрипты продаж, основанные на выявленных в исследовании болях потребителей и особенностях коммуникации конкурентов. Это способствует грамотному доведению покупателя до покупки.

Когда потребитель готов приобрести товар, необходимо стимулирование его, выложив ряд продающих постов. Также стоит помнить об акциях и выгодных предложениях. Помощью совершения покупки потенциальному потребителю является эффективный призыв к действию.

На четвертом этапе происходит осознание того, что следует продавать больше. Грамотная работа с потребителем позволяет делать дополнительные продажи к основным товарам. Расширение продуктовой линейки и доведение потребителей до повторных покупок осуществляется с помощью новых воронок. Например, продавая чехлы на телефон, можно предложить защитное стекло или любой другой аксессуар. А если продажа совершилась, позднее стоит напомнить лояльному клиенту о специальном предложении на покупку чехла из новой линейки.

Для наглядности воронка продаж представлена в виде схемы (рисунок 1).

Рекомендации сформированы на основе личного опыта, а также мнений экспертов и анализа научных публикаций по исследуемой проблеме [2, 3, 4, 5].

После подготовительного этапа и составления стратегии организация все еще может совершить ряд ошибок, которые в результате пагубно скажутся на продажах. Опишем наиболее популярные из них с возможными методами решения.

Одним из факторов, которые могут привести к ошибке, является накрутка подписчиков. Начинающие предприниматели в Instagram часто пользуются различными сервисами по привлечению дешевой аудитории, считая, что число подписчиков в профиле вызовет до-

верие у целевой группы. Однако, таким образом упускается возможность дополнительной демонстрации контента, так как алгоритм Instagram сопоставит количество подписчиков к числу охватов и лайков и в свою очередь увидит, что интерес к данным публикациям проявляют 100–200 человек из десятков тысяч. Он ограничит охваты этим числом и далее пробиваться в массу будет все сложнее и сложнее. Важно привлекать качественный трафик, который будет наращивать охваты, помогая продвигаться и совершать покупки.

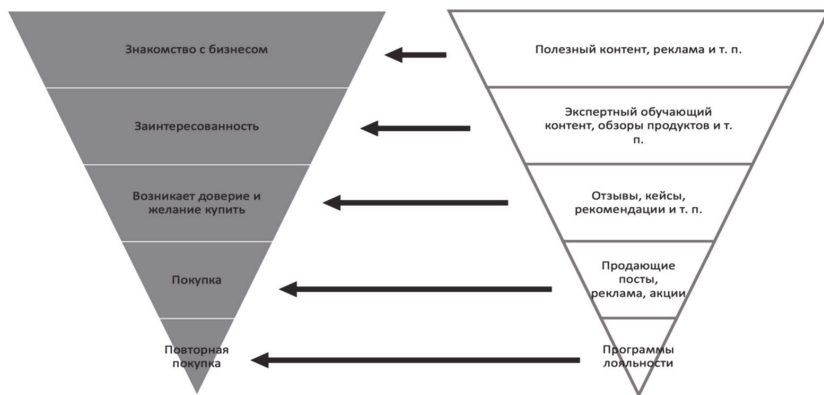


Рисунок 1 – Вариант воронки продаж с привязкой к этапам созревания клиента. Из статьи Виталия Пронина, SMM-специалиста.

Второй фактор – это страх рекламы у блогеров или неправильная ее реализация. Вариантом для привлечения целевой аудитории могут стать блогеры. Они собирают вокруг себя пользователей со схожими интересами и становятся своего рода лидерами мнений. Важно наладить сотрудничество с блогером, которому действительно доверяет потребитель предлагаемого продукта. Техническое задание на рекламу обеспечит максимальную эффективность такого взаимодействия. А позитивный и честный отзыв о продукте на странице инфлюенсера и наилучшее время его публикации дадут ожидаемый результат.

Следующий момент, на который стоит обратить внимание, это долгий ответ или игнорирование в комментариях. После правильной закупки рекламы и грамотной рекламной кампании в целом, в профиль приходит поток новых подписчиков, которые будут не

только лайкать посты, но и задавать вопросы и писать комментарии. Ответы должны быть не только своевременные, но и четкие для того, чтобы поддержать интерес и актуальность. В таких случаях нередко прибегают к помощи специалистов, которые отрабатывают все возражения и отвечают на интересующие вопросы в соответствии со скриптом продаж [5].

В качестве ошибки следует упомянуть и некачественную работу с контентом.

Внезапный отток аудитории после рекламной кампании может быть вызван неэффективным ведением аккаунта. Важно помнить, что в ленте у клиентов могут быть и другие производители. Необходимо регулярно выкладывать посты и истории на актуальные темы. Истории имеют больший охват, так как по статистике они более просматриваемы в сравнении лентой Instagram. По данным Rusability 62% пользователей отмечают, что заинтересовались брендом после просмотра сторис. Оформление историй тесно связано с дизайном, но к счастью, сегодня на рынке существует масса качественных решений, которые облегчат создание визуального контента. [6]

Чтобы привлечь внимание к посту в ленте с высокой конкуренцией рекомендуется прибегнуть к использованию громких заголовков и надписей на самом фото. Не стоит прибегать к явным кликбейтам, иначе можно получить массу негативных отзывов о зря потраченном времени на прочтение подготовленного материала. Рекомендуется следить за тем, чтобы показатели охвата держались на уровне 30–60% от всего объема подписчиков аккаунта, а вовлеченность пользователей – от 9 до 10% охвата. Статистика в Instagram показатель вовлеченности не отражает, однако эту цифру можно рассчитать по формуле:  $\text{Уровень вовлеченности} = \{(\text{Лайки} + \text{комментарии}) / \text{число подписчиков}\} * 100\%$  [2].

Следующий важный аспект – игнорирование полного спектра возможностей Instagram. Сервис имеет множество встроенных функций, которые могут разнообразить контент и раскрыть товар с разных сторон. Сервис IGTV позволяет выкладывать длительные видеоролики. Функция публикации авторских статей способствует повышению экспертности в глазах аудитории. В качестве развлекательного контента используются Instagram-маски. Они увеличивают охват за пределы подписчиков и обеспечивают переходы в



профиль бренда. Не стоит забывать, что для дополнительного привлечения аудитории возможно использовать отметки аккаунтов лидеров мнений или собственных подписчиков, геотеги и хештеги [3].

Холодный аккаунт. Трендом последних лет становится естественность и открытость в коммуникации. Не стоит выкладывать сухие продающие посты, в которых не отражены эмоции и переживания аудитории. С подписчиками целесообразно общаться также, как со своими друзьями. Это приведет к увеличению лояльности, поднимет доверие к продукту, поможет разрушить барьеры перед покупкой. Отличным способом демонстрации открытости может стать онлайн-экскурсия на производство или простая распаковка товара на видео. Таким образом, происходит знакомство клиента со всеми тонкостями продукта. Использование интерактива с аудиторией может послужить поводом для улучшения продукта [5].

К числу негативных факторов можно отнести отсутствие вспомогательных сервисов для продаж. Интернет сегодня предоставляет массу возможностей для эффективного ведения бизнеса. Начиная от сервисов по логистике и бухгалтерскому учету, заканчивая конструкторами сайтов и агрегаторами товаров. В некоторых случаях возможностей Instagram может не хватить для полной демонстрации предлагаемого продукта. В таком случае стоит задуматься о создании собственного имиджевого сайта. Здесь возможно более глубокое знакомство клиента с брендом через последовательный сторителлинг и выведение клиента на удобную онлайн оплату. По данным Rusability на Инстаграм приходится 10,7% ссылок на интернет-магазины из соцсетей [6]. Для продажи нескольких различных продуктов с использованием одного сайта используется сервис мульти ссылок для Instagram. Здесь возможно размещение всей контактной информации и других полезных материалов.

Одним из методов масштабирования бизнеса может стать выход на маркетплейсы. Их мощности позволяют снять с себя все вопросы по логистике и оплате товара. Однако финансовая модель продаж через Instagram отличается от маркетплейсов. Перед выходом стоит рассчитать все потенциальные расходы и риски [5].

Проблему отсутствие внимания к общественной жизни хорошо иллюстрирует эпидемиологическая ситуация в 2020, когда многие бренды укрепили свои позиции в сознании потребителей

с помощью вовремя высказанной как словесной, так и экономической поддержки. Например, некоторые бренды продавали свои товары по цене, близкой к себестоимости, чтобы поддержать людей в кризис. Чем более лояльный человек, тем проще многократно конвертировать его в покупателя.

В заключении следует отметить, что в ближайшее время социальные сети из площадок поглощения контента полностью перейдут в формат маркетплейсов. Ознакомившись со стратегии эффективных продаж через Instagram сегодня, возможно обеспечить устойчивое развитие и масштабирование бизнеса завтра. Любая деталь, касающаяся взаимодействия с потребителем, должна четко соответствовать изначальной стратегии по увеличению прибыли.

### Список литературы

1. Солодар М. Воронка продаж в интернете. Инструмент автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. М.: Эскмо, 2018. 240 с.
2. Арипе. Продающий Инстаграм [Электронный ресурс]. Мин: 10:25–43:15. URL.: <https://www.storytel.com/ru/ru/books/849525-Prodayushchij-Instagram-Instruktsiya-po-primeneniyu-na-21-den?appRedirect=true> (дата обращения 10.04.2021).
3. Буявец И. Как найти целевую аудиторию в Инстаграм: секреты, правила и сервисы / [Электронный ресурс]. URL.: <https://yandex.ru/turbo/checkroi.ru/s/blog/kak-opredelit-celevuyu-auditoriyu-v-instagram> (дата обращения 10.04.2021).
4. Агентство «Время действовать». 11 причин, по которым у вас нет продаж в Instagram [Электронный ресурс]. URL.: <https://vc.ru/social/151705-11-prichin-po-kotorym-u-vas-net-prodazh-v-instagram> (дата обращения 10.04.2021).
5. Высоцкая М. У меня красивый «Инстаграм», но нет продаж. Восемь основных ошибок / [Электронный ресурс]. URL.: <https://navika.pro/digital/posts/u-menya-krasivyy-instagram-no-net-prodazh-8-osnovnyx-oshibok> (дата обращения 10.04.2021).
6. RUSABILITY. Статистика Инстаграм на 2020 год: говорящие цифры. Инфографика [Электронный ресурс]. URL.: <https://rusability.ru/articles/Statistika-Instagram-na-2020-god-govoryaschie-tsifri.-Infografika/5fd2965c2dda593c3483eb71> (дата обращения 08.04.2021).

## КРЕАТИВ И СЕКСУАЛЬНЫЕ МОТИВЫ В РЕКЛАМЕ

*Москвитина Диана Алексеевна*

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), бакалавр, wudsilola@mail.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается использование сексуальных мотивов в качестве одного из самых эффективных креативных приемов в рекламе; осуществляется разбор понятий – «сексуализированная» и «сексистская» реклама. Выявляются причины широкого использования сексуальных мотивов. Приводятся показатели, демонстрирующие отношение разных возрастов к сексуализированной рекламе. Основным научным результатом заключается в том, что определяются моменты, где намеки на секс недопустимы по этическим представлениям и малоэффективны с точки зрения маркетинга.

**Ключевые слова:** креатив; секс; реклама; социальные нормы.

## CREATIVE AND SEXUAL MOTIVES IN ADVERTISING

*Moskvitina Diana Alekseevna*

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), bachelor, wudsilola@mail.ru*

**Abstract.** The article discusses the use of sexual motives as one of the most effective creative techniques in advertising; analysis of the concepts – “sexualized” and “sexist” advertising is carried out. The reasons for the widespread use of sexual motives are revealed. Indicators are given that demonstrate the attitude of different ages to sexualized advertising. The main scientific result is that it identifies the moments where allusions to sex are ethically unacceptable and

**ineffective from a marketing point of view.**

**Keywords: creative; sex; advertising; social norms.**

**Научный руководитель:**

**Оришев Александр Борисович**, АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), доктор исторических наук, [Orishev71@mail.ru](mailto:Orishev71@mail.ru)

**Orishev Aleksandr Borisovich**, Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), doctor of historical Sciences, [Orishev71@mail.ru](mailto:Orishev71@mail.ru)

Мировая рекламная индустрия стремительно увеличивает сексуальную значимость, начиная с 90-х годов прошлого столетия. Секс все более детально показывается в различных роликах и баннерах. Современная массовая культура достаточно толерантно относится к сексуальным методам проявления секса в журналистских и маркетинговых коммуникациях, поскольку отрицает мораль официальной культуры и более расположена к различным видам свобод, в том числе и гендерным. В настоящее время «реклама рассматривается социологами как часть массовой культуры, они считают ее столь же значимой составляющей современной культурной среды, как популярную музыку, телевидение, кинематограф, фотоискусство, публицистику, городской дизайн» [4 с. 6; 6].

Поэтому неслучайно, что в последнее время появился ряд статей, в которых поднимается данная проблема [1, с. 206-207; 2, с. 142-146].

Обратим внимание также на понятийный аппарат. Говоря о широком креативном использовании секса в рекламе, А.Б. Оришев еще во времена своей деятельности в небезызвестном Международном институте рекламы (МИР) вел понятие «сексуализированная реклама» [5, с. 110]. И это правильно, т.к. употребление в данном контексте «сексистская реклама» было бы в корне неверно и не отражало сути явления.

В чем же сила секса как креатива и частого его проявления в рекламе? Обозначим ключевые:

1. Смотрящий обращает внимание на эротические рекламы мгновенно. Сексуальный женский образ и есть один из побудителей.

2. У большинства людей одно из самых значимых удовольствий в жизни связано с сексом.

3. Как хорошо известно, запретный плод сладок, а значит это тоже является одним из объектов сексуализированности рекламы.

Также в рекламе часто фигурируют товары и услуги, связанные с сексуальностью, а, то есть белье, одежда или средства от зачатия.

Как правило, авторы такой рекламы часто видят в своей целевой аудитории молодежь, ведь для них это одна из важных тем.

Признанный эксперт в данной области – болгарский профессор Х. Кафтанджиев приводит следующие показатели, которые дают нам понять отношение разных возрастов к такому роду рекламы:

1) две трети исследуемых старше 55 лет не одобряют сексуализированных реклам;

2) около 31% считают сексуализированные рекламы оскорбляющими;

3) интерес к таким рекламам снижается с учетом того, что потребитель становится старше [3, с. 33].

Социологи говорят о том, что креативная результативность рекламы повышается в случае, когда она размещается на место, которое усиливает ее воздействие. И такими усилителями чаще всего становятся сериалы, ток-шоу, спортивные и музыкальные передачи, а также художественные фильмы.

В сериалах по типу «Секс в большом городе» мы можем наблюдать подходящий контекст для таких реклам. В некоторых ток-шоу сексуальные темы стали типичным креативным приемом. В спортивных передачах во время тайм-аута нам часто демонстрируют привлекательных болельщиц, а вот в музыкальных видеоклипах в 75% используют сексуальный контент. Художественные фильмы часто выступают в качестве рекламоносителя такого креатива.

Изучая сексуальные образы в рекламе, А.Б. Оришев, ссылаясь на мнение экспертов, предложил интересные гипотезы:

1. Женщин демонстрируют чаще, чем мужской.

2. Женщин с отличным телосложением демонстрируют чаще, чем мужчин.

3. Полуобнаженные женщины чаще фигурируют, чем мужчины [5, с. 114].

В сексуализированной рекламе часто фигурируют товары, которые можно группировать:

1) напрямую относящийся к образу тела, то же самое белье, одежда, обувь;

2) как мы уже поняли, молодежь – основная аудитория, поэтому реклама молодежных товаров для них очень перспективна. Примером является рекламная кампания рэпера Too Short, которая включала в себя почтовые открытки, с изображением обнажённого рэпера в разных положениях с обнаженными девушками;

3) спортивные товары. В их рекламе часто можно заметить образы человека в хорошей физической форме;

4) товары для сексуальных действий – реклама противозачаточных, а также товары секс-шопов.

Несмотря на широкое распространение сексуализированной рекламы, есть моменты, где она недопустима по этическим представлениям и малодейственная с точки зрения маркетинга. По-видимому, не стоит использовать подобный креатив, если речь идет о финансовых услугах (см. рисунок 1).

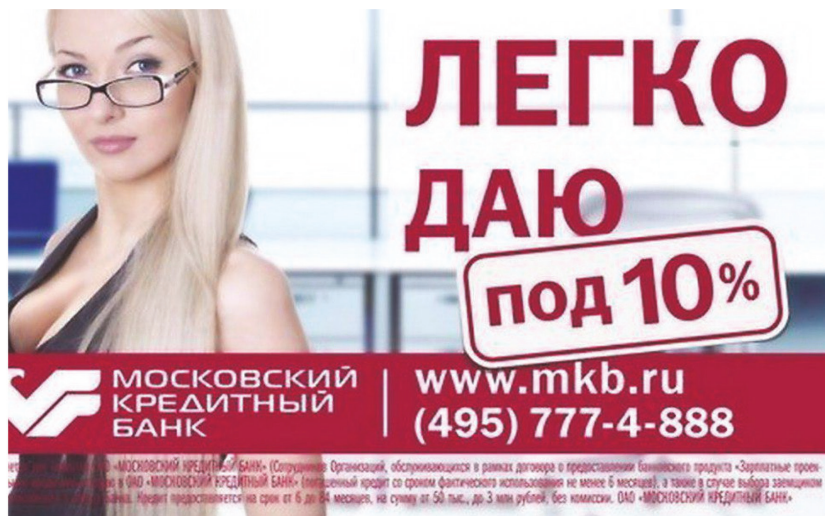


Рисунок 1 – Неуместное использование сексуальных мотивов в рекламе банковских услуг

Исследователи уверены в том, что сексуальные побуждения привлекают внимание, но не улучшают восприятие о нем. Потребитель сосредоточен на образах, а не на бренде, но сторонники таких реклам убеждены, что при неоднократном просмотре рекламы смотрящий сначала обращает внимание на саму картину, а в последующие разы уже акцентируется на самой сути.

Нельзя не заметить, что есть категории потребителей, которые негативно относятся к сексуализированной рекламе, а именно:

1. Религиозные деятели, которые замечают, что реклама отражает человеческую греховность. Ведь христианская церковь утвердила строгое правило – секс без желания зачатия детей – греховный.

2. Феминистки утверждают, что сексуальные образы женщин в рекламе унижают их.

3. Консерваторы. По их мнению, такая реклама портит семейные и другие ценности.

Таким образом, гражданское общество само должно определить, какую рекламу им принять, а какую нет. Государство должно поучаствовать там, где общество бессильно, чтобы выставить границу рекламе, переходящей социальные нормы.

### **Список литературы**

1. Завьялова А. Средства массовой коммуникации как источник формирования сексуальной культуры студенческой молодежи Москвы // Collegium Linguisticum - 2017. тезисы докладов ежегодной конференции Студенческого научного общества МГЛУ. М.: МГЛУ, 2017. С. 206–207.
2. Иванова М.С., Садовский М.Г. Влияние женского образа в рекламе женской парфюмерии на некоторые аспекты потребительского поведения // Фундаментальные исследования, 2015. № 9–1. С. 142–146.
3. Кафганджиев Х. Секс и насилие в рекламе. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
4. Оришев А.Б. Реклама в обществе потребления // Бизнес и дизайн ревю, 2017. Т. 1. № 2 (6). С. 6.
5. Оришев А.Б. Социология рекламной деятельности. М.: РИОР, 2012. 235 с.
6. Паккард Вэнс. Тайные манипуляторы / под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2004. 280 с.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И РЕКЛАМА В УСЛОВИЯХ РАСШИРЕНИЯ ЦИФРОВОГО ПРОСТРАНСТВА

***Орфанова Кристина Игоревна***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка Фа-  
культета управления бизнесом, направление «Маркетинг», kris.  
orfanova@gmail.com*

**Аннотация.** Переход к цифровой экономике сейчас является необходимым требованием. Цифровизация экономики позволяет человеку облегчить решение многих рабочих задач, с поиском информации, с которой он сталкивается неоднократно. Оцифровка открывает перед человеком широкие возможности в развитии предприятия. Здесь особое значение имеют коммуникативные навыки цифровых каналов. Высокая скорость и удобство позволили появиться такому виду маркетинга, как цифровой маркетинг. В статье предпринята попытка рассмотреть сущность и задачи цифрового маркетинга, раскрыть методы, каналы и инструменты цифрового маркетинга, определить его преимущества и недостатки, определить стратегию развития этого нового этапа в эволюции маркетинга.

**Ключевые слова:** интернет-маркетинг; digital-маркетинг; инструменты цифрового маркетинга; маркетинг в социальных медиа.

## MARKETING TECHNOLOGIES AND ADVERTISING IN THE CONDITIONS OF EXPANDING THE DIGITAL

***Orfanova Christina Igorevna***

*ANO VO «Institute of Business and Design», Moscow, Russia  
(129090, Moscow, Protopopovskiy lane, 9), student of the Faculty of  
Business Management, direction «Marketing», kris.orfanova@gmail.com*



**Abstract.** The transition to a digital economy is now a necessary requirement. The digitalization of the economy allows a person to facilitate the solution of many work tasks, with the search for information that he encounters repeatedly. Digitization opens up wide opportunities for a person in the development of an enterprise. Its share in Russia is 1238 billion rubles of the total GDP. 171 billion comes from marketing and advertising alone. Communication skills of digital channels are of particular importance here. High speed and convenience allowed the emergence of such a type of marketing as digital marketing. The article attempts to consider the essence and tasks of digital marketing, to reveal the methods, channels and tools of digital marketing, to determine its advantages and disadvantages, to determine the development strategy for this new stage in the evolution of marketing.

**Keywords:** internet marketing; digital marketing; digital marketing tools; social media marketing.

Оцифровка затрагивает все сферы человеческой деятельности. Цифровые технологии значительно снизили затраты, связанные с поиском, обменом и хранением информации. Информационное поле для людей и предприятий значительно расширилось. Так, цифровизация стала одним из атрибутов современного учебного процесса в российских вузах [6, 12].

Изменилась роль информации как ресурса в системах управления экономикой. Вместе эти факторы привели к появлению такого термина, как «цифровая экономика», разным направлениям которой посвящен целый блок статей в научной периодике [1, 2, 5, 11].

Именно цифровым технологиям мы обязаны тому факту, что теперь нет необходимости иметь офлайн-магазин, чтобы успешно торговать. Не нужно беспокоиться об аренде, оформлении витрин и торговом зале в магазине женской одежды. Многие магазины, от больших до маленьких, не заботятся о своем присутствии в торговых центрах: Wildberries, OZON, Beru!

Но при этом возникают новые задачи и заботы – организация доставки и возврата, создание, дизайн и развитие сайтов, аккаунтов в социальных сетях. А если доставка станет дешевле, для веб-сайтов и социальных сетей все будет по-другому. Бюджеты на

создание контента, администрирование сайта и сообщества определено ниже, чем арендная плата. Самые дорогие направления рекламы в социальных сетях сегодня – это медицина (особенно, связанная с пластической хирургией), бизнес-тренинги и реклама автомобилей. [4]. Важность продвижения в социальных сетях будет только возрастать. Прямое общение с покупателями позволяет лучше и быстрее узнать их потребности, мнения и впечатления о покупке.

Следует отметить, что меняется структура рекламных бюджетов. Согласно исследованию рекламной группы GroupM, доля digital в медиамиксе выросла с 40% в 2017 году до 43% в 2018 году, обогнав телевидение. Более 80% всех цифровых инвестиций приходится на производительность – контекст и СРХ (модель платной рекламы) [7, 8, 9, 10].

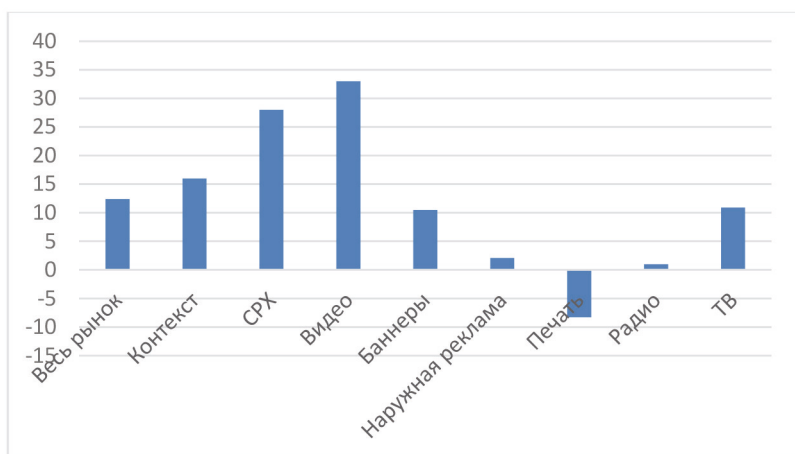


Рисунок 1 – Динамика инвестиций по медиа сегментам 2018 г.

Что касается видеорекламы в Интернете, то она занимает незначительную долю рынка, всего 2%. Но, по прогнозу, он станет самым быстрорастущим сегментом (+ 33%). На втором месте СРХ, здесь рост составит 28%, на третьем – контекстная реклама с 16%. Не самый плохой прогноз для телевидения – рост почти на 11%, баннеров – на 10,5%.

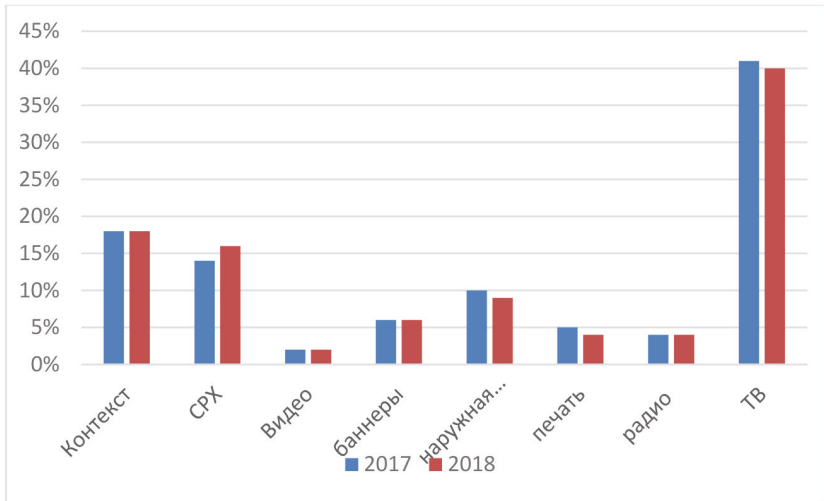


Рисунок 2 – Рекламный рынок медиа микса 2017–2018

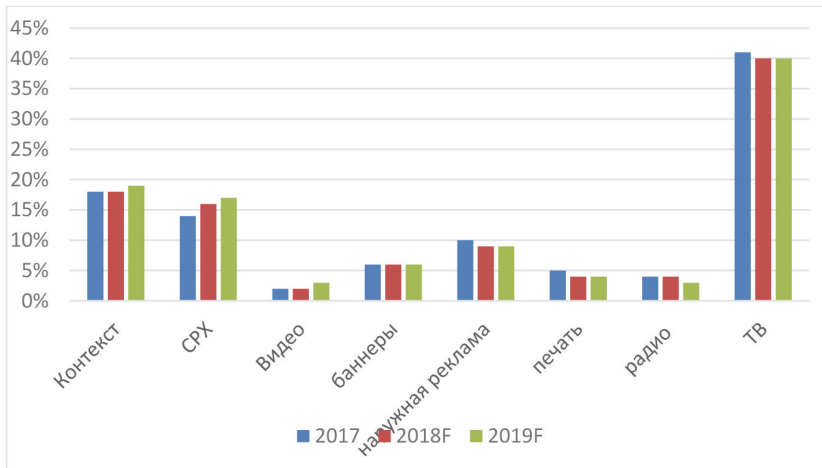
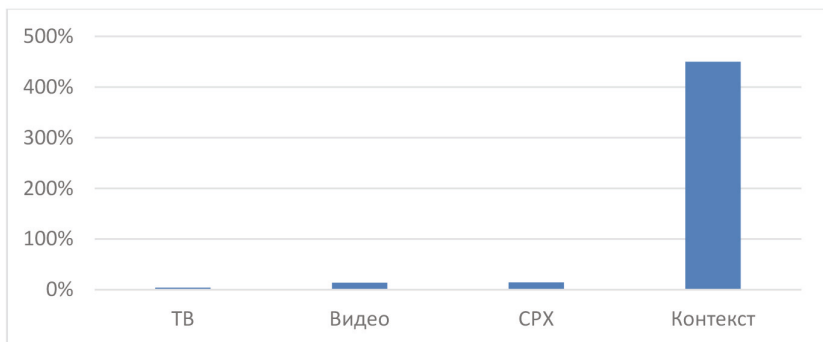


Рисунок 3 – Динамика медиа микса



*Рисунок 4 – Таблица роста лидеров*

В таких условиях становится важным выбор рекламной площадки. Это зависит в первую очередь от целевой группы. Например, в сфере продвижения программного обеспечения маркетинговая стратегия будет сильно варьироваться в зависимости от специфики самого продукта. Яндекс размещает рекламу на ТВ и YouTube. Однако корпоративные продукты B2B, такие как Codex: Document Management и Regulatory Document Management Systems, необходимо продвигать в Интернете по другим каналам.

В сегменте B2B важно точное влияние на целевую аудиторию. Здесь подчеркиваются преимущества интернет-рекламы: возможности психогеографической сегментации позволяют выделить узкие, но очень прибыльные ниши с точки зрения образа жизни, предпочтений и ценностей потенциальных клиентов.

В связи с этими изменениями в области маркетинга на рынке труда возникла потребность в новых сотрудниках. Появляются новые профессии, например, специалисты по ведению бизнес-блога в Instagram, специалисты по таргетированной рекламе (таргетологи), менеджеры по работе с клиентами, контент-менеджеры, дизайнеры, специализирующиеся на визуалах для конкретной социальной сети, менеджеры по поиску блогеров и переговоры. Таким образом, получается список компетенций, которые, следует отметить, как правило, не формируются в государственных вузах, однако им уделяется особое внимание в Институте бизнеса и дизайна [3].

С ростом бюджетов на интернет-рекламу блог становится настоящей профессией, все более популярной среди молодого поколения. Блогеры, SMM-менеджеры, вчера работавшие за вознаграждение в конверте, сегодня стремятся «выйти из тени» и легализовать выручку, вместе с тем стоимость их услуг для компаний растет.

Становится сложнее получить в штат компании SMM-специалиста, который может гарантировать «хоть какой» результат в цифрах. Должна быть мотивация, система контроля, что сложно, учитывая специфику работы. 8-часовой рабочий день теряет актуальность, и все больше молодых людей предпочитают работать в офисе удаленно – фриланс.

Компаниям приходится адаптироваться и вносить изменения, чтобы оставаться конкурентоспособными в развивающейся цифровой экономике. Футурологи утверждают, что количество цифровой информации на Земле растет в геометрической прогрессии, а эволюция всего человечества напрямую связана с развитием высоких технологий в области обработки информации. И хотя мы, кажется, говорим о далеком будущем, новые технологии быстро внедряются в нашу реальность, переопределяя традиционный подход к маркетингу и рекламе.

Одним из основных трендов последних лет является дополненная реальность (AR), создаваемая различными электронными устройствами. Это означает, что в наш повседневный мир вводятся дополнительные образы и явления, которые мы видим, слышим и чувствуем. Есть несколько способов выхода на рынок с технологией AR:

- Читаемые на смартфоне теги. Современный смартфон позволяет быстро читать, обрабатывать и строить трехмерные изображения. Таким образом, можно нанести незаметный знак (в виде QR-кода), который устройство со специальным приложением может превратить на экране смартфона в полноценный трехмерный объект.
- Дополненная городская реальность. Популярным ходом являются большие доски дополненной реальности, когда направление смартфона с браузером AR на большую доску или стену здания с рекламой позволяет увидеть несколько великолепных сцен, наложенных непосредственно на реальное изображение с камеры телефона.

- Трехмерные голограммы. Яркие и четкие изображения создаются с помощью современных проекторов. Они широко используются как для внутренней рекламы (в торговых и развлекательных центрах, на выставках), так и для наружной рекламы (например, создание голографических сцен над входом в заведение для привлечения внимания прохожих).
- Игры с дополненной реальностью. У дополненной реальности огромный потенциал, в том числе и для маркетинга, так как с помощью популярных проектов можно продвигать различные товары и услуги.

Роботы и автоматизация – еще один маркетинговый тренд. Все чаще автомобили заменяют людей из всех слоев общества, и сервис не исключение. Появляются первые признаки активного внедрения цифровых технологий в повседневную жизнь:

- российский ритейлер «Лента» оснастил свои магазины роботом-консультантом, который может самостоятельно просматривать торговые площади и консультировать посетителей;
- многие российские супермаркеты отказались от касс, заменив их пунктами самообслуживания, где покупатель становится «самим кассиром»;
- Google разработал и тестирует автоматический голосовой помощник, во время телефонного разговора 95% людей были уверены, что разговаривают с живым человеком. Следовательно, следует ожидать, что операторы call-центра, которые отвечают на звонки и делают незапрошенные звонки, вскоре полностью заменят машины.
- роботы повсеместно используются в сфере услуг. Например, в европейских странах многие бюджетные отели заменили живых администраторов на планшеты, с помощью которых гость может самостоятельно выбрать номер.

Таким образом маркетинговые подходы полностью пересмотрены в эпоху цифровых технологий. И лучшие шансы укорениться в новом мире – внедрение инноваций. Следовательно, использование цифровых технологий в маркетинговой деятельности открывает перед компаниями и организациями широкие перспек-

тивы для удержания постоянных клиентов и развития с ними долгосрочных партнерских отношений, повышения положительного отношения потребителей, уверенности в их продуктах и услугах, обеспечения индивидуального подхода к каждому клиенту и гибкости, реакция на изменение ваших вкусов и предпочтений.

Выявленные в статье преимущества цифрового маркетинга станут ключевыми направлениями для развития клиентоориентированного подхода, применение которого позволит организациям повысить свою конкурентоспособность и эффективно продвигать свой бренд на рынке.

### Список литературы

1. Амирова Д.Р. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения / Д.Р. Амирова, О.И. Запорожец // Вестник Евразийской науки, 2019. Т. 11. № 2. С. 3.
2. Голубева М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2019. № 5–1(119). С. 118–125.
3. Дымова С.С., Оришев А.Б. Учебный процесс в негосударственном вузе: из опыта В&D // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 4(20). С. 12.
4. Как меняется структура рекламного бюджета. [Электронный ресурс]. – URL: <https://spark.ru/user/128957/blog/70269/rol-informatsionnih-tehnologij-v-razvitii-rinka-reklami-i-piar> (дата обращения: 06.04.2021).
5. Комбарова И.В. Применение технологий цифрового маркетинга на парфюмерно-косметическом рынке / И.В. Комбарова, А.А. Борисова // Региональные проблемы преобразования экономики, 2018. № 7. С. 110–114.
6. Оришев А.Б. Использование социальных сетей в преподавании общественных дисциплин // Вестник Научно-методического совета по природообустройству и водопользованию, 2020. № 18 (18). С. 29–35.
7. Прогноз динамики инвестиций по медиа сегментам 2018 г.

- [Электронный ресурс]. URL: <https://exlibris.ru/news/groupm-v-2019-godu-reklamnyj-rynok-v-rossii-zamedlitsya-vdvoe/> (дата обращения: 05.04.2021).
8. Прогноз медиа микса. [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2018/10/16/175060.phtml> (дата обращения: 06.04.2021).
  9. Рекламный рынок медиа микса 2017–2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://exlibris.ru/news/groupm-v-2019-godu-reklamnyj-rynok-v-rossii-zamedlitsya-vdvoe/> (дата обращения: 05.04.2021).
  10. Степанов А.И. Современные методы digital-маркетинга в продвижении банковских организаций // Карельский научный журнал, 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 120–124.
  11. Цифровая экономика. [Электронный ресурс]. URL: <https://spark.ru/user/128957/blog/70269/rol-informatsionnih-tehnologij-v-razvitii-rinka-reklami-i-piar> (дата обращения: 05.04.2021).
  12. Orishev A.B., Mamedov A.A., Kotusov D.V., Grigoriev S.L., Makarova E.V. Digital education: VKontakte social network as a means of organizing the educational process // Journal of Physics: Conference Series. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Krasnoyarsk, Russian Federation, 2020. С. 12092.



**SMM – ПРОДВИЖЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА В  
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

***Бухтиярова Жанна Игоревна***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), студент, bukhtiyarova03@bk.ru*

***Еремина Ирина Александровна***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5а), доцент кафедры Менеджмента и государственного управления, dokukina.orags@mail.ru*

**Аннотация:** в данной статье рассматривается продвижение продукта в социальных сетях (SMM), как один из основных современных направлений развития маркетинга. Подробно раскрывается понятие «SMM», его сущность, задачи, а также преимущества и недостатки применения в деятельности организации.

**Ключевые слова:** продвижение, социальные сети, маркетинг, реклама, предприятие.

**SMM-PROMOTION AS A TOOL FOR IMPROVING  
THE EFFECTIVENESS OF MARKETING IN MODERN  
CONDITIONS**

***Bukhtiyarova Zhanna Igorevna***

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration*

*under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), First year student, bukhtiyarova03@bk.ru*

### **Eremina Irina Aleksandrovna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), dokukina.orags@mail.ru*

**Abstract.** this article discusses the promotion in social networks (SMM), as one of the main modern directions of marketing development. The concept of “SMM”, its essence, tasks, as well as the advantages and disadvantages of using it in the organization’s activities are described in detail.

**Keywords:** promotion, social networks, marketing, advertising, enterprise.

В настоящее время комплексный интернет-маркетинг невозможно представить без стратегии продвижения в социальных сетях. Высокая доля конкуренции современных компаний обязывает присутствовать в интернет-среде, и является основополагающим фактором для формирования надежного имиджа на рынке. Разработка SMM-программ позволяет организации существенно оптимизировать рекламную и PR – деятельность, а также завоевать основные целевые аудитории.

Управление брендом компании и продвижение его в социальных каналах носит название SMM-маркетинг. Данный вид маркетинга ориентирован на работу с подписчиками в корпоративных группах и их непосредственному расширению.

**Social Media Marketing (SMM)** – это эффективное применение социальных платформ в качестве каналов для продвижения бизнеса, направленное на работу с целевой аудиторией в таких социальных сетях как YouTube, Instagram, Facebook, Вконтакте, Twitter, Одноклассники [5, с. 7]. На базе продвижения в данных социаль-

ных сетях компании могут оказывать влияние на целевые аудитории, посредством выбора площадок, где эти аудитории могут быть чаще всего представлена, и также подбором подходящих приемов коммуникации с ними, не затрагивая при этом людей, которые не заинтересованные в этой рекламе.

SMM-стратегия представляет собой целый комплекс взаимосвязанных элементов, которые разрабатываются и пополняются в течении всего периода, на который она рассчитана.



Рисунок 1 – Основные элементы системы SMM-продвижения

С помощью SMM возможно:

- заниматься анализом потребностей аудитории и выбирать способы ее привлечения;
- побуждать потенциальных клиентов осуществлять переход на официальный сайт компании, либо же в интернет-магазин;
- увеличивать распространение различных инструментов, повышающих интерес покупателей (флаеры, бонусы, акции и т.п.);
- осуществлять подписку на товар;
- выполнять непосредственные продажи.

Главная задача SMM состоит в выходе на целевую аудиторию и привлечении ее всеми возможными способами, активизируя при этом интерес к предлагаемой продукции или услуге [1, с. 4]. Задачами SMM является формирование узнаваемости бренда, рост активности аудитории, привлечение новых клиентов, увеличение продаж, повышение лояльности клиентов и др.

В наше время SMM используют абсолютно разные виды бизнеса, в независимости от его размеров: средний, крупный или малый. Во многом SMM является удобным способом обеспечения актуальной и необходимой для пользователя информации о продукте или услуге, а также информации, включающей в себя отзывы других пользователей в социальных сетях и масс-медиа по обмену мнениями.

Основными инструментами SMM-маркетинга являются:

- создание и развитие страниц, групп, на базе различных социальных сетей;
- насыщение необходимым материалом и активное участие в оформлении социальных платформ;
- поиск новых клиентов, постоянная поддержка интереса аудитории;
- ведение диалога от имени компании, обсуждение, ответы на комментарии;
- разработка и анализ стратегий продвижения бренда;
- формирование положительной репутации и имиджа бренда, работа с негативом;
- регулирование таргета;
- реклама в тематических сообществах и на страницах блогеров;
- вирусный маркетинг.

Преимущества и недостатки SMM-продвижения представлены в таблице 1.

Работа по продвижению на базе социальных сетей требует особого профессионального подхода. С недавнего времени в крупных компаниях этим занимаются smm-менеджеры или smm-маркетологи, их обязанности состоят в обслуживании площадок, основанных на различных платформах социальных сетей [2, с. 56].

Таблица 1 – Основные преимущества и недостатки SMM-продвижения

Преимущества SMM – продвижения	Недостатки SMM – продвижения
непосредственный контакт с покупателями, включая возможность обратной связи	низкий потенциал для торговли в сфере B2B
создание тесного взаимодействия на уровне личных отношений (поздравления с праздниками, взаимные лайки и комментирование фотографий, постов и т.д.)	постоянное внимание к ресурсу, в виду того, что регулярно происходят различные обновления и изменения в функционале
максимум вирусности, при которой примерно на каждые 100 подписчиков приходится от 500 до 1000 друзей в различных группах, имеющих возможность просматривать и рассылать информацию	фактически владелец площадки работает на чужой платформе, поэтому есть риск блокировки пользователя за нарушение правил
минимум финансовых вложений и затрат на рекламу и другие информационные материалы	доступность постороннего вмешательства, включая не всегда желательные комментарии
непрямое воздействие посредством создания групп по интересам	постоянная конкуренция, так как новая поступившая информация может легко затеряться среди тысячи других постов
многочисленность социальных сетей – Facebook, Instagram, Ютуб и т.д.	
возможность взаимодействия с блогерами или другими площадками	

SMM-менеджер может быть, как исполнителем, так и руководителем целого отдела, отвечающим за работу своих специалистов. Основные требования и обязанности, которые возлагаются на сотрудника, содержат:

- разработку стратегий и основных задач, выполнение которых возможно осуществить с помощью социальных сетей;
- создание страниц, сообществ и других видов существования в сети, их оформление, настройка;
- насыщение содержательным материалом индивидуально, силами отдела или с помощью привлечения профессионалов;

- интеграция с сайтами других компаний (фирменными сайтами, интернет-магазинами, страницами в других социальных сетях);
- привлечение к сотрудничеству профессионалов, работающих в смежных сферах.;
- динамичная работа над продвижением страниц в поисковых системах с помощью рекламы, а также активизация трафика;
- постоянный мониторинг и анализ сайтов конкурентов;
- диагностика результатов работы, оказывающая влияние на уровень конверсии;
- внесение корректировок в методы работы согласно результатам анализа;
- ежедневная поддержка связи с посетителями (ответная реакция на сообщения, комментарии, замечания и т.п.);
- поиск уже объединенных групп потенциальных покупателей на других целевых ресурсах;
- составление отчетов по итогам проделанной работы, ее результативности.

Для выполнения перечисленных выше функций, SMM-менеджеру нужно уметь правильно определять целевую аудиторию и понимать специфику работы социальной сети, выбранной для продвижения. Он также должен умело совмещать в себе функции копирайтера (писать продающие тексты для достижения желаемого результата), дизайнера (участвовать в становлении образа группы), таргетолога (настраивать рекламу), и модератора.

По данным платформы Hootsuite, занимающейся управлением социальными сетями, в 2020 году в мире насчитывается 3,8 миллиарда активных пользователей социальных сетей. Это составляет 49% от всего населения планеты. В России таких пользователей около 70 миллионов, то есть 48% населения [4, с. 23]. Данный факт доказывает, что SMM-специалисты способны достигаться практически до каждого второго жителя страны.

На сегодняшний день социальные медиа являются мощным инструментом интернет-маркетинга. Для подтверждения данного факта обратимся к ярким примерам компаний, которые активно используют возможности SMM-продвижения в своей деятельности.

Для массового продвижения своего нового бренда Pulsar, известная компания ТНК использовала автомобильные форумы. Модераторам и активным пользователям форумов предлагалось бесплатно заправляться на станциях ТНК-ВР, и также проводить диагностику автомобиля, чтобы потом на основании полученных впечатлений и результатов обмениваться своими отзывами на форумах. Данный эксперимент позволил выявить, что количество пользователей, готовых заправляться только бензином ТНК Pulsar, возросло с 26% до 70%. Лояльными к бренду стали более 1200 участников форумов. При том что для признания акции эффективной и окупившей затраты на ее проведение, достаточно было привлечь 100 пользователей.

Еще одним ярким примером, использовавшим методы SMM, является всемирно известная компания Nike. Количество сообщества любителей спорта и здорового образа жизни под эгидой компании Nike социальной сети ВКонтакте насчитывает более 14 000 участников. Это самый большой клуб любителей бега в мире. Участники группы проводят совместные тренировки в 11 парках Москвы и Санкт-Петербурга на открытом воздухе. Занятия проходят под руководством профессиональных инструкторов Nike Running. Проведенная акция «Free Moscow» собрала более 9500 участников, из которых 1500 приняли участие в соревнованиях, а остальные присутствовали в качестве зрителей.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний момент, SMM-продвижение является достаточно уникальным и эффективным помощником для многих видов бизнеса. Благодаря многочисленным задачам, которые выполняет современный маркетинг в социальных сетях, можно создать действительно крупный и узнаваемый бренд с нуля, приложив при этом минимальное количество усилий. Важно не забывать, что SMM, как и любой другой маркетинговый инструмент, требует постоянных обновлений и оптимизации.

### **Список литературы**

1. Гришкина Ю.Э. Маркетинг в социальных сетях (smm) как основной инструмент ведения бизнеса на on-line платформе //

- Хроноэкономика, 2018. № 5 (13). С. 72–76.
2. Новожилова И. SMM: эффективное продвижение в соцсетях. Практическое руководство: учебник. М.: ВHV-СПб, 2021. 352 с.
  3. Ольшевский Д. SMM-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга // Наука и инновации, 2017. № 175. С. 59–63.
  4. Сенаторов А. Контент-маркетинг: Стратегии продвижения в социальных сетях: учебное пособие. М.: Альпина Паблишер, 2018. 150 с.
  5. Смолина В.А. SMM с нуля. Секреты продвижения в социальных сетях: учебник. М.: Инфра-Инженерия, 2019. 252 с.



## **РАЗДЕЛ 4.**

### **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

---

---

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БЛАГОПРИЯТНОСТИ УСЛОВИЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ**

**Новикова Виктория Дмитриевна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Среднерусский институт управления – филиал, Орел, Россия (302028, г. Орел, бульвар Победы, 5а), магистрант 1 курса направления подготовки «Менеджмент», novikova.vika@list.ru*

**Анненкова Алла Анатольевна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Среднерусский институт управления – филиал, Орел, Россия (302028, г. Орел, бульвар Победы, 5а), кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление», aannenkova@mail.ru*

**Аннотация.** В данной статье выявляются особенности осуществления предпринимательской деятельности в России и Великобритании на основании докладов Всемирного банка «Ведение бизнеса 2018–2020». Также проводится сравнение простоты ведения бизнеса в данных странах, описываются механизмы поддержки сектора МСП.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность; сектор МСП; легкость ведения бизнеса; развитие малого бизнеса.

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF EASE OF DOING BUSINESS IN RUSSIA AND THE GREAT BRITAIN**

**Novikova Victoria Dmitrievna**

*Federal state educational institution of higher education «Russian*

*Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Central Russian Institute of Management – branch, Orel, Russia (302028, Orel, Bulvar Pobedy, 5a), 1st year master’s student in the direction of training “Management”, e-mail: novikova.vika@list.ru*

### **Annenkova Alla Anatolievna**

*Federal state educational institution of higher education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Central Russian Institute of Management – branch, Orel, Russia (302028, Orel, Bulvar Pobedy, 5a), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, e-mail: aaannenkova@mail.ru*

**Abstract.** This article analyzes the ease of doing business in Russia and the UK based on the World Bank’s «Doing Business 2018–2020» reports. It also compares the ease of doing business in these countries, describes the mechanisms for supporting the SME sector.

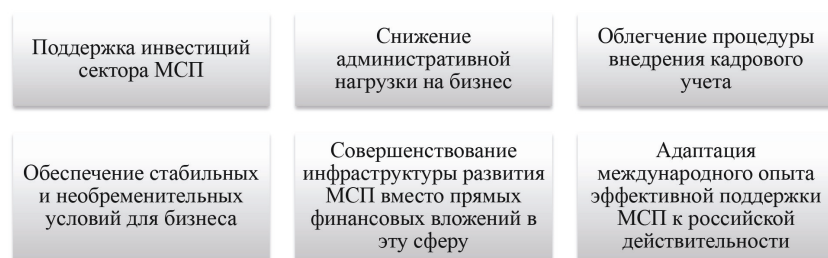
**Keywords:** entrepreneurship; SME sector; ease of doing business; small business development.

Каждое государство, стремящееся к развитию своей экономики, уделяет большое внимание сектору малого и среднего предпринимательства, который оказывает влияние на инновационную и деловую активность в стране. В России на сегодняшний день государство активно участвует в стимулировании развития малого и среднего предпринимательства, оказывая всевозможную разностороннюю поддержку данному сектору. Содействие развитию МСП в стране с начала 90-х годов прошлого века является одной из важных задач, стоящих перед государством, о чем неоднократно упоминалось в прогнозах социально-экономического развития России.

В «Прогнозе долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года», принятом в 2013 году, развитие сектора малого и среднего предпринимательства было признано одним из ключевых приоритетов экономического и социального развития страны [1]. В «Прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на период до

2024 года», опубликованном осенью 2018 года и уточненном осенью 2019 года, было отмечено, что документ содержит перечень мер по улучшению условий ведения бизнеса и признано, что сектор малого и среднего предпринимательства имеет важное значение для роста инвестиций в основной капитал [2, 3].

В настоящее время, когда восстановление экономики страны после пандемии является приоритетной задачей для государства, помимо прочего необходимо применение мер, направленных и на развитие сектора МСП (рисунок 1).



*Рисунок 1 – Меры стимулирования развития сектора МСП в России [1, 2, 3, 4]*

Интересен опыт успешных практик государственной поддержки сектора малого предпринимательства ряда стран, который можно адаптировать в российских условиях.

В Великобритании, как и в любой стране, которая стремится к развитию своей национальной экономики, сформирован собственный механизм развития и поддержки сектора малого и среднего предпринимательства (рисунок 2).

Сравнительный анализ легкости осуществления бизнеса (или благоприятности условий ведения бизнеса) в России и Великобритании за период с июня 2016 г. по май 2019 г. основан на докладах Всемирного банка «Ведение бизнеса 2018–2020», в которых опубликован рейтинг стран мира (190 государств) по легкости осуществления бизнеса. Индекс легкости ведения бизнеса показывает, каким образом регулирующее воздействие государства влияет на сектор малого и среднего предпринимательства, как защищены права собственников, насколько быстро внедряются изменения.

Таким образом, Всемирный банк оценивает простоту осуществления предпринимательской деятельности на основе 10 индикаторов и ранжирует страны по благоприятности сложившихся условий ведения бизнеса.

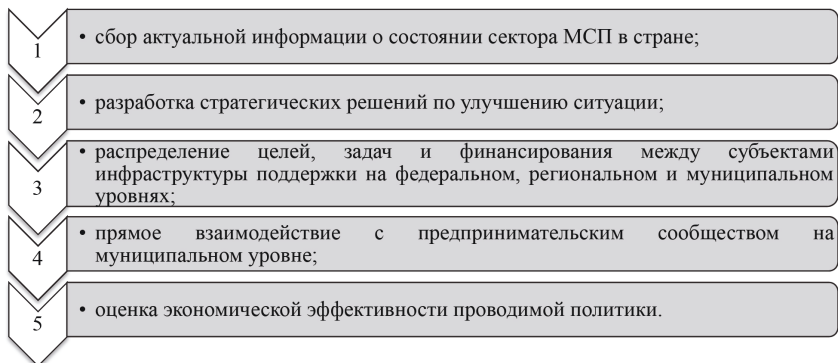


Рисунок 2 – Механизм поддержки МСП в Великобритании [5]

Великобритания намного превосходит Россию в общем рейтинге легкости ведения бизнеса. Однако, следует отметить, что российский рейтинг с каждым годом повышается, в то время как рейтинг Великобритании падает. Также стоит отметить, что по таким индикаторам, как регистрация собственности, получение кредитов и обеспечение исполнения контрактов Россия превосходит Великобританию.

Динамика изменения рейтинга благоприятности условий ведения бизнеса России и Великобритании за период с 2018 по 2020 годы представлена на рисунке 3.

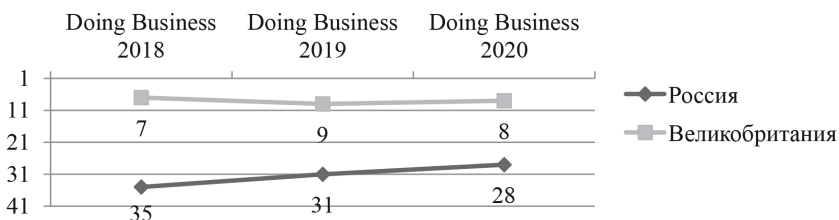


Рисунок 3 – Динамика рейтинга легкости ведения бизнеса России и Великобритании по докладам 2018–2020 гг. [6, 7, 8]

Из графика видно, что Россия поднялась в рейтинге с 35 позиции до 28 позиции за анализируемый период, в то время как Великобритания опустилась с 7 позиции на 8-ю. Отсюда можно сделать вывод, что в Великобритании уровень поддержки бизнеса выше и создано больше условий для его успешного функционирования, чем в России. Но и в России государство совершенствует меры поддержки сектора малого и среднего предпринимательства, что позволило стране за два года подняться в рейтинге на семь позиций.

Если анализировать индикаторы рейтинга легкости ведения бизнеса, то самый высокий рейтинг в России наблюдается в области подключения к системе электроснабжения. Этот индикатор охватывает все необходимые мероприятия, позволяющие быстро обеспечить объект электроэнергией. По данному показателю Россия смогла даже обогнать в рейтинге Великобританию (по данным доклада Doing Business 2020). Наглядно динамика данного показателя по России и Великобритании отражена на рисунке 4.

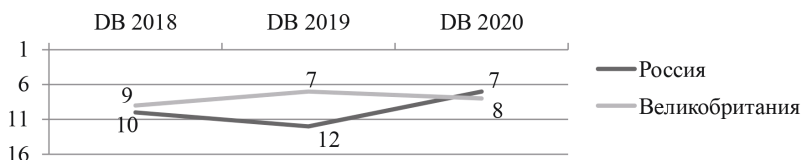


Рисунок 4 – Динамика рейтинга России и Великобритании по уровню подключения к системе электроснабжения [6, 7, 8]

В Великобритании подключение к системе электроснабжения – это тоже один из самых высоко оцененных индикаторов рейтинга. Но если по данному показателю Великобритания и Россия находятся, примерно, на одном уровне, то в другой, успешной для Великобритании сфере регулирования, Россия очень сильно отстает. Речь идет о таком индикаторе, как защита инвесторов. Этот индекс показывает степень защиты инвесторов в случае противоправного использования директорами активов компании. Динамика рейтинга данного показателя представлена на рисунке 5.

Из представленного графика видно, что Великобритания смогла подняться в этом рейтинге на 7 позицию (по данным доклада 2020 года), в то время как Россия очень сильно ухудшила свои позиции, опустившись с 51 позиции на 72-ю.

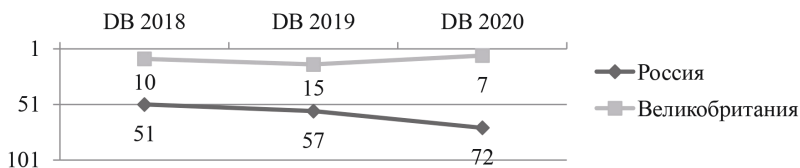


Рисунок 5 – Динамика рейтинга России и Великобритании по уровню защиты инвесторов [6, 7, 8]

Также стоит обратить внимание на то, что изменение рейтинга не полностью показывает, повысился или снизился уровень того или иного показателя. Даже при повышении уровня легкости ведения бизнеса рейтинг страны по данному показателю может упасть, так как уровень других стран может вырасти намного сильнее. Такая ситуация наблюдается по многим индикаторам легкости ведения бизнеса и в России, и в Великобритании, поэтому важно анализировать не только изменение рейтинга стран по отдельному показателю (что позволяет сравнивать страны между собой), но и сами значения показателя (что позволит увидеть эффективность развития сектора МСП одной страны с течением времени).

Для наглядности на рисунке 6 представлена динамика итоговых значений показателя благоприятности условий ведения бизнеса в анализируемых странах по данным докладов Всемирного банка DB 2018–2020.

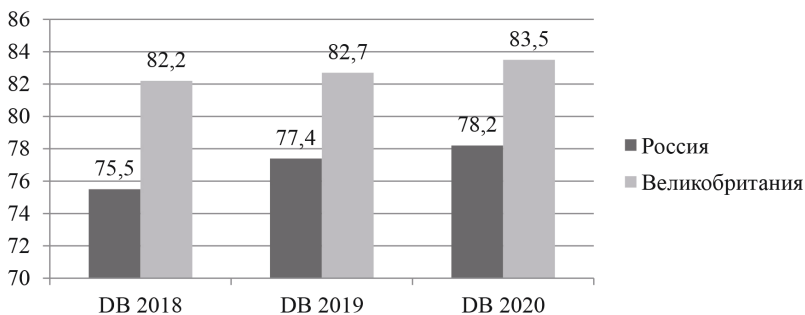


Рисунок 6 – Динамика значений показателя благоприятности условий ведения бизнеса в России и Великобритании [6, 7, 8]

Как видно из представленной гистограммы, показатель имел положительную динамику на протяжении всего рассматриваемого периода как в России, так и в Великобритании. Но, как следует из рисунка 3, рейтинг Великобритании ухудшился за анализируемый период. Здесь и просматривается несоответствие изменения рейтинга и значений показателя.

В целом, значение показателя по России, увеличившееся с 75,5 в 2018 году до 78,2 в 2020 году, свидетельствует о том, что регулирующее воздействие государства на предпринимательский сектор приводит к позитивному результату. Великобритания демонстрирует подобную динамику.

Таким образом, Россия ощутимо отстает от Великобритании по уровню легкости осуществления бизнеса. Великобритания остается одной из стран, входящих в топ-10 лучших стран мира. Сектор малого и среднего бизнеса в России достаточно быстро и динамично развивается, Россия из года в год продолжает улучшать свои позиции в рейтинге. По отдельным индикаторам наша страна даже опережает Великобританию (регистрация собственности, получение кредитов, обеспечение исполнения контрактов, подключение к системе электроснабжения). По таким индикаторам, как международная торговля, защита инвесторов и разрешение неплатежеспособности Россия серьезно уступает Великобритании в силу известных причин (экономические санкции в отношении России).

### **Список литературы**

1. «Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года» Министерства экономического развития Российской Федерации (от 25 марта 2013 года) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf> (дата обращения: 26.02.2021).
2. «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года» Министерства экономического развития Российской Федерации (от 1 октября 2018 года) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства



- экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/35693c2d192c1724a623ce71663edcea/prognoz24svod.pdf> (дата обращения: 26.02.2021).
3. «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года» Министерства экономического развития Российской Федерации (от 30 сентября 2019 года) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/450ce3f2da1ecf8abec8f4e9fd0cbdd3/Prognoz2024.pdf> (дата обращения: 26.02.2021).
  4. Новикова В.Д. Сущность и особенности развития малого бизнеса в России // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: сб. науч. статей 9-ой Международной научно-практической конференции. В 3-х томах. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 193–197.
  5. Чуприн Д.А. Опыт Великобритании в государственной поддержке малого бизнеса [Электронный ресурс] // Концепт. – 2018. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-velikobritanii-v-gosudarstvennoy-podderzhke-malogo-biznesa> (дата обращения: 26.02.2021).
  6. Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs. Washington, DC: World Bank Group, 2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> (дата обращения: 30.01.2021).
  7. Doing Business 2019: Training for Reform. Washington, DC: World Bank Group, 2018 [Электронный ресурс] // URL: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf) (дата обращения: 30.01.2021).
  8. Doing Business 2020. Washington, DC: World Bank Group, 2019 [Электронный ресурс] // URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf> (дата обращения: 30.01.2021).

## ПРОТИВОРЕЧИВОЕ ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Бондаренко Ольга Андреевна**

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), студент (бакалавр), akamesempai1111@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассматривается противоречивое влияние пандемии коронавируса covid-19 на предпринимательскую деятельность, выделяются негативные и позитивные последствия режима самоизоляции, плюсы и минусы дистанционного труда. Анализируются некоторые инновационные проекты. Главный научный результат: доказано наличие огромного прогресса практически во всех сферах жизни общества, что представляется важным фактором для развития предпринимательства.

**Ключевые слова:** предпринимательство; пандемия; дистанционный труд; рынок труда; экономика; covid-19.

## THE CONTROVERSIAL IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON BUSINESS DEVELOPMENT

**Bondarenko Olga Andreevna**

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), student (bachelor), akamesempai1111@gmail.com*

**Abstract.** The article examines the contradictory impact of the covid-19 coronavirus pandemic on business activity, highlights the negative and positive consequences of the self-isolation regime, the pros and cons of remote work. Some innovative projects are being considered. The main scientific result: it is proved that there is a huge

**progress in almost all spheres of society, which is an important factor for the development of entrepreneurship.**

**Keywords: entrepreneurship; pandemic; remote labor; labor market; economy; covid-19.**

**Научный руководитель:**

**Оришев Александр Борисович**, АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), доктор исторических наук, [Orishev71@mail.ru](mailto:Orishev71@mail.ru)

**Orishev Aleksandr Borisovich**, Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), doctor of historical Sciences, [Orishev71@mail.ru](mailto:Orishev71@mail.ru)

Тема пандемии коронавируса covid-19 стала центральной для всего мира, начиная с декабря 2019 г. Не обошли эту тему вниманием ученые, рассмотревшие ее под разными углами на предмет влияния последствий пандемии на экономическое развитие [1, с. 75–85; 4, с. 3–7; 5, с. 56–61; 6, с. 98–111; 7, с. 39–53]. Так, А.Б. Оришев обратил внимание на перспективы, которые открыла пандемия перед инвесторами в серебро [2, с. 224–230]. Заметим, что данная работа стала логичным продолжением задуманного автором цикла работ, посвященных инвестированию [3, с. 2].

В настоящее время эпидемия постепенно идет на спад, но данная статистика уже не способна повлиять на те масштабные преобразования, произошедшие во всех сферах жизни человечества с момента первой вспышки инфекции. Масштабы данной пандемии достигли такого уровня, что правомерными можно считать сравнения инфекции с «испанкой» (испанским гриппом) или чумой. Данное событие охватило весь мир, тем самым вынуждая человечество приспосабливаться к условиям столь длительной изоляции. Миллионы людей по всему миру столкнулись с такой глобальной проблемой, как безработица, огромный пласт населения был подвержен сокращениям или вовлечен в процесс реструктуризации деятельности организаций, что привело к качественным и, что в особенности важно, необратимым изменениям в экономическом секторе повсеместно. По данным Федеральной службы государственной статистики Росстат уровень безработицы (отношение

362

численности безработных к численности рабочей силы) на февраль 2020 г. в России составлял 4,6, в то время как на февраль 2021 г. он составил уже 5,7. Данная статистика показывает негативную тенденцию в отношении занятости на рынке труда при условии того, что на данный момент пандемия постепенно сходит на нет. Данные результаты могут свидетельствовать о том, что предпринимателям не так просто дается перестраиваться на новый вид работы, а оборудование и средства организация удаленной рабочей деятельности не обошлись компаниям дешево, а наоборот – даже слишком дорого.

Для большинства предпринимателей пандемия стала своеобразным тестом интеллекта. Как известно, данный вид тестов определяет уровень адаптивных способностей или быстроты приспособляемости, такое понятие образуется, если обобщить основные положения определения «интеллект». Проверка интеллекта предпринимателей заключалась в их способности активно и эффективно мобилизовать специалистов, которые в свою очередь были призваны перевести компанию на дистанционный режим или удаленную работу – большая часть работы, если не вся целиком, должна была быть переведена на цифровые платформы, должна была сформироваться методика ведения удаленной работы и налажена результативность сервисов.

К слову, видимый рост влияния IT технологий наблюдался еще до вспышки коронавирусной инфекции, многие крупные компании уже внедряли пилотные проекты по массовому внедрению цифровых технологий. В частности, в ноябре 2019 г. такие российские «акулы» бизнеса, как Сбербанк, «Газпром нефть», «Яндекс», Mail.ru Group, МТС и РПФИ подписали соглашение о создании альянса в сфере искусственного интеллекта. Альянс был создан с целью развивать рынок искусственного интеллекта, продвигать за рубежом российские разработки в данной сфере и содействовать решению различных отраслевых проблем, а также внедрять высокие технологии в различные отрасли. На 2021 г. получены следующие результаты: компания МТС запускает пилотные зоны 5G, которые уже активно тестируются желающими, Сбербанк создает СберПодбор, позволяющий эффективно отслеживать поток потенциальных сотрудников. Стоит отметить, что в период

пандемии Сбербанк создал большое количество новых проектов, получивших широкое распространение и признание среди россиян, уже привыкших к состоянию «удалёнки». Однако не только Сбербанк перешел на новый уровень в период эпидемии коронавируса – Яндекс, Тинькофф, Альфа-банк, McKinsey & Company и ряд других компаний вышли на качественно новый уровень. Если рассматривать банки, то многие из них запустили дистанционное бесплатное обучение для студентов старших курсов – такое решение позволяет компаниям заранее готовить специалистов в свои организации, причем используя технологии дистанционного обучения, что предполагает возвращение квалифицированного специалиста как в рамках экономического, финансового образования, так и в области информационных технологий. Невозможно недооценивать эту систему – она действительно продумана от начала до конца.

Однако, негативных последствий пандемии достаточно. Если рассматривать влияние эпидемии только на экономическую сферу, можно выделить еще одно отрицательное последствие карантина, дистанционного формата трудовой деятельности граждан. Уже в октябре 2019 г., до начала пандемии коронавируса, сотрудники Google выступили с заявлением о том, что их компания разрабатывает ПО (программное обеспечение) для слежки за сотрудниками, организующими протесты и забастовки внутри корпораций. Программа автоматически высылала HR-отделам отчет, если сотрудниками в календаре создавались больше 10 встреч более чем с сотней участников. Такие крупные компании как Amazon, UPS и Walmart уже имеют свои собственные системы слежки за сотрудниками. Однако, такими возможностями разработчики приложений для слежки не ограничились. В связи с вынужденным переходом большинства компаний на удаленный режим работы, огромную популярность приобрели «приложения-шпионы», отслеживающие геопозицию работников, работоспособность и продуктивность участников трудовой деятельности.

Стоит отметить, что особенно популярны такие приложения в Китае, так как свое распространение они получили в первую очередь именно там и тогда эпидемия только вспыхнула. Такими приложениями являются DingTalk, WeChat Work и другие. У DingTalk

есть функция автодозвона сотруднику, приложение также требует ежедневных отчетов и следит за геопозицией пользователя. Китай поставляет шпионские приложения для отслеживания работоспособности сотрудников во все страны мира. Huawei, Hikvision, Dahua и ZTE экспортируют свои разработки в 63 страны мира. Западные предприниматели берут на вооружение опыт цифрового контроля азиатских коллег: на данный момент США поставляет системы умного наблюдения в 32 страны.

Однако, данная тенденция очень сильно демотивирует и деморализует сотрудников. Из-за такого уровня цифрового контроля многие работники находятся в состоянии стресса большую часть времени. Стоит отметить, что необоснованное чувство вины перед работодателем не покидает сотрудников и после окончания рабочего дня. Такая цифровая диктатура очень негативно влияет на работников, как в моральном, так и в физическом аспектах.

Обобщая все вышесказанное, можно отметить как негативные, так и позитивные тенденции, возникшие под влиянием пандемии коронавируса. Нельзя сказать категорично о том, что преобладает в данной ситуации – положительные или отрицательные последствия, однако неоспоримым фактом является наличие огромного прогресса практически во всех сферах жизни общества, что представляется самым важным показателем для развития предпринимательства, как в отдельных странах, так и в мире в целом.

### **Список литературы**

1. Киреевко Н.В. Пандемия covid-19 как новый вызов международной интеграции и сельскому хозяйству стран – членов ВТО // *Oikonomos: Journal of Social Market Economy*, 2020. № 2 (17). С. 75–85.
2. Оришев А.Б. Covid-19 и рынок золотых инвестиционных монет в России // *Современные проблемы и пути повышения конкурентоспособности бизнеса. материалы международной научно-практической конференции. Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт бизнеса и дизайна»*. М.: АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», 2020. С. 224–230.

3. Оришев А.Б. Золотые инвестиционные монеты как инструмент инвестирования для среднего класса // Бизнес и дизайн ревю, 2020. № 1 (17). С. 2.
4. Павлов В.И. Пандемия коронавируса covid-19 обнажила проблемы бедности населения и регионов страны // Страхование дело, 2020. № 11 (332). С. 3–7.
5. Ткаченко Т.І. Пандемія covid-19 – глобально-емоційний тригер сфери гостинності: особливості і визнання // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі, 2020. № 6–4 (62). С. 56–61.
6. Lara R., Machado G.S. The pandemic and capital: the consequences of covid-19 for social reproduction in Brazil // Вопросы политической экономики, 2020. № 3. С. 98–111.
7. Tsatsulin A.N., Tsatsulin B.A. Socio-economic labor market statistics and the covid-19 pandemic // Economic Vector, 2020. № 3 (22). С. 39–53.

## **ЧТО ЖДАТЬ БИЗНЕСУ ОТ ПРИНЯТИЯ НОВОГО КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЯХ**

***Тучков Михаил Федорович***

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», Орел, Россия (302026, Орел, ул. Комсомольская, 95), кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры конституционно-административного и финансового права, touchkov\_mf@mail.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные концептуальные аспекты, связанные с подготовкой нового Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, осуществляется сравнительный анализ проектов нового и действующего Кодексов.

**Ключевые слова:** Кодекс; административные правонарушения и наказания; реформирование; бизнес.

## **WHAT TO EXPECT FOR BUSINESS FROM THE ADOPTION OF THE NEW CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION ON ADMINISTRATIVE OFFENSES**

***Tuchkov Mikhail Fedorovich***

*Orel State University n.a. I.S. Turgenev, Orel, Russia ((302026, Orel, Komsomolskaya Street 95), Associate Professor of constitutional, administrative and financial law, Candidate of Law, touchkov\_mf@mail.ru*

**Abstract.** This article discusses the main conceptual aspects related to the preparation of the new Code of Administrative Offences of the Russian Federation, and provides a comparative analysis of the drafts of the new and current Codes.

**Keywords:** Code; administrative offenses and penalties; reform; business.



На официальном сайте Правительства РФ 10 июня 2019 г. была опубликована Концепция нового Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – Концепция и КоАП РФ). Этим было ознаменовано начало реформирования законодательства об административных правонарушениях. Необходимость такой реформы обусловлена тем, что в ныне действующий КоАП РФ, за почти 19 лет его применения было внесено около 6000 изменений, более чем 600 законами. Данное обстоятельство значительно усложнило правоприменение данного закона. Как отмечается в самой Концепции, документ утратил системность, единство правового регулирования сходных по своему содержанию правовых отношений, имеет место неурегулированность ряда ключевых для сферы административной ответственности общественных отношений, что, в конечном счете, негативным образом влияет на обеспечение прав и законных интересов физических и юридических лиц [1].

Кроме того, продолжающийся процесс развития современной системы федерального законодательства в различных областях (природопользование и экология, транспорт и связь, образование и здравоохранение, поддержка конкуренции и рынок ценных бумаг, рынок труда и миграция, жилищная и коммунальная сфера, дорожное движение и т. д.) влечет в настоящее время необходимость регулярного уточнения составов многих административных правонарушений в соответствующих главах Особенной части КоАП.

Существенными факторами, снижающими эффективность действующего КоАП, являются и накопившиеся за прошедшие годы проблемы в правоприменительной практике на стадиях возбуждения и рассмотрения дел об административных правонарушениях.

Практика формирования и применения регионального законодательства об административной ответственности также не является единообразной и устойчивой в силу несовершенства действующих федеральных норм, разграничивающих компетенцию Российской Федерации и ее субъектов в сфере административной ответственности.

Все это обуславливает необходимость пересмотра норм действующего законодательства об административных правонарушениях, и главным результатом такой работы должна стать стабиль-

ность нового правового регулирования отношений в сфере административной ответственности.

При этом необходимо учитывать, что совершенствование законодательства об административных правонарушениях невозможно осуществлять изолированно от реформирования отраслевого законодательства, проводимого в настоящее время в рамках реформы контрольно-надзорной деятельности.

Это требует проведения работы по совершенствованию института административной ответственности, трансформации его из преимущественно карательно-фискального инструмента в институт назначения наказания, подлежащего дифференцированному применению с учетом риск-ориентированного подхода в случае, если профилактические и принудительно-профилактические меры не имели должного воздействия.

Концепция содержит общие ориентиры реформирования КоАП РФ и акценты на проблемные моменты, требующие разрешения при его модернизации.

Первые варианты проектов нового КоАП РФ и Процессуального КоАП РФ были опубликованы 30 января 2020 года [2]. К числу наиболее важных новелл первого проекта можно отнести следующие:

- категоризация административных правонарушений в зависимости от характера и степени их общественной вредности (грубые, не считающиеся грубыми и малозначительные);
- введение таких видов административных правонарушений, как длящиеся, продолжаемые, однородные и повторные;
- установление административной ответственности, соразмерной характеру и степени общественной вредности противоправного деяния, с учетом общего риск-ориентированного подхода при осуществлении государственного контроля (надзора) и применении мер административного принуждения;
- выделение индивидуальных предпринимателей в качестве самостоятельных субъектов административной ответственности (на основании действующего КоАП РФ, в одних случаях они несут ответственность как должностные лица, в других – как юридические лица);

- установление в качестве обстоятельства, исключающего противоправность деяния, наряду с крайней необходимостью, такого обстоятельства, как физическое или психическое принуждение;
- уточнение содержания конфискации имущества как вида административного наказания;
- исключение возможности назначения нескольких административных наказаний при одновременном выявлении однородных правонарушений, ответственность за которые предусмотрена одной статьей Особенной части КоАП РФ;
- уточнение сроков давности привлечения к административной ответственности с установлением максимального срока давности в два года (за исключением ряда случаев);
- закрепление возможности замены одного вида наказания на другой без нового рассмотрения дела по существу в случаях, когда исполнение назначенного наказания невозможно по объективным причинам;
- регулирование особенностей административной ответственности несовершеннолетних от 16 до 18 лет в специальной главе КоАП РФ;
- введение упрощенного механизма исполнения постановлений о назначении административных штрафов на суммы, не превышающие 10 тыс. руб., направляемых для принудительного исполнения в ФССП России в форме электронного документа, исключающего возбуждение исполнительного производства (в автоматическом режиме исключительно за счет денежных средств, находящихся на счетах должника в банке и иной кредитной организации);
- недопущение одновременного привлечения юридического лица и его работника к административной ответственности за одни и те же действия (за исключением ряда случаев) и т.д.

Кроме того, в Концепции упоминается о необходимости обеспечения участникам производства по делу об административном правонарушении возможности получения информации о стадии производства по делу, о времени и месте составления протокола, рассмотрения и пересмотра дела или совершения отдельного действия по делу с использованием Интернета (при наличии у органа

административной юрисдикции технической возможности). Также в документе содержатся концептуальные положения, касающиеся разграничения полномочий в области законодательства об административных правонарушениях, действия закона во времени, уточнения понятийного аппарата, расширения принципов административной ответственности и т.п. [1].

В новый КоАП РФ предлагается включить три раздела: «Общая часть», «Особенная часть», «Субъекты административной юрисдикции». В Общей части отражены вопросы, касающиеся общих положений законодательства об административных правонарушениях, административного правонарушения и административной ответственности, административных наказаний и правил их назначения, освобождения от административной ответственности и от административного наказания, замены административного наказания, административной ответственности несовершеннолетних. В Особенную часть предлагается включить главы, объединяющие в себе составы административных правонарушений на основе их классификации по видовым объектам противоправного посягательства. В третьем разделе перечисляются субъекты административной юрисдикции, уполномоченные на возбуждение, рассмотрение и пересмотр дел об административных правонарушениях.

Концепция проекта КоАП РФ предполагала исключение административного приостановления деятельности из перечня видов административных наказаний и отнесение его к мерам обеспечения производства по делам об административных правонарушениях, однако разработчики законопроекта и в первом, и во втором его вариантах оставили данный вид наказания. Изменилось только его название (проект предлагает заменить слово «приостановление» на «запрет»). Важным для бизнеса здесь является существенное сокращение предельного срока применения административного запрета деятельности с 90 до 30 суток. Для физических лиц предлагается значительно сократить предельный срок назначения обязательных работ (с 200 до 60 часов).

Второй вариант проекта после его обсуждения и доработки был опубликован Минюстом России 29 мая 2020 года [3]. С учетом поступивших критических замечаний и предложений обществен-

ности, экспертного сообщества, Председателя Правительства РФ и депутатского корпуса, в новом КоАП РФ решено оставить на действующем уровне сроки давности привлечения к административной ответственности и размеры административных штрафов по тем составам административных правонарушений, по которым первой версией проекта предусматривалось их повышение. Вместе с тем, продолжается интенсивный процесс внесения изменений в действующий КоАП РФ в части кратного увеличения штрафных санкций за отдельные правонарушения. Встает закономерный вопрос: «Будут ли учитываться эти повышенные размеры штрафов при принятии нового кодекса»?

И в первом, и во втором варианте проекта предусмотрен механизм замены административного штрафа предупреждением на всех юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также их работников. В настоящее время он действует только для лиц, являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, и их работников. В доработанном проекте КоАП более детально, чем в действующем кодексе, изложены основания освобождения от административной ответственности и от административного наказания, замены административного наказания.

Во втором варианте проекта (в отличие от первоначального варианта) закреплён принцип презумпции невиновности. Процедуры реализации данного принципа раскрываются в Процессуальном Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях, повторный проект которого, вслед за материальным КоАП, опубликован Минюстом России 16 июня 2020 года [4].

Кроме того, в новой редакции проекта предусмотрено правило об обязательности замены административного штрафа на предупреждение лицу за впервые совершенное им административное правонарушение, не считающееся грубым, выявленное в ходе осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля, при отсутствииотягчающих обстоятельств. Изначально, в проекте нового КоАП РФ, решение вопроса о замене административного штрафа на предупреждение было отнесено на усмотрение правоприменителя.

Проекты нового КоАП и ПКоАП предполагают снижение административной нагрузки на бизнес.

В целях снижения административной нагрузки на бизнес в проекте Процессуального кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях предлагается исключить конкуренцию производства по делам об административных правонарушениях и контрольно-надзорного производства (*сейчас уполномоченный орган может начать либо внеплановую проверку, либо производство по делу об административном правонарушении, в том числе административное расследование*).

Проектом Процессуального КоАП также предусматривается, что должностные лица, составившие по окончании проведения контрольно-надзорного мероприятия акт о нарушении обязательных требований, не смогут рассматривать дело об административном правонарушении от имени уполномоченного органа, что предотвратит конфликт интересов.

Как отмечалось выше, будет сокращен с 90 до 30 суток предельный срок наказания в виде административного запрета деятельности (*в действующей редакции КоАП – административное приостановление деятельности*) и, отрадно, что будет сохранена норма о том, что применение наказания в виде административного запрета деятельности допустимо только в случаях, если менее строгий вид наказания, предусмотренный статьей Особенной части КоАП, не сможет обеспечить достижение цели административного наказания.

В целях соблюдения принципа справедливости при привлечении к административной ответственности юридических лиц и их должностных лиц в проекте нового КоАП предлагается закрепить общее правило, согласно которому не допускается одновременное привлечение юридического лица и его должностного лица к ответственности за одно и то же административное правонарушение.

Исключение из этого правила допускается только в 2 случаях.

Первый: когда предусмотрена возможность назначения различных видов административного наказания для юридического лица и его должностного лица (*например, штрафа для юридического лица и дисквалификации для его должностного лица*).

Второй: когда одно из указанных лиц освобождается от административного наказания в связи с невозможностью его исполнения (*например, если юридическое лицо является неплатежеспособ-*

*ным и с него не может быть взыскан штраф, то тогда возможно назначение наказания в виде штрафа его должностному лицу).*

Важные изменения, затрагивающие интересы граждан, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, предполагаются в проекте Процессуального КоАП РФ в части применения мер обеспечения производства по делам об административных правонарушениях. Значительно увеличивается количество таких мер (с 14, установленных действующим КоАП, до 22, предусмотренных проектом кодекса). Среди наиболее значимых можно отметить такие меры, как обязательство о явке, залог за задержанное транспортное средство, приостановление операций по счетам в банке и др.

Глава 23 проекта нового КоАП РФ посвящена административным правонарушениям в области предпринимательской, профессиональной деятельности и деятельности саморегулируемых организаций. Сравнительный анализ отдельных статей данной главы и, аналогичной по содержанию, главы 14 действующего КоАП РФ показывает, что по основным видам правонарушений в этой сфере размер административного штрафа остался прежним. Например, незаконное осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или без государственной регистрации юридического лица, если эти действия не содержат признаков уголовно наказуемого деяния, – влечет предупреждение или наложение административного штрафа в размере от пятисот до двух тысяч рублей (ч.1 статьи 23.1 проекта нового КоАП и ч.1 статьи 14.1 действующего КоАП). Или осуществление предпринимательской деятельности без специального разрешения (лицензии), если такое разрешение (такая лицензия) обязательно (обязательна), если это действие не содержит признаков уголовно наказуемого деяния, – влечет наложение административного штрафа на граждан в размере от двух тысяч до двух тысяч пятисот рублей с конфискацией изготовленной продукции, орудий производства и сырья или без таковой; на должностных лиц и индивидуальных предпринимателей – от четырех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц – от сорока тысяч до пятидесяти тысяч рублей с конфискацией изготовленной продукции, орудий производства и сырья или

без таковой (ч.2. статьи 23.1 проекта нового КоАП и ч. 2. статьи 14.1 действующего КоАП). Существенным дополнением проекта нового КоАП является выделение в нем индивидуальных предпринимателей в качестве отдельных самостоятельных субъектов административной ответственности. До последнего времени, в соответствии с действующим КоАП РФ, индивидуальные предприниматели несли административную ответственность, в одних случаях как должностные лица, в других – как юридические лица.

По мнению Министра юстиции К. Чуйченко, очень важное и позитивное значение будет иметь то, что в проект нового КоАП приравнивали меры ответственности индивидуальных предпринимателей с малым бизнесом, т.е., произвели очень серьезную либерализацию, потому что санкции индивидуальных предпринимателей значительно ниже, чем действующие сейчас для бизнеса [5]. Хочется надеяться, что разработчики проекта нового КоАП РФ не отойдут от указанной тенденции, которая реально снизит административную и финансовую нагрузку на бизнес.

### **Список литературы**

1. Концепция нового КоАП РФ. 2 июня 2019. URL: <http://government.ru/news/36971/>
2. Проект федерального закона «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». 30 января 2020. – [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru).
3. Проект федерального закона «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». 29 мая 2020. – [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru)
4. Проект федерального закона «Процессуальный Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». 16 июня 2020. – [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru)
5. Интервью Министра юстиции К. Чуйченко. Россия 1, 3 ноября 2020.



## ОСНОВНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

***Бабаян Лаура Норайровна***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка Факультета управления бизнесом, laurababayann@mail.ru*

***Бордзеловский Никита Александрович***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия  
(129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент Факультета управления бизнесом, Smtbeautiful@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы и перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства в современных экономических условиях России. Авторы показывают почему банки в России отказывают в кредитовании предпринимателям, приводят данные о поддержке государством малого и среднего предпринимательства. Отмечается, что не все нормативные правовые акты, направленные на улучшение и развитие бизнеса, соответствуют своим целям.

**Ключевые слова:** предпринимательство; бизнес; экономическая система; закон; корпорация.

## MAIN PROSPECTS AND PROBLEMS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN RUSSIA

***Babayan Laura Norayrovna***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia,  
129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), student of the Faculty of Business  
Administration, laurababayann@mail.ru*

## ***Bordzelovskiy Nikita Aleksandrovich***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), student of the Faculty of Business Administration, Smtbeautiful@gmail.com*

**Abstract.** The article examines the problems and prospects for the development of small and medium-sized businesses in the modern economic conditions of Russia. The authors show why banks in Russia refuse to lend to entrepreneurs, cite data on government support for small and medium-sized businesses. It is noted that not all regulatory legal acts aimed at improving and developing business meet their goals.

**Keywords:** entrepreneurship; business; economic system; law; corporation.

История предпринимательства начинается с давних времен. Предпринимательство является важной частью экономической системы любой страны. В средние века «предпринимателями» называли людей, занимающихся внешней торговлей, а также руководителей крупных строительных объектов, ремесленников, миссионеров. С появлением капитализма деятельность предпринимателей принимает более профессиональный характер. Акционерное общество берет свое начало с середины XVI в., а уже в конце XVII в. возникают акционерные банки, такие как Английский банк в 1694 г. и Банк Шотландский в 1695 г., тогда же предпринимателями начали называть людей, заключивших контракт с государством на выполнение работ или поставки продукции. Во многих странах в конце XVIII – н. XIX вв. акционерная форма организации банковского дела начинает стремительно развиваться. Появляются финансисты, экономисты, юристы, технологи.

В современном обществе предпринимательство является опорой и гарантом устойчивого развития государства и гражданского общества, политической и экономической жизни. Доля малого и среднего бизнеса в экономически развитых странах составляет 50–60% [2].

Предприниматели являются наиболее активной, инициативной частью производителей товаров и услуг, развиваются в условиях конкуренции и готовы к внедрению инноваций. Развитию предпринимательства в России способствуют государственные программы по поддержке малого и среднего бизнеса, информационные и консультационные услуги, размещаемые в цифровой среде, бесплатные онлайн семинары и тренинги по формированию и развитию компетенций, необходимых для ведения бизнеса.

Тем не менее, анализ динамики предпринимательской активности свидетельствует о том, что доля вновь созданных предприятий, сумевших закрепиться на рынке и успешно развивать свой бизнес составляет 30 % [1].

На этапе создания предприятия начинающий предприниматель, как правило испытывает ряд проблем. К их числу относятся: ограниченность финансов и капитала; проблема обращения к кредитным ресурсам и высокая ставка кредитования; проблемы в действующем законодательстве; сложность обращения к деловой информации – сведения о продукте, конкуренте и т.п.; нестабильность экономической ситуации, а также система налогообложения малого предпринимательства.

Причины по которым банки не кредитуют предприятий малого бизнеса

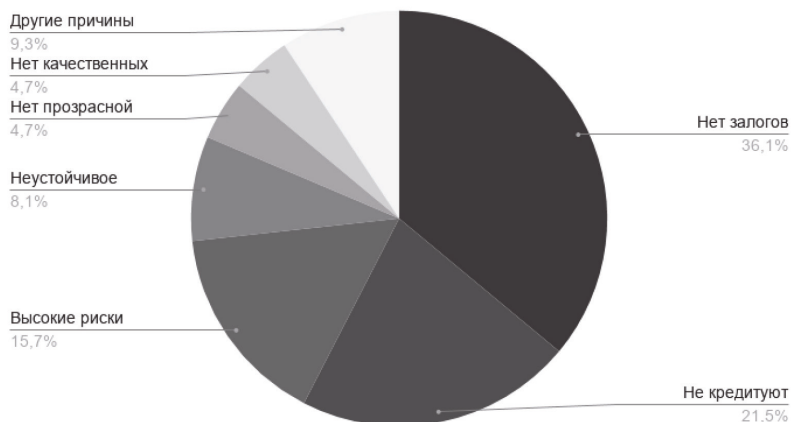


Рисунок 1 – Причины отказа банков в кредитовании предприятий малого бизнеса [3]

В первую очередь ограниченность финансов и капитала влияет на объем производства, на маркетинговый бюджет, инвестиции, инновации, а также многие предприятия вовсе не могут начать производство.

Для решения данной проблемы, многие предприниматели обращаются к банкам за кредитами. Однако банки неохотно выдают кредиты начинающим предпринимателям из-за высоких рисков невозврата денежных средств. Как показывает статистика, 70% предприятий в течении 5 лет после создания, проходят процедуру банкротства, таким образом банк сталкивается с большими рисками, особенно в долгосрочном кредитовании. Но даже при положительном развитии предприятий, это не всегда может быть зафиксировано банками, так как до сих пор нет единой базы кредитных историй. Также банк сталкивается с высокими операционными издержками, которые нуждаются в контроле и оценке каждого отдельного кредита, трудностями в законодательстве, связанные с обращением взыскания на предмет залога.

Все эти сложности приводят к увеличению времени рассмотрения кредитов, повышению числа документов, необходимых для получения кредита, сокращению срока на который выдается кредит и самое главное это повышение процентной ставки по кредитам малому и среднему бизнесу довольно высокая, но как показывает статистика за 2020 год, средневзвешенные годовые ставки по портфелю показали небывалое падение. Этому способствовали льготные программы кредитования для особенно пострадавших сфер малого и среднего бизнеса и снижение Банком России ключевой ставки на 2 п.

Таким образом предприниматели обращаются за кредитами, как физические лица, занимают у друзей или даже идут на ранее популярный черный рынок кредитов.

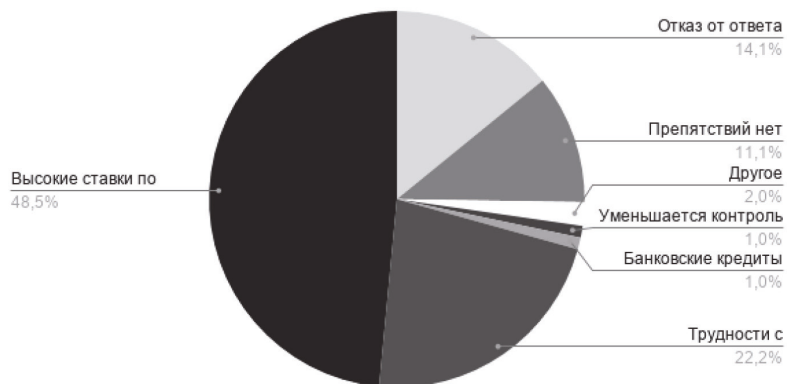


Рисунок 2 – Основные препятствия для получения кредитов представителями малого и среднего бизнеса в 2020 г. [3]

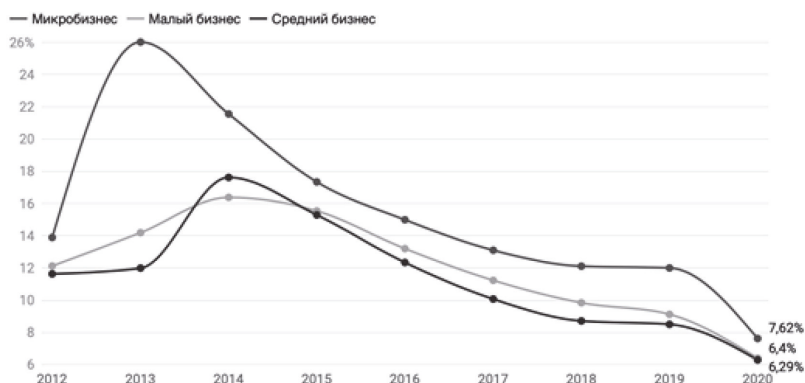


Рисунок 3 – Средневзвешенная процентная ставка по кредитам МСБ, % годовых [5]

Вызванные коронавирусом ограничения привели к снижению оборотов микро- и малого бизнеса. При всем при этом в 2020 году возросло проникновение кредитования в эти сегменты бизнеса. Это привело к увеличению уровня долговой нагрузки в данных сегментах с 1,3% до 2,4% для микропредприятий и с 2,6% до 3,6% для малых. Тем не менее, эти категории бизнеса обладают еще внушительной возможностью для наращивания кредитования. Это отчетливо заметно при сопоставлении с долговой нагрузкой сред-

него бизнеса, которая по результатам 2020 года не изменилась и равнялась 11,4% (рисунок 4).

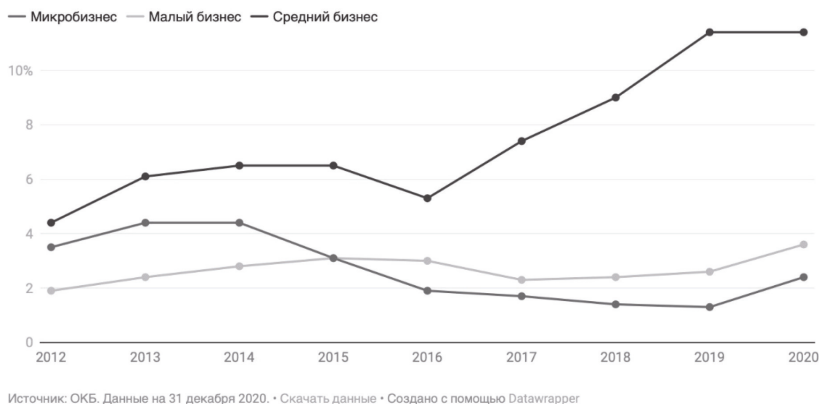


Рисунок 4 – Доля от оборота компаний, расходуемая на погашение кредитов, % [5]

Вместе с тем, анализ статистических показателей 2020 года, показал, что ограничения, вызванные пандемией коронавируса Covid-19, привели к ряду изменений в системе кредитования малого и среднего бизнеса.

Следующей немаловажной проблемой для предпринимателя является несовершенство законодательной базы, затрудняющие предпринимательскую деятельность.

В качестве примера можно привести Налоговый кодекс РФ, который принимался в условиях кризиса 1998–1999 гг. и сложных общественных отношений того времени, в связи с чем по своей структуре и своему содержанию не соответствует реалиям времени. В частности, имеется в виду губительный для малого бизнеса механизм налогового администрирования.

Налоговый кодекс не позволяет проверяемому субъекту возражать в гражданском-правовом порядке против начисленных неустоек и пеней. Более того, налоговый орган вправе в без акцептном порядке, без возражений списывать самостоятельно начисленные пени со счета субъекта бизнеса. Стоило бы обратить внимание на данный подход и изменить его, стимулируя налогово-

вые органы не карать проверяемых субъектов, а оказывать им помощь и содействие, ставя оплату сотрудников налоговых органов в зависимость от степени оздоровления малого бизнеса, а не собранных штрафных санкций [9].

Далее стоит упомянуть Федеральный закон от 07.05.2013 № 78-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля». Несмотря на то, что в данном законе установлены гарантии предпринимателей при проверках, количество внеплановых проверок не уменьшается. А, по словам некоторых организаций, не действуют и надзорные каникулы.

Также неоднозначен Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27.06.2011 № 161-ФЗ. Закон определяет понятие электронных денежных средств и устанавливает правила функционирования платежных систем в РФ. По сути, закон ограничил вывод электронных денег, появилось множество ограничений на переводы, все платежные системы обязали получить лицензию Центрального банка. Как следствие, поднялись тарифы на прием денежных средств, возникли и другие сложности. Все это сказалось на малом бизнесе – многие интернет-компании используют платежные системы для вывода денег по безналичному расчету.

Таким образом не все нормативные правовые акты, направленные на улучшение и развитие бизнеса, соответствуют своим целям. В условиях стремительного нормотворчества в нашем государстве в нормативные акты вносятся правки практически каждый месяц. По статистике трехлетней давности в Налоговый кодекс РФ вносят изменения каждые 11 дней [7]. Поэтому в наше время малому и среднему бизнесу приходится подстраиваться под стремительно меняющееся законодательство и находить пути обхода ограничений, которые создают законы.

Следующим барьером развития предпринимательства является нестабильная экономическая ситуация в стране. Введение санкций со стороны Европейского Союза и США, обесценивание рубля, рост цен на энергоресурсы и коммунальное обслуживание, снижение покупательной способности населения, в т.ч. вызванная пандемией коронавируса Covid-19, закрытие границ и другие социально-экономические факторы отрицательно сказываются на

положении субъектов малого и среднего предпринимательства.

В этих условиях принимаются усилия со стороны государства, направленные на поддержку субъектов хозяйствования, развитие самозанятости граждан, открывая новые возможности для развития.

В ряде субъектов РФ действует Федеральная корпорация по развитию малого и среднего бизнеса. Она возникла в результате переименования АО НДКО «Агентство кредитных гарантий». Новая структура действует согласно Федерального закона № 209-ФЗ от 24.07.07 «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» (ст. 25.1, 25.2). Уставной капитал составляет 50 млрд. руб. и ее единственным акционером является государство. Главной задачей корпорации является предоставление финансово-кредитной помощи малому и среднему бизнесу.

Только при соответствии критериям, малый бизнес может рассчитывать на гарантийную поддержку от банков, партнеров корпорации. В законе указаны следующие цели «Корпорации МСП»: обеспечение доступности кредитных средств через систему гарантийной поддержки, а также предоставления льготных условий кредитования, рост доли МСБ в госзакупках, обеспечение информационного взаимодействия между малым бизнесом и органами власти. маркетинговая, юридическая, имущественная поддержка.

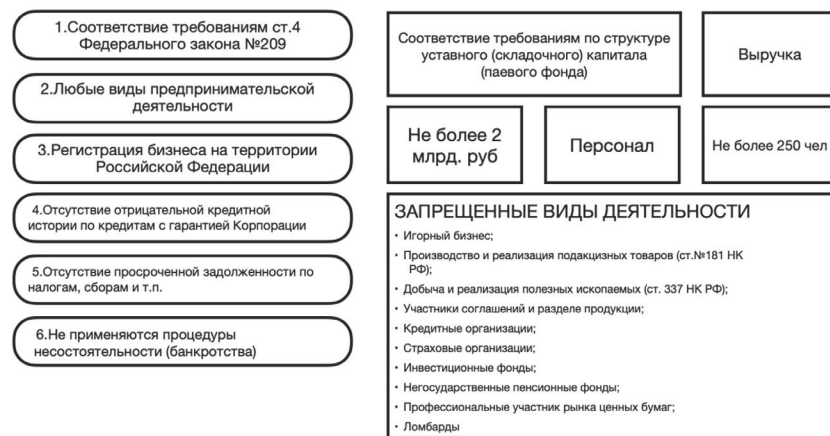


Рисунок 5 – Система гарантийной поддержки малого и среднего предпринимательства в России [4]



На рисунке 5 представлена схема гарантийной поддержки. Организации, которые заняты в приоритетных для государства отраслях, таких как: строительство, сельское хозяйство, транспорт и связи, а также производство газа, воды и т.д. с большей вероятностью могут рассчитывать на поддержку “Корпорации МСП”. Корпорация сотрудничает со многими банками: ВТБ, Росбанк, Банк Москвы, Альфа- Банк, Сбербанк и другие. Только для юридических лиц льготная ставка по кредитам составляет 10–11%, так как кредитующие банки рефинансируют в Банке России по 6,5% годовых [4]

Таким образом можно сделать вывод о том, что в Российской Федерации существуют институты поддержки предпринимательства, но также существуют проблемы, сдерживающее развитие малого и среднего бизнеса, решение которых приведет к росту предпринимательской активности, занятости населения, расширения налогооблагаемой базы и экономическому росту национальной экономики.

### Список литературы

1. Малышева А. Проблемы кредитования малого и среднего бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://consult-cct.ru/strahovanie/a121.html> (дата обращения 11.03.2021).
2. Фейнберг А. Росстат впервые раскрыл долю малого и среднего бизнеса в экономике: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfd7> (дата обращения 10.03.2021).
3. Гордина В.В. Проблемы и особенности кредитования малого бизнеса на современном этапе. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-osobennosti-kreditovaniya-malogo-biznesa-na-sovremennom-etape/viewer> (дата обращения 11.03.2021).
4. Глеба О. В. Основные проблемы и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в Московской области. [Электронный ресурс] URL: <https://mgimo.ru/upload/iblock/569/osnovnye-problemy-i-perspektivy-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-moskovskoj-oblasti.pdf> (дата обращения 04.04.2021)

5. Новоченко Д., Божьев Р. Кредитование малого бизнеса в 2020 году. Исследование. [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/36510> (дата обращения 01.04.2021)
6. Каргаполова Е.А. Проблемы и перспективы развития предпринимательства в России: [Электронный ресурс]. URL: <https://works.doklad.ru/view/o3W5gekHJ0Q.html> (дата обращения 04.04.2021)
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). 31 июля 1998 года № 146-ФЗ: [Конституция РФ]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения 04.04.2021)
8. Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27.06.2011 № 161-ФЗ. [Конституция РФ]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_115625/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/) (дата обращения 04.04.2021)
9. Федеральный закон от 07.05.2013 № 78-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»: [Конституция РФ]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_145997/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145997/) (дата обращения 04.04.2021)

**МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В  
СИСТЕМЕ ПРИОРИТЕТОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ**

***Милованова Анастасия Дмитриевна***

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка, wolfsonnn@bk.ru*

**Аннотация.** В статье раскрываются особенности молодежного предпринимательства, приводятся его сильные и слабые стороны. Автор делает вывод о необходимости государственной поддержки молодежного предпринимательства, раскрывает содержание существующих программ, реализуемых в России для поддержки предпринимательской инициативы, определяет основные направления содействия развитию молодежного бизнеса.

**Ключевые слова:** современный бизнес; социально-экономические проблемы; продвижение; продукт; государственная поддержка.

**YOUTH ENTREPRENEURSHIP IN THE SYSTEM OF  
STATE YOUTH POLICY PRIORITIES**

***Milovanova Anastasia Dmitrievna***

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), student, wolfsonnn@bk.ru*

**Abstract.** The article reveals the features of youth entrepreneurship, lists its strengths and weaknesses. The author concludes about the need for state support of youth entrepreneurship, reveals the content of existing programs implemented in Russia to support entrepreneurial initiative, determines the main directions of promoting the development of youth business.

**Keywords: modern business; socio-economic problems; promotion; product; governmental support.**

На данном этапе общественного развития меняется не только социальная сторона жизни, менталитет поколения, но и бизнес. Появляются условия для использования креативного потенциала молодого поколения в интересах инновационного развития страны. По статистике, примерно 300 млн молодых людей в возрасте от 18 до 30 лет во всем мире либо не имеют постоянного места работы, либо являются безработными. В данном случае, проблема занятости может быть решена за счет содействия предпринимательской активности, обучения и государственной поддержке молодежного бизнеса.

Современное поколение – одна из социальных групп, которая выделяется креативностью и мобильностью. По мнению экспертов, молодежь склонна к инновациям и быстрому реагированию на различные риски. Инновации – основа социальной жизни и бизнеса. Молодое поколение стремится к самостоятельности, трудовой автономности (работа на себя), стабильному доходу и как можно больше широкой реализации креативных проектов, которые в дальнейшем могут оказать существенное воздействие на социально-экономическую реальность. Современные предприниматели не только подходят к своей работе с творческой ее стороны, но и адекватно оценивают внешнюю ситуацию, чтобы не допустить внутренних сбоев. Молодые люди, как правило, быстро воспринимают и обрабатывают информацию, поскольку огромный объем информации сопровождает их с самого детства. Они научились невероятно быстро понимать, что им интересно. Исследователи подсчитали, что молодежи необходимо 8 секунд, чтобы определить, что стоит их времени и внимания, а что нет [1].

Молодежное предпринимательство стремится к прозрачности и чистоте процессов видения бизнеса. В процессе ведения бизнеса важно иметь хорошую репутацию на рынке, которую в один момент можно утратить. Если процессы бизнеса ведутся честно и открыто, то рост клиентской базы увеличивается. Используя такую стратегию, растет производительность труда, лояльность и вовлеченность сотрудников в процесс работы.

Для осуществления предпринимательской деятельности следует развивать собственные компетенции: навыки и знания в какой-либо области. Следующей немаловажной частью является информированность и создание вокруг себя благоприятной и комфортной среды. Современное предпринимательство направлено не только на достижение прибыли, но и на социальные проблемы, новые возникающие потребности какого-либо сегмента, поскольку молодежь более эмпатична и внимательна ко всему обществу в целом, это делает современный бизнес более подвижным и адаптивным к новым проявлениям со стороны социума. Меняются установки и способы принятия решений, заменяя стереотипные суждения. Некоторые предприниматели не стремятся превратить свои минусы в плюсы, ориентируясь исключительно на слабые стороны конкурента. Молодое поколение стремится выявить, как можно больше скрытых инсайтов. Многие могут позиционировать себя, как монополистов или пытаться охватить, как можно больше территории и завлечь как можно больше потенциальных потребителей, удовлетворив их потребности, исходя из оригинальности и нестандартности своего позиционирования.

Систему поддержки молодежного предпринимательства составляют органы, структуры федерального, регионального и местного уровней. Эффективность данной системы определяется постановкой единой цели, определением общих задач, продуманной законодательно-нормативной базой, налаживанием организационно-правовых отношений и действием в рамках единых методических подходов. Стратегическим приоритетом государственной молодежной политики является создание условий для формирования гармоничной личности, бесконечно совершенствующейся, эрудированной, конкурентоспособной, равнодушной, имея свои нравственные и моральные принципы, способной при этом адаптироваться к меняющимся условиям и восприимчивой к новым идеям.

Однако молодежному предпринимательству необходима поддержка со стороны государства: поощрение инноваций, формирование комфортной предпринимательской среды и другие меры. В период пандемии бизнес продолжал существовать в состоянии риска и неопределенности. Молодежное предпринимательство от-

носится к сектору малого и среднего бизнеса. Для развития этих двух сегментов должна исходить дополнительная поддержка и инициатива со стороны государства [2].

Основными направлениями государственной поддержки молодежного предпринимательства являются:

- вовлечение молодых людей в предпринимательскую деятельность;
- оказание помощи в трудоустройстве молодым людям в сферах малого и среднего бизнеса;
- содействие в сфере продвижения инновационных проектов молодых предпринимателей;
- финансовая и имущественная поддержка молодого бизнеса;
- содействие в повышении уровня образования и квалификации субъектов молодежного предпринимательства;
- создание и обеспечение деятельности центров молодежного инновационного творчества, ориентированных на обеспечение деятельности в научно-технической сфере субъектов малого и среднего предпринимательства, детей и молодежи.

На данный момент поддержка со стороны государства достаточно ограничена кругом определенных программ. Одна из них нацелена на поддержку малых форм «Ты предприниматель». Подать заявку можно от 18 до 30 лет. Программа предусматривает создание максимально комфортных условий для вовлечения, отбора и обучения молодого поколения. В 2017 году в программе задействовано около 60 регионов.

Программа «Старт» – эффективный инструмент государственной поддержки инициатив организации высокотехнологического бизнеса. Программа создана с целью поддержки малых инновационных предприятий, которые стремятся разработать и освоить производство нового товара, изделия, технологии или услуги с использованием результатов своих научно-технологических исследований, которые находятся на начальной стадии развития.

Программа «Развитие» поддерживает успешные малые инновационные предприятия, которые реализуют проекты по разра-

ботке и освоению новых видов продукции с технологиями, основой которой является принадлежащей этим предприятиям интеллектуальной собственности.

Фонд президентских грантов поддерживает внедрения по разработке нового продукта или осуществляет рассмотрение концепта. Для большей квалификации и погруженности в сам процесс деятельности, можно включить дополнительные программы. Например, начинать с информационного контента.

Программа наставничества для начинающих предпринимателей представляет собой комплекс последовательных задач, которые влияют на дальнейший результат, где есть возможность погрузиться в искусственную среду разработки бизнеса. При открытии собственного дела, существуют экспертные сессии, где человек может предоставить бизнес-модель жюри для получения правок, обратной связи.

Московский экспортный центр занимается консультированием молодых предпринимателей и помогает с продвижением на международном электронном маркетплейсе Alibaba.com, включая международную выставочную деятельность. Центр может профинансировать 100% затрат на участие в выставке [3].

Защитить права и интересы бизнеса помогает Штаб по защите бизнеса в Москве и Проектный офис по улучшению инвестиционного климата [4].

Создание системы государственной поддержки и курирование молодых предпринимателей, которые только начинают путь создания собственного бизнеса, создание образовательных программ, которые направлены на приобретение и улучшение навыков ведения предпринимательской деятельности и создания малого бизнеса является необходимой в существующих российских реалиях.

Современное предпринимательство еще не достигло своего пика. На старте предстоит огромная работа и проработка своих ошибок, чтобы превратить их в новые возможности для развития нового успешного продукта, который окажет влияние не только на потребителей, но и на философию бизнеса в целом.

## Список литературы

1. Как молодежное предпринимательство оказывает влияние на общество – URL: <https://www.managementstudyguide.com/youth-entrepreneurship.htm> (дата обращения: 30.12.2020).
2. Головина Т.А., Меркулов П.А., Полянин А.В. Государственная поддержка молодежного предпринимательства в России // Экономическая политика, 2017. № 5. С. 42–61. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30783922>
3. Прозрачность современного бизнеса. URL: <https://businessman.ru/post/prozrachnost---uspeh-biznesa-delimsya-sekretami-s-podchinennyimi-i-drugie-rekomendatsii.html> (дата обращения: 30.12.2020)
4. Господдержка предпринимательства. URL: <https://www.mos.ru/news/item/42835073/> (дата обращения: 30.12.2020)
5. Статистическая оценка развития молодежного предпринимательства России. URL: [https://studbooks.net/1747731/ekonomika/statisticheskaya\\_otsenka\\_razvitiya\\_molodezhnog\\_predprinimatelstva\\_rossii](https://studbooks.net/1747731/ekonomika/statisticheskaya_otsenka_razvitiya_molodezhnog_predprinimatelstva_rossii) (дата обращения: 30.12.2020)
6. Долгорукова И.В. Факторы развития молодежного предпринимательства в современной России // Социальная политика и социология, 2019. Т. 18. № 2 (131). С. 26-34. DOI: 10.17922/2071-3665-2019-18-2-26-34



## ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОНЛАЙН-СРЕДЕ

**Асадова Юлия Андреевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент второго курса направления «Менеджмент в дизайн бизнесе», yulia.asadova@gmail.com*

**Морозова Елизавета Дмитриевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студент второго курса направления «Менеджмент в дизайн бизнесе», morozovalisa272@gmail.com*

**Аннотация.** Пандемия нового вируса COVID-19 оказала значительное влияние на всю мировую экономику, затронув все сферы общественной жизни. Значительно пострадала сфера предпринимательства. Актуальность статьи заключается в том, что развитие сектора онлайн-предпринимательства является одним из приоритетных направлений, поэтому стабилизация ситуации и скорейший выход из кризисного периода очень важны для российской экономики. В статье рассматриваются способы создания онлайн-бизнеса и различных направлений онлайн-предпринимательства в России.

**Ключевые слова:** онлайн-предпринимательство; бизнес в виртуальной среде; возможности; платформы; продажи; актуальность.

## OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF BUSINESS ONLINE

**Asadova Yuliya Andreevna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), second year students of the department «Management in business design», yulia.asadova@gmail.com*

### **Morozova Elizaveta Dmitrievna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), second year students of the department «Management in business design», morozovalisa272@gmail.com*

**Abstract.** The pandemic of the new COVID-19 virus has had a significant impact on the entire global economy, affecting all areas of public life. The business sector has suffered significantly. The relevance of the article lies in the fact that the development of the online entrepreneurship sector is one of the priority areas, therefore, stabilization of the situation and an early exit from the crisis period are very important for the Russian economy. The article discusses ways to create an online business and various areas of online entrepreneurship in Russia.

**Keywords:** Online entrepreneurship; business in a virtual environment; opportunities; platforms; sales; relevance.

Сейчас многие студенты задумываются о создании индивидуального предприятия, так в связи с возросшей потребностью в собственном заработке и применении на практике полученных в процессе обучения знаний. Однако от мечты «работать на себя и при этом зарабатывать» к действиям переходит далеко не каждый желающий открыть свое дело.

Многим хочется скорее открыть что-нибудь свое, не разобравшись в том, а что же такое создание и ведение собственного бизнеса, как лучше открывать свой бизнес – в оффлайн или онлайн среде, какие подводные камни могут встретиться в каждом из этих видов. Поэтому для начала стоит понять, что такое предпринимательство.

Предпринимательская деятельность – самостоятельная деятельность, целью которой является получение прибыли от продажи товаров, имущества, оказания услуг. Осуществляется она на

свой риск и лицами, которые должны быть законодательно зарегистрированы. Предпринимательство подразделяется на виды в зависимости от содержания и направления деятельности, объекта вложения средств, взаимосвязи предпринимательской и производственной деятельности:

- производственное (его деятельность направлена на производство товаров, выполнение работ, создание духовных и интеллектуальных ценностей с целью их дальнейшей реализации конечным потребителям);
- коммерческо-торговое (распространяется на все виды деятельности, в которых консультативное (Компании приглашают консультантов для поиска, решения и разъяснения проблем, возникающих в сфере управления);
- финансово-кредитное (это разновидность торгового, так как оно основано на купле-продаже. Однако, в качестве товара рассматриваются оборотные средства – валюта, акции, ценные бумаги);
- посредническое (здесь предприниматель не является ни производителем, ни продавцом товара, а выполняет роль посредника в товарном обмене);
- страховое (при заключении договора страхования гарантирует потребителю возмещение ущерба в случае форс-мажорных обстоятельств, аварийных ситуаций, потери здоровья за определенную цену).

На рисунке 1 представлены данные, иллюстрирующие динамику количества субъектов малого и среднего бизнеса (включая индивидуальных предпринимателей) согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства.

Как видно из рисунка, в последние три года число субъектов малого бизнеса в российской экономике снижается. В 2019 году пандемия COVID-19 дополнительно усугубила сложившуюся ситуацию.

Больше всего пострадали рестораны, кафе, бары, кинотеатры и прочие публичные заведения. Спрос на них в четырёх исследованных странах (Китай, Германия, Великобритания и США) упал в среднем на 86%. Почти так же плачевно обстоят дела в туризме – почти 84% падения спроса. Немного лучше в бытовых услугах –

уровень падения спроса составляет почти 73%. Продажи одежды упали в среднем на 50,7%, а потребительской электроники, мебели и товаров для дома совокупно – на 33,5%. [5]

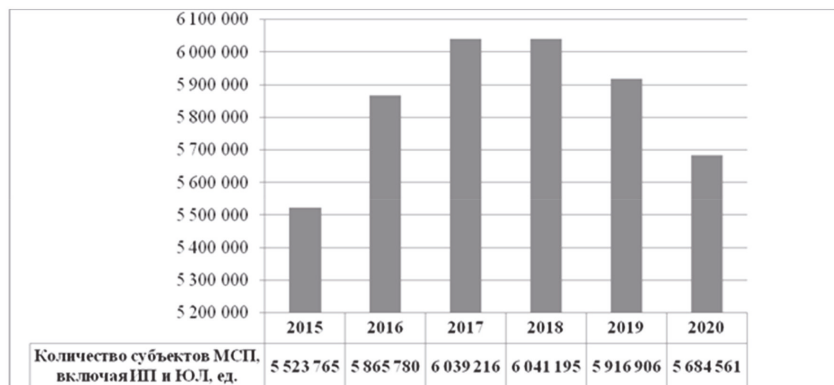


Рисунок 1 – Динамика численности малого и среднего предпринимательства в 2015–2020 гг. [2]

Главный аналитик Price.ru Алексей Петровский проанализировал изменение спроса на различные группы товаров в России. Больше всего просел спрос на сувениры (-61,8%), ювелирные изделия, часы и украшения (-56,8%), фото и видео (-46,6%) и товары из-за рубежа (-42,9%). В то же время спрос на софт и видеоигры вырос на 15,8%, продукты питания – на 22,9%, а на водку так и вовсе на 24,1%. Вне конкуренции, разумеется, находятся медицинские товары, спрос на которые вырос на 37,5%. В среднем падение спроса на товары составило 14,9%. Что же касается услуг, то больше всех пострадали здесь всё те же туризм и HoReCa. Из-за жестких карантинных мер московские кафе и рестораны потеряли даже больше среднемировых – более 90% выручки [5]

Такая ситуация стала мощным сигналом для многих предпринимателей для перевода своего бизнеса в онлайн-среду. Поэтому с недавнего времени онлайн-магазинов товаров и услуг стало открываться еще больше, чем в реальности: причинами тому стали доступность и низкая стоимость «старта» интернет-проектов.

В апреле 2020 число новых открытых интернет-магазинов стало почти в 2 раза больше (на 99,02%), чем за период январь-март, и

в 1,5 раза больше, чем в апреле прошлого года. Это связано с тем, что бизнесу приходится адаптироваться к новой жизни и лучшее решение – это выход в онлайн [4].



Рисунок 2 – Динамика открытия интернет-магазинов январь-апрель, 2019–2020 гг. [2]

Следует отметить, что онлайн-бизнес умирает гораздо чаще, чем реальный. Тем не менее, он имеет множество преимуществ. К их числу относятся:

*Доступность, низкий порог вхождения.* Такой бизнес, как правило, не требует крупных инвестиций. Существует масса возможностей легко и бесплатно создать свой сайт или вообще запустить бизнес в социальных сетях.

*Отсутствие привязки к местоположению.* Возможность вести бизнес из любой точки мира, искать клиентов и предоставлять услуги практически в любой уголок земли.

*Сокращение традиционных издержек.* При ведении бизнеса таким образом нет необходимости в аренде офиса, затрат на проезд к месту работы и обратно.

*Скорость принятия решений.* Потребители все больше времени проводят онлайн и из-за роста информационных потоков готовы быстро принимать решение о покупке/работе с тем или иным продуктом/поставщиком онлайн.

*Управление своим временем.* В современных условиях это дает возможность рационально распределять свое время в течении суток, повышает эффективность труда с учетом индивидуальных свойств личности

*Широкий выбор партнеров.* В онлайн-среде легче найти не только клиентов, но и партнеров, а также заключать сделки.

К недостаткам онлайн-предпринимательства можно отнести следующие факторы:

*Низкие доходы на старте.* На начальном этапе как правило человек не получает желаемой прибыли ввиду длительной окупаемости бизнеса.

*Оторванность от социума.* Работа вне коллектива и отсутствие межличностных живых коммуникаций является неотъемлемой чертой данного вида бизнеса.

*Мошенники в интернет-среде.* Работая в онлайн, нужно быть максимально бдительным, так как, сотрудничая с людьми, здесь гораздо сложнее проверить качество и подлинность предлагаемых ими товаров или услуг.

*Доказательство своей уникальности.* В онлайн-среде гораздо сложнее выделиться и доказать клиенту, что ему нужно купить именно ваш товар. Успехом здесь будет пользоваться только что-то по-настоящему эксклюзивное.

Но так или иначе, чтобы понять, какой бизнес запускать, нужно разобраться, какие виды онлайн-предпринимательства существуют на данный момент.

Один из самых популярных вариантов онлайн бизнеса – интернет-магазин. Суть заключается в построении бизнеса путем продаж различных товаров через онлайн-платформы. Необходимо понимать, где именно открывать торговую точку. Так как на данный момент есть множество вариантов, куда можно выйти со своим товаром, такие как сайт, маркетплейс или аккаунт в социальных сетях. Последние несколько лет все больше и больше предпринимателей открывают свой бизнес в Instagram. Теперь это не просто социальная сеть для общения, а настоящая платформа для продаж любых как товаров, так и услуг. Также сейчас активно развивается Tik-Tok и ClubHouse. Поэтому можно уже сейчас задумываться, как «запуститься» в одной из этих социальных сетей.

Альтернативой интернет-магазину являются продажи по дропшипингу. В этом случае не обязательно физически хранить у себя товар, которым намерены торговать начинающие предприниматели. Все, что нужно – определиться с товаром и найти надежных поставщиков, после чего создать свою площадку для продаж и хорошо о ней заявить, прорекламирровать. Это один из самых популярных способов заработка с нуля.

Следующим вариантом можно назвать фриланс-предоставление услуг разным компаниям, используя свои навыки и умения, в качестве сотрудника на аутсорсе. Дизайн, копирайтинг, программирование, верстка – все эти услуги востребованы, и компетентные специалисты очень ценятся на рынке труда.

В последние годы все большую популярность приобретает профессиональный блоггинг. Раскрученный блог со множеством подписчиков и интересным контентом легко монетизировать – зарабатывать можно на рекламе, размещенной на своей площадке. Особенно быстро набирает обороты видео-контент: тенденции сводятся к тому, что люди охотнее посмотрят послание, нежели прочтут его. Собственный канал в Youtube – отличная площадка, с которой и можно вести диалог со своей аудиторией.

Онлайн-коучинг – еще один вид бизнеса в интернете. Онлайн можно проводить любые курсы: обучение игре на музыкальных инструментах, изучение языков, кулинария, психология, маркетинг. Репетиторы онлайн – самые востребованные у всегда занятых родителей, а также сейчас растет потребность в дополнительном образовании, которое можно получить онлайн.

Для того, чтобы начать предпринимательскую деятельность в онлайн-среде необходимо определить тип заработка, составить примерный план и изложить в нем перспективы и желаемые результаты, выбрать подходящую платформу или способ реализации идеи: платный сайт, платный канал или аккаунт в соцсетях, мобильное приложение.

Чтобы начать бизнес на онлайн-платформе, необходимо выбрать сферу деятельности. Затем важно соблюдать два правила, которые позволят получать достойную оплату – это выбор работы и стратегия развития.

Для получения высокого дохода в онлайн-среде, важно учитывать несколько факторов:

Несмотря на то, что открыть бизнес в интернете достаточно просто, нужно учитывать некоторые особенности. Так, необходимо позаботиться о рекламе, изучить идеи конкурентов и выявить наиболее подходящий вариант. Это позволит начать бизнес с минимальными ошибками.

Предпринимателю стоит понимать ситуацию на рынке или на бирже, можно найти постоянного заказчика, который предложит сотрудничество на выгодных условиях.

По мере развития бизнеса можно привлекать инвесторов, финансирование которых позволит расширить организацию и повысить престиж компании, что является важным в условиях конкуренции и постоянной борьбы между организациями.

Подводя итог, можно сказать, кризис, связанный с пандемией, очень изменил экономику и мышление потребителей, поэтому многие предприниматели активно усиливают свое позиционирование в медиа пространстве, чтобы удержаться на рынке и быть конкурентноспособными. И, несмотря на все трудности 2020 года, тенденция на создание онлайн-бизнеса в 2021 году будет только расти. С каждым годом появляется все больше и больше возможностей для развития предпринимательства в интернет-среде.

### **Список литературы**

1. Личный проект: интернет-магазин «HW ICONS» – дизайн иконок приложений на Iphone 2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://hardworkers.tilda.ws>. (дата обращения 06.04.2021).
2. AdvantShop. Исследование о влиянии коронавируса на рынок онлайн-продаж 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/en/post/501116/> (дата обращения 16.03.2021).
3. Оганесян Т. Инновации: разбор полетов 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://stimul.online/articles/innovatsii/innovatsii-razbor-poletov/> (дата обращения 22.03.2021).
4. Пилипчук И. Электронная коммерция // Виды бизнеса в интернете 2018 г. [Электронный ресурс] URL: <https://www>.



- calltouch.ru/glossary/elektronnaya-kommertsiya/(дата обращения 22.03.2021).
5. Семехина К. VC.RU. 6 причин почему любой офлайн бизнес должен не просто иметь онлайн присутствие, но и развиваться онлайн 2019 г. [Электронный ресурс] URL:<https://vc.ru/trade/58618-6-prichin-pochemu-lyuboy-oflayn-biznes-dolzhen-ne-prosto-imet-onlayn-prisutstvie-no-i-razvivatsya-onlayn> (дата обращения 16.03.2021).
  6. Танкушин. Н. Предпринимательство онлайн. [Электронный ресурс] URL:[https://tankushin.ru/predprinimatelstvo-onlajn/obzornaya\\_statya.html](https://tankushin.ru/predprinimatelstvo-onlajn/obzornaya_statya.html) (дата обращения 22.03.2021).
  7. Чехова Н. Журнал об интернет-маркетинге и SEO продвижении // Всемирная паутина или реальная улица: где лучше начать свой бизнес? [Электронный ресурс] URL:<https://rspadm.ru/puteshestviya/vsemirnaya-pautina-ili-realnaya-ulica-gde-luchshe-nachat-svoi-biznes-sovmeshchenie/> (дата обращения 22.03.2021).
  8. Шевцов В. Колесо жизни // Дело // Преимущества и недостатки онлайн-бизнеса 2019г [Электронный ресурс] URL: <https://kolesogizni.com/delo/plusy-i-minusy-onlain-biznesa> (дата обращения 22.03.2021).
  9. Fenix.help. Экономика // Виды и формы предпринимательской деятельности 2021г [Электронный ресурс] URL: <https://wiki.fenix.help/yekonomika/vidy-predprinimatelskoj-deyatelnosti> (дата обращения 16.03.2021).

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

*Мелихова Валерия Витальевна*

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ, Среднерусский институт управления – филиал», Орел, Россия (Орел, ул. Панчука, д. 1), студент 3 курса направления подготовки «Социология», melihova.lera2015@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье представлен социологический анализ механизмов интеграции в предпринимательскую сферу из других отраслей. Выделены основные тенденции барьеров введения бизнеса. Определены основные факторы, способствующие развитию социологической базы предпринимательства в России.

**Ключевые слова:** предпринимательство; предпринимательская деятельность; развитие; экономика.

## PROBLEMS AND PROSPECTS FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN RUSSIA

*Melikhova Valeriya Vitalievna*

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration – Central Russian institute of Management-branch, Oryol, Russia (Oryol, Panchuk, 1), 3rd year student of Sociology, melihova.lera2015@yandex.ru*

**Abstract.** The article presents a sociological analysis of the mechanisms of integration into the entrepreneurial sphere from other sectors. The main tendencies of barriers to business introduction are highlighted. The main factors contributing to the development of the sociological basis of entrepreneurship in Russia are determined.

**Keywords:** entrepreneurship; entrepreneurial activity; development; economy.

### **Научный руководитель:**

**Ключникова Татьяна Николаевна.** ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ, Среднерусский институт управления – филиал», Орел, Россия (Орел, ул. Панчука, д. 1), кандидат психологических наук, доцент, kluchtat@rambler.ru.

**Klyuchnikova Tatyana Nikolaevna.** Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration - Central Russian institute of Management-branch, Oryol, Russia (Oryol, Panchuk, 1), PhD in Psychology, Associate Professor, kluchtat@rambler.ru

В настоящее время в российском обществе предпринимательство играет важную роль локомотива экономического развития, оно является главным фактором формирования рыночных отношений и перспективной социальной базой роста среднего класса.

Рассматривая механизмы интеграции в предпринимательскую деятельность, нельзя не отметить наметившееся улучшение за последние годы, причиной этому может быть и осуществление изменений в бизнес-среде. Предпринимательство в нашей стране, несмотря на спад в период пандемии отдельных отраслей, не осталось без поддержки государства. Благодаря этому удалось смягчить кредитные риски и защитить интересы занятого персонала. Важнейшей особенностью российского бизнеса является освоение новых производств, которые позволяют мгновенно занять бреши в экономике, связанные с санкциями.

Одной из сохраняющихся проблем в предпринимательской сфере остается слабая социальная база. Интеграция молодежи в ряды бизнес-сообщества в основном происходит за счет семейных или родственных образцов трудового опыта и поддержки. Причины этого кроются в истории предпринимательства в нашей стране.

«В России оно берет своё начало ещё со времен купечества. В СССР был потерян накопленный опыт предпринимательской деятельности, так как она была практически запрещена с конца 30-х годов прошлого века» [6].

Второй проблемой недостаточного притока в предпринимательскую сферу является избыточный контроль со стороны государства. Это связано с необходимостью обуздания выходящих за

пределы покупательских возможностей механизмов неоправданного взвинчивания цен не лекарства, продукты, тарифы. Пока еще в нашей стране приходится вмешиваться государству и регулировать ценовую политику, чего быть не должно в рыночной экономике. Это связано с сохраняющимся с 90-х годов стихийным, быстро возродившимся рынком.

Д.И. Валигурский, выделяя основные признаки предпринимательства, указывает на самостоятельное производство товаров и услуг, с целью получения прибыли [3].

К числу нерешенных еще сегодня проблем в развитии предпринимательства в России также относятся:

- проблема недостатка финансовых ресурсов;
- нестабильность экономической ситуации в стране;
- отсутствие явного развития производства;
- пробелы в действующем законодательстве, особенно налогом;
- сложность обращения к деловой информации;
- сведения о продукте, конкуренте.

В восприятии предпринимателей наиболее важными проблемами, мешающими развитию их бизнеса, сегодня являются:

- низкий уровень платежеспособности населения;
- высокие цены на аренду площадей и помещений;
- слишком высокий процент кредитов;
- дорогое сырье;
- неразвитость внутреннего рынка [2].

К основными факторам, негативно воздействующими на условия ведения бизнеса, опрошенные предприниматели отнесли: низкий уровень благосостояния граждан, коррупцию и цены на энергоносители. К положительным сторонам деловой среды ими были отнесены – уровень конкуренции на внутреннем рынке, стабильность внутривластной ситуации и доступность кредитов.

Рассматривая предпринимательство, как двигатель развития экономики, важно наметить зоны ближайшего развития. Этими мерами могут стать такие направления, как:

1. Формирование условий для конкурентных рыночных отношений;

2. Приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;

3. Внедрение и применение новых технологий в сфере предпринимательства;

4. Повышение профессиональной квалификации предпринимателей;

5. Активное внедрение новых Интернет-технологий.

Анализ данных социологическое исследование Фонда Общественного Мнения «ФОМ» от 8.08.2019 г. позволил выделить основные барьеры введения бизнеса в регионах России. Ими стали как неблагоприятные условия для предпринимательской деятельности – 43%, наблюдают ухудшение – 32% [7].

Следующая проблема, которую можно выделить в предпринимательской деятельности это проблема возрастания количества самозанятых людей, который занимаются в данной сфере. Под самозанятыми понимают чаще всего работников, которые не состоят в частных или государственных организациях, а самостоятельно производят собственным трудом товары и услуги, для удовлетворения потребностей людей, а также для получения прибыли [4].

Самозанятость преобразовывалась из-за изменений в мировой экономике. Это повлияло на возникновения новых форм занятости, например, как неформальная занятость. Виды данного направления были весьма разнообразны.

В. Гимпельсон и Р. Капелюшников выделили семь типов нестандартной занятости:

- непостоянная;
- неполная;
- недозанятость;
- сверхзанятость;
- самостоятельная;
- занятость в домохозяйствах [5].

Считается, что предпринимательство в России изменялась за счет правовой и политической институционализации.

Предпринимательство нужно постепенно развивать и выдвигать ее на новый уровень в мировой экономике. Это способствует:

– мобилизованию финансовых и производственных ресурсов населения;

- обеспечение прорывов в техническом прогрессе;
- решает проблему занятости населения в России.

Первоначально основными мерами поддержки предпринимательства и выделения основных перспектив развития бизнеса будут являться:

1. Основная государственная поддержка, которая будет способствовать процветанию в данной сфере;
2. Привлечение безработных на возникающие рабочие места;
3. Самоорганизация бизнеса на экономических началах;
4. Эффективное управление квалифицированными кадрами;

Развитие предпринимательства должно являться фактором соответствия цивилизованных рыночных отношений в обществе. Предпринимательская деятельность это создание и осуществление новых рабочих мест. Оно является основой для формирования среднего класса в обществе.

Таким образом, эволюция предпринимательской деятельности в России – трудный и противоречивый процесс, имеющий много особенностей, которые следует учитывать. Предпринимательство, несомненно является силой экономики, конкурентоспособности и общественного процветания анализ ситуации в предпринимательской сфере показал, что сегодня наработаны некоторые контуры, позволяющие решить сохраняющиеся пока проблемы. Хочется надеяться, что предпринимательство в России возродится, будет способствовать росту экономики и обеспечению занятости населения.

Анализ ситуации в предпринимательской сфере показал, что сегодня наработаны некоторые контуры, позволяющие решить сохраняющиеся пока проблемы. Хочется надеяться, что предпринимательство в России возродится, будет способствовать росту экономики и обеспечению занятости населения.

### **Список литературы**

1. Алякина В.В. Перспективы развития малого предпринимательства в России. [Электронный ресурс] <https://izron.ru/articles/voprosy-sovremennoy-ekonomiki-i-menedzhmenta-svezhiy-vzglyad-i-novye-resheniya-sbornik-nauchnykh-tru/sektsiya-1->

ekonomicheskaya-teoriya-spetsialnost-08-00-01/perspektivy-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-v-rossii/ (дата обращения 11.03.2021).

2. Бувев В. Некоторые аспекты поддержки малого предпринимательства в Москве. М.: ИСАП, 2008.
3. Валигурский Д.И. Предпринимательство: развитие, государственное регулирование, перспективы. М.: ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2002.
4. Голенкова З.Т., Голиусова Ю.В., Горина Т.И. Социологический портрет самозанятых в современной России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология, 2020. Т. 20. № 4. С. 821–836.
5. Гимпельсон Е., Капелюшников Р. Нестандартная занятость и российский рынок труда. М., 2005.
6. Михалёв Н.В. Предпринимательство в современной России. Автореферат дис. ... канд. с.н. М., 2009, С. 9.
7. ФОМ. Условия для предпринимательства в России [Электронный ресурс] URL: <https://fom.ru/Ekonomika/14237> (дата обращения 08.08.2020).

## О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ФАЛЬСИФИКАЦИИ ДОКУМЕНТОВ УЧЁТА И ОТЧЁТНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Дахненко Светлана Сергеевна**

*ФГОБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия (125993, Москва, Ленинградский проспект, дом 49). Доцент департамента Правового регулирования экономической деятельности Юридического факультета Финансового университета при Правительстве РФ, к.ю.н., доцент.*

**Малахова Вероника Юрьевна**

*ФГОБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия, (125993, Москва, Ленинградский проспект, дом 49). Доцент департамента Международного и публичного права Юридического факультета Финансового университета при Правительстве РФ к.ю.н., доцент, VUMalaho-va@fa.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрен вопрос остроты проблемы фальсификации финансовых документов учёта и отчётности финансовой организации. Особое внимание уделяется криминальным способам такого поведения. Определяются значимость и основные направления противодействия данному преступному деянию, прежде всего, за счет организации различных форм контроля. При этом раскрываются особенности тех форм, которые реализуются в рамках отдельных конкретных организаций и предприятий.

**Ключевые слова:** Уголовный кодекс; ответственность; фальсификация финансовых документов; выявление фальсификации; квалификация преступления; отграничение от смежных преступлений.



# ON SOME ISSUES OF COUNTERING FALSIFICATION OF FINANSIAL ACCOUNTING DOCUMENTS AND FINANCIAL STATEMENTS OF A FINANCIAL ORGANIZATION

***Dakhnenko Svetlana Sergeevna***

*Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education  
“Financial University under the Government of the Russian Federation”,  
Moscow Russia (125993, Moscow, Leningradsky Prospect, 49), Associate  
Professor of the Department of Legal Regulation of Economic Activity of  
the Faculty of Law of the Financial University under the Government of  
the Russian Federation, Ph.D., Associate Professor.*

***Malakhova Veronika Yurevna***

*Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education  
“Financial University under the Government of the Russian Federation”,  
Moscow Russia (125993, Moscow, Leningradsky Prospect, 49), Associate  
Professor of the Department of International and Public Law of the  
Faculty of Law Financial University under the Government of the Russian  
Federation PhD in Law, Associate Professor, VYMalahova@fa.ru*

**Abstract.** This article discusses the severity of the problem of falsification of financial accounting documents and financial statements of a financial organization. Particular attention is paid to the criminal methods of such behavior. The significance and main directions of countering this criminal behavior are determined, first of all, through the organization of various forms of control. At the same time, the features of those forms that are implemented within the framework of individual specific organizations and enterprises are revealed.

**Keywords:** Criminal Code; responsibility; falsification of financial documents; detection of falsification; qualification of a crime; delimitation from related crimes.

В настоящее время, фундаментальным национальным приоритетом Российской Федерации является экономическая безо-  
408

пасность. Одной из ключевых угроз экономической безопасности России выделяют «высокий уровень криминализации и коррупции в экономической сфере» [2, с. 32], «уязвимость информационной инфраструктуры финансово-банковской системы» [6, с. 55].

Наиболее общественно опасным проявлением криминальной деятельности в кредитно-финансовой сфере выступает искажение документации. Так, все сведения, полученные из финансовой отчетности, являются основным каналом, благодаря которому бизнес взаимодействует с общественными институтами. И главной причиной, по которой информация в отчетности должна быть достоверной, является принятие экономически правильных решений. То есть все сведения, содержащиеся в отчетности, учитываются внешними и внутренними пользователями при принятии управленческих и коммерческих решений. И как следствие, одним из главных требований, предъявляемых к бухгалтерской отчетности, является её достоверность.

В связи с этим, в 2014 году была введена в Уголовный кодекс Российской Федерации (далее – УК РФ) статья 172.1 «Фальсификация финансовых документов учета и отчетности финансовой организации», которая стала предусматривать уголовную ответственность за недобросовестное умышленное искажение финансовой отчетности.

Однако законодатель, вводя статью, определил достаточно мягкое наказание в виде штрафа. Так, в редакции 2014 года минимальный размер штрафа составлял триста рублей.

До 2015 практически не было правоприменительной практики по рассмотренному выше составу преступления, а позже – применялись слишком формальные правила, из-за чего, например, в 2018 году было возбуждено всего лишь одно дело. Объясняется это тем, что ранее для возбуждения уголовного дела были необходимы материалы, направленные ЦБ, а также ликвидатором финансовой организации. Но в связи с развитием уголовного законодательства в 2018 году стало возможным самостоятельно обращаться для возбуждения уголовного дела в отношении бывших руководителей, главных бухгалтеров организаций. Результаты видны в статистике за 2019 год – 13 возбуждённых дел, а на сентябрь 2020 года – 5 уголовных дел.

Одним из примеров уголовного наказания по данной статье (172.1 УК РФ) является дело 2017 года, когда Клименко Константин Георгиевич, являющийся главным бухгалтером кредитной организации ООО «Тандем», на протяжении 4 лет осуществлял достоверность деятельности данного банка. Он был осведомлён о поступлении в банк платёжных поручений и необходимости исполнения обязательств по ним, а также об отсутствии на корреспондентском счёте необходимых средств для исполнения обязательств. Если кредитная организация не способна удовлетворить требования кредиторов в течение 14 дней с наступления даты их удовлетворения при совокупности требований свыше 1000 МРОТ, то это является безусловным основанием для отзыва у банка лицензии на осуществление банковских операций и назначения временной администрации. К.Г.Клименко давал указания операционисту, совершая умышленное преступление, об удалении платёжных поручений для устранения сведений о наличии неисполненных обязательств.

Соответственно исходя из тенденции роста данных деяний в 2018 году была ужесточена уголовная ответственность за совершение преступлений, предусмотренных указанной статьёй [4, с. 96]. Следует иметь в виду, что количество возбужденных уголовных дел является лишь ориентиром, т.к. данные преступления являются высоко латентными [1, с. 36]. Однако о росте преступного поведения косвенно говорят и иные данные.

В силу этого важными направлениями противодействия данным преступлениям является как использование уголовно-правовых средств, так и осуществление своевременного их выявления и (или) предотвращения.

Способность выявления фактов фальсификации зависит от многих факторов, таких как уровень занимаемых злоумышленниками должностей, размер сумм, частота осуществления операций, связанных с фальсификацией.

Для упрощения выявления факта фальсификации американский ученый Мессод Бениш предложил ряд индексов, которые являются частым инструментом при работе с отчётностью. Были выделены следующие виды показателей: индекс роста выручки; индекс рентабельности продаж по валовой прибыли; индекс ка-

чества активов; индекс дневной оборачиваемости дебиторской задолженности; индекс коммерческих и управленческих расходов; индекс амортизации; индекс коэффициента финансовой зависимости; индекс изменения оборотного капитала.

Безусловно, были проведены ряд исследований данных индексов и было выявлено, что для компаний, которые не подготавливают отчётность МСФО индекс амортизации и изменений оборотного капитала просчитать невозможно. Однако чаще всего встречается мошенничество в крупных корпорациях, которые обязаны проходить ежегодную аудиторскую проверку и подготавливать отчётность в стандартах МСФО, поэтому к таким компаниям, все коэффициенты применимы.

Следует разделять фальсификацию финансовых документов учёта и отчётности, связанные с допущенными ошибками (не умышленными, случайными искажениями) и осуществляемую преднамеренно.

Необходимо также учесть, что само по себе искажение финансовых документов и отчетности не является предметом уголовного преследования, однако подразумевается, что данное деяние лицо (группа лиц) совершает с целью достижения определённых противоправных целей – избегания банкротства или умышленного банкротства, не уплаты налогов или присвоения чужой собственности. Именно эти деяния являются предметом преследования по уголовным делам. При этом ряд статей (например ответственность за налоговые преступления 198 УК РФ «Уклонение физического лица от уплаты налогов, сборов и (или) физического лица – плательщика страховых взносов от уплаты страховых взносов» и 199 УК РФ «Уклонение от уплаты налогов, сборов, подлежащих уплате организацией, и (или) страховых взносов, подлежащих уплате организацией – плательщиком страховых взносов», или информации по рынку ценных бумаг 185.1 УК РФ «Злостное уклонение от раскрытия или предоставления информации, определенной законодательством Российской Федерации о ценных бумагах») требует причинения реального ущерба, в то время как по ряду деяний ответственность наступает за сам факт искажения отчетности (см. 172.1 УК РФ). Также, распространёнными смежными преступлениями являются статья 174 УК РФ «Легализация (отмывание)

денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем» [3, с. 96] и статья 195 УК РФ «Неправомерные действия при банкротстве». [5, с. 210] Здесь и кроется вопрос в необходимости правильной квалификации преступления для отграничения от смежных составов преступлений.

Следует отметить, что российское законодательство дифференцирует ответственность за совершение деяния, связанные с умышленным и неумышленным искажением финансовых документов и отчетности. Так, независимо от наличия умысла Российское законодательство устанавливает ответственность за нарушение требований к бухгалтерскому учёту, в том числе к бухгалтерской отчетности в административном порядке.

Только в случае наличия умысла лицо может быть привлечено к уголовной ответственности. Здесь и наблюдается субъективная сторона преступления – умышленное сокрытие данных или их искажение.

Основную роль в вопросе выявления фальсификаций играет организация контроля за документами, которые выступают предметом преступления, предусмотренного статьей 172.1 УК РФ.

На сегодняшний день можно определить следующие основные формы осуществления такого контроля:

Менеджмент в объемах и порядке, установленных действующим законодательством.

Владелец бизнеса – в определяемых ими объемах.

Государственные структуры – в рамках контроля за сохранением стабильности финансовой системы (банковской, страховой, рынка ценных бумаг), а также в рамках полноты исчисления уплаты налогов и сборов.

Иные пользователи, страховые компании, банки, биржи – в объемах, представляемых бизнес-структурами: в добровольном порядке, а также в порядке независимой (аудиторской) проверки надлежащего состояния финансово-хозяйственной деятельности и качества представляемой отчетности.

Для менеджмента компании действующим законодательством установлена обязанность организовать внутренний контроль совершаемых операций. В случае, если субъект является специализированной организацией (банком, бюро кредитных историй,

профессиональным участником рынка ценных бумаг, страховой организацией, клиринговой организацией, обществом взаимного страхования, организатором торговли, негосударственным пенсионным или иным фондом и т.д.), крупным экономическим субъектом с объёмом выручки более 400 млн. рублей или стоимостью активов более 60 млн рублей, либо акции субъекта являются предметом торгов на бирже экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль ведения учета и составления бухгалтерской отчетности.

Внутренний контроль должен обеспечивать предотвращение или выявление отклонений от установленных правил и процедур, а также искажений данных бухгалтерского учёта, бухгалтерской (финансовой) и иной отчётности. Внутренний контроль – непрерывный процесс, обеспечивающий уверенность в сохранности активов, достоверности и своевременности отчётности и соблюдении законодательства при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учёта.

Собственники компании, в отличие от всех остальных стейкхолдеров, могут обеспечить самый эффективный контроль, поскольку практически не ограничены ни в порядке и объёме доступных данных, ни в количестве и качестве привлекаемых специалистов. Однако основное внимание собственников направлено на контроль злоупотреблений (фальсификаций) со стороны менеджмента компании. При этом сами собственники являются основными интересантами в представлении внешним пользователям отчётности в наиболее «благоприятном виде».

Для сторонних стейкхолдеров, не имеющих обращения к внутренней системе учёта и отчётности хозяйствующего субъекта основным гарантом достоверности представляемой финансовой отчётности является аудиторское заключение. Специализированная организация осуществляет проверку и по её результатам выдает официальный документ, содержащий выраженное в установленной форме мнение о достоверности бухгалтерской отчетности.

Аудитор обязан получить разумную уверенность в том, что финансовая отчётность в целом не содержит существенного искажения как вследствие недобросовестных действий, так и вследствие ошибки.

То есть, можно сказать, что существует несколько направлений мер по предотвращению фальсификации отчётности, и при этих мерах будут соблюдены интересы различных пользователей:

Часто используемой мерой к недопущению фальсификации документов в компаниях является внешний аудит. Третье лицо (компания) подтверждает или не подтверждает достоверность финансовой отчетности. В зависимости от того, были ли предоставлены все сведения о компании, верны ли эти сведения – подтверждение информации у контрагентов компании.

Помимо внешнего контроля, существует внутренний контроль в компаниях. Компания или создает отдельное подразделение внутренних аудиторов или же контрольные мероприятия проводятся бухгалтерией, которое занимается проверкой отчетности, выявлением мошенничества, инвентаризацией и иными действиями.

Ещё одна практика, которая успешно справляется с раскрытием такого типа преступления, – это наличие «осведомителей». Данная практика берет свое начало из-за рубежа, где является наиболее популярной. В России же такая практика есть, но к ней относятся неоднозначно.

Если говорить о контроле со стороны государственных органов, то основным субъектом данной деятельности в этой сфере является Банк России. На сегодняшний день он обладает достаточно широкими полномочиями по собиранию сведений о финансовом состоянии поднадзорных организаций, включая получение объяснений сотрудников, электронных носителей, записей систем видеонаблюдения и т. п.. В рамках своей деятельности по контролю и оценки достоверности учета Банк России должен в порядке, предусмотренном частями 1 и 2 статьи 140 УПК РФ направлять материалы, связанные с представлением и (или) раскрытием отчетности, и при обоснованных предположениях о наличии деяний, предусмотренных ст. 172.1 УК РФ, в течение трех рабочих дней со дня выявления указанных обстоятельств в следственные органы.

Следует отметить, что проблемы с недостоверной финансовой отчетностью также возникают и в связи с недостаточным контролем государственных органов над деятельностью организаций. В тех компаниях, которые проходят обязательную аудиторскую

проверку, шанс встретить фальсифицированную документацию ниже, в связи с возможностью скорого выявления ошибок. А те компании, которые не входят в категорию обязательного аудита, могут легко корректировать свою отчетность в зависимости от преследуемой цели. Поэтому при усилении контроля, посредством ежегодной инвентаризации, проведению большего количества выездных проверок, создание ревизионных комиссий будут организованы превентивные меры по отношению к более тяжким экономическим преступлениям.

### **Список литературы**

1. Баранов А.А., Денисов Н.Л. Латентность преступлений и влияние на нее уголовной политики // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России, 2015. № 4 (42). С. 35–37.
2. Беляева О.А., Трунцевский Ю.В., Цирин А.М. Правовые механизмы противодействия коррупции в сфере корпоративных закупок: научно-практическое пособие / отв. ред. И.И. Кучеров. М.: ИЗиСП. КОНТРАКТ, 2019. 160 с.
3. Денисов Н.Л. Проблема экономической обоснованности определения объема причиненного вреда или объема совершения деяния при криминализации преступлений экономической направленности // Вестник Московского университета МВД России, 2018. № 3. С. 95–97.
4. Денисов Н.Л., Малахова В.Ю. Эффективность функционирования правовых норм в сфере противодействия легализации (отмыванию) денежных средств, полученных преступным путем // Безопасность бизнеса, 2020. № 2. С. 49–52.
5. Малахова В.Ю., Денисов Н.Л. О некоторых вопросах объективной стороны преступления, предусмотренного ст. 195 УК РФ «Неправомерные действия при банкротстве» // Экономика и право. XXI век, 2016. № 4. С. 211–214.
6. Риски финансовой безопасности: правовой формат: монография / отв. ред. И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина. М.: ИЗиСП: Норма: ИНФРА. М., 2018. 304 с.



**ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО  
УЧЁТА**

***Зубков Александр Семёнович***

*МОУ ВО «Белорусско-Российский университет», Могилев, Республика Беларусь (212000, Могилев, пр. Мира, 43), канд. экономических наук, доцент, a.z.1955@mail.ru*

**Аннотация.** В статье проводится анализ существующего влияния основных компонент информационно-коммуникационных технологий на совершенствование организации и методологии финансового и управленческого учёта. Изложена прогнозная оценка возможного развития учёта на основе дальнейшего развития и масштабного применения указанных технологий в деятельности организаций.

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные технологии; бухгалтерский учёт; интернет; электронная почта; интранет; экстранет.

**PROSPECTS FOR USING INFORMATION AND  
COMMUNICATION TECHNOLOGIES FOR THE  
DEVELOPMENT OF ACCOUNTING**

***Zubkov Aleksandr Semenovich***

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus (212000, Mogilev, 43 Mira ave), the associate professor, a.z.1955@mail.ru*

**Abstract.** The article analyzes the existing influence of the main components of information and communication technologies on the improvement of the organization and methodology of financial and management accounting. A forecast assessment of the possible

**development of accounting based on the further development and large-scale application of these technologies in the activities of organizations is presented.**

**Keywords: information and communication technologies; accounting; internet; e-mail; intranet; extranet.**

Интенсивное развитие информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) вызывает кардинальные преобразования во всех сферах хозяйственной жизни, в том числе и в сфере бухгалтерского учёта. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь на основании выборочного обследования около 8 000 организаций применение ИКТ в производственной деятельности характеризуется следующими показателями (в процентах от общего числа обследованных организаций): использование электронной почты – 96,2; сети Интернет – 96,8; сети Интранет – 26,6; сети Экстранет – 13,5; имели локальные вычислительные сети – 79,8; имели веб-сайт в сети Интернет – 67,2 [1]. Проанализируем существующую и перспективную роль данных компонент ИКТ в развитии и совершенствовании бухгалтерского учёта.

Применение электронной почты в бухгалтерском учёте в настоящее время весьма ограничено. Причина заключается в том, что первичные учётные документы (далее – ПУД), имеющие юридическую силу, в обычном виде не могут передаваться и приниматься по электронной почте. ПУД в электронном виде обладают юридической силой, если они оформлены с соблюдением всех требований к электронным документам, изложенным в Федеральном законе от 06.04.2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи» (с изменениями и дополнениями) (далее – Закон № 63-ФЗ) [2].

Электронный документ должен иметь структуру, состоящую из двух частей – общей и особенной. Общая часть электронного документа состоит из информации, составляющей содержание документа. Особенная часть электронного документа состоит из одной или нескольких электронных подписей (далее – ЭП). Создание ЭП производится с помощью ключа подписи, созданного удостоверяющим центром или самой организацией с соблюдением требований, предусмотренных Законом № 63-З, и принад-

лежащего юридическому или физическому лицу. Проверка подлинности ЭП производится путём применения ключа проверки ЭП, который предоставляется всем партнёрам или сотрудникам организации с подтверждением его легальности соответствующим сертификатом. Удостоверяющий центр выдает по обращению заявителя средства электронной подписи, содержащие ключ электронной подписи и ключ проверки электронной подписи (в том числе созданные удостоверяющим центром) или обеспечивающие возможность создания ключа электронной подписи и ключа проверки электронной подписи заявителем.

Статьёй 4 Закона № 63-З предусмотрено право участников электронного взаимодействия использовать электронную подпись любого вида по своему усмотрению, если требование об использовании конкретного вида электронной подписи в соответствии с целями ее использования не предусмотрено федеральными законами или нормативными правовыми. Указанной статьёй так же даётся возможность использования участниками электронного взаимодействия по своему усмотрению любой информационной технологии и (или) технических средств, позволяющих выполнить требования Федерального закона применительно к использованию конкретных видов электронных подписей.

Таким образом, законодательство предоставляет организациям полное право по созданию собственных систем электронных подписей для должностных лиц (ключей формирования электронных подписей и ключей их проверки). Это потребует выделения организациями определённых средств на приобретение соответствующих программно-технических средств и привлечение специалистов в области защиты информации. Таким образом, электронная почта как один из ресурсов Интернета может послужить перспективным компонентом системы бухгалтерского учёта в качестве средства электронного документооборота при условии соблюдения всех требований к электронным документам и ЭП. Такой вариант подходит для небольших по численности сотрудников организаций, в которых отсутствуют внутренние компьютерные сети.

Широкое использование организациями сети Интернет (96,8% от числа обследованных) создаёт косвенные предпосылки для ве-

дения качественного учёта и его развития. Однако используется сеть Интернет, по данным Госкомстата РБ, в основном для взаимодействия с поставщиками (86,4 %, в общем числе обследованных организаций в 2018 г.) и с потребителями (76,3%) [1]. Через данную сеть осуществляется также доступ организаций к справочно-информационным системам и базам данных нормативных правовых документов. По услугам, оказанным через Интернет есть возможность организациям оформлять ПУД в единоличном порядке, что значительно ускоряет бухгалтерский учёт в организациях, оказывающих эти услуги. Таким образом, использование сети Интернет в сфере бухгалтерского учёта в настоящее время минимально. Оно сводится, в основном, к информационному взаимодействию с контрагентами и обращения к справочно-поисковым системам.

С позиций перспектив развития бухгалтерского учёта сеть Интернет даёт возможность использовать две принципиально новые технологии:

- облачные технологии обработки и хранения данных;
- технологию регистрации и защиты транзакций «блокчейн».

В настоящее время удельный вес организаций, использующих облачные сервисы, в общем числе обследованных организаций составляет небольшую величину – 22,3%. Соответственно использование данных технологий в учёте так же минимально. Это является следствием недооценки, на наш взгляд, преимуществ облачных технологий менеджментом организаций. Данные преимущества заключаются в следующих позициях:

– экономичность: при использовании облачных технологий нет необходимости оснащать бухгалтерскую службу мощными компьютерами (серверами) для обработки и хранения больших массивов учётных данных. Это существенно снижает инвестиционные и текущие затраты на организацию и ведение бухгалтерского учёта;

– доступность и мобильность: обеспечение повсеместного обращения к данным, располагающимся в облачной инфраструктуре, посредством любых устройств, подключенных к интернету;

– высокая технологичность: пользователю предоставляются большие вычислительные мощности по хранению, анализу и обработке данных;

– безопасность: сохранность и целостность данных обеспечивается за счет использования криптографических средств и защищенных протоколов, по которым осуществляется передача данных. Снижаются также риски утраты учётных данных вследствие обстоятельств непреодолимой силы (технические поломки, стихийные бедствия, хищения и т.п.).

В перспективе, по мере освоения облачных технологий и осознания их преимуществ следует ожидать расширения масштабов их использования в области учётных работ.

Перспективной, по мнению многих исследователей, является также технология «блокчейн», которая может послужить основой для прорыва в методах учета, таких как система учетной регистрации [3,4]. Организации смогут записывать и хранить транзакционные записи в единый регистр – распределенную и взаимосвязанную систему бухгалтерской информации. Изменение или уничтожение информации в ней практически невозможны благодаря системе распределения и криптографической защите. Это может вызвать качественный скачок в развитии бухгалтерского учёта на основе принципиально новых способов его ведения.

Интранет – это Интернет в миниатюре, который построен на использовании протокола IP для обмена и совместного использования некоторой части информации внутри организации. По сути он является корпоративной информационной системой, которая создаётся преимущественно в крупных организациях. Распространённость этих сетей в РБ находится на невысоком уровне – их имели 26,6% от числа обследованных организаций. Вследствие этого их использование в целях бухгалтерского учёта в настоящее время так же незначительно. Первоначально данная сеть создавалась в крупных подразделениях организации, в частности, бухгалтериях и применялась для оперативного обмена информацией и контроля за работой сотрудников и ходом производственного процесса. В перспективе по мере расширения масштабов внутренних сетей, охвата ими всех подразделений организации, масштабного применения электронных подписей сети Интранет могут использоваться для полного перевода внутреннего документооборота, в том числе первичных учётных документов в электронный вид.

Сеть Экстранет – это корпоративная сеть, которая создаётся в

группе предприятий и организаций, объединённых в рамках холдинга, концерна и т.п. По данным Госкомстата РБ [1] данные сети имеют незначительную распространённость среди организаций (13,5%). В указанных группах организаций сети используются для передачи электронных вариантов финансовой отчётности и получения от головной организации нормативных и методических документов по ведению бухгалтерского учёта. Вследствие этого их использование в целях бухгалтерского учёта и отчётности минимизировано. В перспективе масштаб использования данных сетей может быть значительно повышен по мере развития и внедрения управленческого учёта во всех группах и объединениях организаций. Для этого потребуются предварительная разработка алгоритмов и моделей корпоративного управленческого учёта и их внедрение в практику функционирования корпораций.

Важнейшим компонентом ИКТ является сотовая связь, которая перешла на качественно новый уровень развития с появлением смартфонов и развитием мобильного интернета. Посредством этих устройств и технологий могут оперативно создаваться и передаваться в сети фото-, видеоизображения, текстовые блоки информации, которые впоследствии могут использоваться в бухгалтерском учёте. Так, скрин-шот информации, полученной посредством мобильного телефона и перемещённый на компьютер бухгалтера может являться подтверждением факта выполнения работ, оказания услуг и послужить основанием для составления ПУД и его частью. Примерами использования смартфонов в указанных целях является фотографирование и передача показаний электро-, водо- и газосчётчиков работниками снабжающих организаций при проведении контрольных мероприятий, фотографирование работниками подрядных организаций – отремонтированных объектов основных средств, работниками коммунальных служб – контейнерных площадок для подтверждения факта вывоза мусора и т.д.

### **Список литературы**

1. Основные показатели использования информационно-коммуникационных технологий в организациях // Официальный сайт

- Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. 2020. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/informatsionno-telekommunikatsionnye-tekhnologii/> (дата обращения 12.01.2021).
2. Федеральный закон «Об электронной подписи» от 06.04.2011 № 63-ФЗ [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112701/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/). (дата обращения 13.11.2020).
  3. Карпова Т.П. Направления развития бухгалтерского учета в цифровой экономике / Т.П. Карпова // Известия Санкт-Петербургского Государственного Экономического Университета, 2018. № 3 (111). С. 52–57.
  4. Одинцова Т.М., Рура О.В. Развитие видов, объектов и методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики и информационного общества // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 4. С. 120–131.

## ТРЕЙДИНГ КАК НОВЫЙ СПОСОБ ЗАРАБОТКА В РОССИИ

*Дорошев Даниил Дмитриевич*

*ФБГОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева», Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), студент (бакалавр), doroshev\_62324@mail.ru*

**Аннотация.** Актуальность данной статьи объясняется сложной мировой экономической ситуацией, которая возникла в условиях преодоления последствий COVID-19 и поисками новых способов заработка. Объект исследования – современные инвестиционные платформы, предмет исследования – акции, ценные бумаги. В статье представлены научные результаты, полученные в ходе проекта «Инвестирование в ценные бумаги». Приведены основные критерии, по которым осуществляется выбор в пользу той или иной акции. Главный научный результат: даны конкретные рекомендации по выбору акции для долгосрочной перспективы, составлен список 10 перспективных российских и американских акций.

**Ключевые слова:** акции; ценные бумаги; инвестиции; прибыль.

## TRADING AS A NEW WAY OF EARNING MONEY IN RUSSIA

*Doroshev Daniil Dmitrievich*

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), student (bachelor), doroshev\_62324@mail.ru*

**Abstract.** The relevance of this article is explained by the difficult global economic situation that arose in the context of overcoming the



consequences of COVID-19 and the search for new ways of earning money. The object of research is modern investment platforms; the subject of research is stocks, securities. The article presents the scientific results obtained in the course of the project “Investing in securities”. The main criteria by which a choice is made in favor of a particular action are given. The main scientific result: specific recommendations were given on choosing a stock for a long-term perspective, a list of 10 promising Russian and American stocks was compiled.

**Keywords:** shares; securities; investments; profit.

**Научный руководитель:**

*Оришев Александр Борисович, АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), доктор исторических наук, Orishev71@mail.ru*

*Orishev Aleksandr Borisovich, Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), doctor of historical Sciences, Orishev71@mail.ru*

В 2020 г. в журнале «Бизнес и дизайн ревью» была опубликована статья, в которой автор настоятельно предлагал сделать инвестиции в золото [1, с. 2]. На наш взгляд, в 2021 г. инвестору следует обратить внимание на рискованные активы, учитывая постепенный выход экономики большинства стран из кризиса. В 2020 г. в начале года в интернет-газете «Тасс» была опубликована статья, посвященная количественному росту инвесторов Мосбиржи. И сделанные в ней подсчеты оказались на редкость интересными. Согласно статистике приведенной, в статье количество физических лиц, имеющих брокерские счета на Московской бирже, за 2020 год увеличилось почти на 5 млн и достигло рекордных 8,8 млн. Таким образом, в 2020 году на Московскую биржу пришло частных инвесторов больше, чем суммарно за все предыдущие годы, говорится в сообщении торговой площадки. Доля частных инвесторов в объеме торгов акциями на Мосбирже в 2020 году составила 40,6%, в объеме торгов облигациями – 13%, на спот-рынке валюты – 12,3%, на срочном рынке – 42%. Также за ушедший год частные инвесторы вложили в акции на Московской бирже 301 млрд. рублей, вложения в облигации составили 617 млрд. рублей [2]. Чем же вызван

424

такой бурный интерес к инвестированию в акции? Ответ на самом деле лежит на поверхности. Тут важно выделить два основных момента: во-первых, это социально психологическое состояние населения во время пандемии COVID-19. Согласно статистике Ростата число безработных выросло на 24,7% больше за 2020, чем за 2019. По предварительным данным, она составила около 4,321 млн человек [3]. Также стоит отметить, что экономика России сократилась в 2020 году на 3,1%, объем ВВП составил в текущих ценах 106,6 трлн. рублей. Расходы на конечное потребление сократились на 5,2%, что связано с падением потребительского спроса, преимущественно на непродовольственные товары и услуги. Расходы домашних хозяйств на конечное потребление снизились сразу на 8,6% [4]. Все это привело к отсутствию накопления стабильного дохода у россиян и желанием вложения своих денежных средств в более устойчивую систему, с возможностью получения прибыли и дивидендов. И отсюда возникает следующая проблема, что стандартным и привычным способом это сделать не получится, т.к. если взять за основу самый главный банк нашей страны ПАО Сбербанк и посмотреть на уровень годовой инфляции за 2020 год, то все станет понятно. Ниже приведен список различных вариаций вкладов Сбербанка за 2020 год.

Анализируя вклады (см. таблицу 1), можно заключить, что максимальный процент возможно получить только в 1 варианте – 4,7%. Однако стоит отметить, что согласно анализу Росстата – инфляция за 2020 год составляет 4,91% по сравнению с 3,04% в 2019 году. Т.е. даже при самом оптимальном раскладе вкладчик реального дохода не получит, что подтолкнет его к поиску новых возможностей для инвестирования свободных денег. И их поиски приводят на Мосбиржу, где для неопытных инвесторов открывается мир акций. И ведь действительно, есть ряд российских и иностранных акций, которые выросли за счёт (вопреки) пандемии и имели внушительный рост. Ниже приведен ряд российских акций, которым пандемия COVID-19 подарила возможность для роста их акций.

Таблица 1 – Вклады ПАО Сбербанк 2020

Вклады ПАО Сбербанк за 2020 год									
Название вклада	%	Условия суммы	Срок	Капитализация	Выплаты процентов	Пополняемый	Частичное снятие	Досрочное расторжение	
Помню. Горжусь	до 4,7	от 50 тыс. руб.	от 182 дней	нет	в конце срока	нет	невозможно	по ставке до востребования	
Сохраняй	до 3,35	от 1000 руб.	от 30 дней	возможна	ежемесячно	нет	нет	на льготных условиях	
Пополняй	до 2,9	от 1000 руб.	от 91 дня	возможна	ежемесячно	возможно	нет	на льготных условиях	
Управляй	до 2,55	от 30 тыс. руб.	от 91 дня	возможна	ежемесячно	возможно	возможно	на льготных условиях	
Сбер. Счёт	до 1,8	от 1 руб.	от 30 дней	возможна	ежемесячно	возможно	возможно	на льготных условиях	
Пенсионный полус	до 3,5	от 1 руб.	от 1095 руб.	ежеквартально (по выбору)	ежеквартально	возможно	возможно	на льготных условиях	

## **1. Горнодобывающая отрасль**

Компании, добывающие сырьё, к концу 2020 г. выросли. Золото, металлы платиновой группы, медь – их стоимость показала рост.

1. Полюс Золото, +109%. Дивиденды в 2020 году: 484,93₽ на 1 акцию.

2. Полиметалл, +75%. Дивиденды в 2020 году: 70,78₽ на 1 акцию.

3. ГКМ Норникель, +22%. Дивиденды в 2020 году: 1180,55₽ на 1 акцию.

4. Алроса, +16%. Дивиденды в 2020 году: 2,63₽ на 1 акцию.

5. Русал, +16%. Дивиденды не выплачивает [5].

## **2. IT и интернет-сервисы**

Общемировой тренд на онлайн-сервисы не обошёл Россию стороной. Российский интернет-магазин OZON тоже воспользовался ситуацией и провёл успешное IPO на бирже Nasdaq.

1. Магнит, +65%. Наконец-то он растёт. Дивиденды в 2020 году: 402,30₽ на 1 акцию.

2. Лента, +37%. Дивиденды не выплачивает.

3. Детский мир, +34%. Дивиденды в 2020 году: 10,58₽ на 1 акцию.

4. Икс 5 Ритейл Групп, +29%. Дивиденды в 2020 году: 183,93₽ на 1 акцию [5].

Так или иначе, время идет, и в условиях нового 2021 года акции, которые падали в цене могут расти. Но выбор акции для успешного инвестирования во многом зависит от совокупности различных факторов, за которыми невозможно уследить. Поэтому первое, что необходимо определить – отечественные или иностранные акции нам интересны. От этого может зависеть наша дальнейшая прибыль. Учитывая специфику фондовых рынков, разберем особенности каждой стратегии и предложим молодым и неопытным инвесторам ряд практических рекомендаций по вложениям в российские и иностранные акции.

### **Вариант 1. Российский фондовый рынок**

#### **1. Акции-Газпром**

Акции «Газпрома» – всегда в цене. Например, на начало апреля 2021 года стоимость одной акции составила 225 рублей. Эта компания находится на 17 месте в рейтинге самых крупных энергети-

ческих компаний всего мира. Здесь платят неплохие дивиденды. Поэтому вкладывать сюда средства практически всегда выгодно. На рынке России эта компания является монополистом. Огромным плюсом для держателей акций является то, что компания принадлежит государству. А значит, именно оно в ответе перед вкладчиками.

## 2. Акции-Сбербанка

Приобретая акции «Сбербанка», вы можете быть уверены в правильном выборе. Этот банк отличается необыкновенной надежностью. Сюда стекаются денежные потоки всей России. Котируемые акции «Сбербанка» редко опускаются в нисходящий тренд. Политика выплаты дивидендов такова, что среди держателей акций подавляющее число постоянных клиентов. Также есть большой поток новых держателей. Стоимость данной акции на апрель 2021 года 289 рублей.

## 3. Акции-ГМК Никель

Стоимость этих акций, пожалуй, самая высокая: 23 736 рублей. Однако аналитики прогнозируют прирост в среднем на 20–30%. Также стоит взглянуть на общий показатель дивидендов, в среднем за два года он составил 94,6 руб. за акцию.

## 4. Акции «Роснефть»

Стоимость одной акции составляет 560,15 рублей. Более 70% всей добычи нефти в России принадлежит именно «Роснефти». Это мировой лидер по количеству добываемой нефти. Поэтому и доверие к этой компании огромно! Начиная с конца октября 2020 года, наблюдается взлет стоимости: с 249 руб. до 568 руб. Это колоссальный взлет и мы уверены, что цена акций будет продолжать расти. Да и дивиденды у акции приятные – 18,07 руб.

## 5. Акции «Полиметалл»

Polymetal International – это одна из ведущих компаний по добыче золота и серебра. Стоит отметить, что стоимость одной акции составляет всего 1492 руб. Однако эти акции всегда востребованы, особенно во время кризиса (например, во время первой волны стоимость поднялась с 1000 руб. до 1568 руб.). Да и дивиденды составляют \$0,89.

## **Вариант 2. Американский фондовый рынок**

Иностранные акции советуем брать для более активных и

опытных инвесторов. Почему? Дело в том, что американские акции наиболее динамичны. Американцы не привыкли долго держать у себя свои активы, поэтому если наблюдается краткосрочный рост – они практически не раздумывая продают их. Однако есть небольшой нюанс. Общая прибыль зависит не только от стоимости акции, но и от курса доллара. То есть, например, если американская акция выросла, но курс доллара упал, то российский инвестор реальный доход может не получить. Поэтому нужно быть очень внимательным, и выбирать, кем вы хотите быть – «медведем» или «быком». Тем не менее, есть топ-5, по-нашему мнению, американских акций, на которые стоит обратить внимание.

#### Акции «Tesla»

Tesla, Inc (ранее Tesla Motors, Inc) проектирует, разрабатывает, производит и продает полностью электрические транспортные средства, системы хранения энергии, а также устанавливает, эксплуатирует и обслуживает солнечные и энергосберегающие продукты. Компания работает в двух сегментах: автомобилестроение, производство и хранение энергии. Автомобильный сегмент включает в себя проектирование, разработку, производство и продажу электромобилей. Сегмент производства и хранения энергии это: проектирование, изготовление, установка и продажа или аренда стационарных продуктов хранения энергии, а также генерируемой солнечной энергии для жилых и коммерческих потребителей, или продажа клиентам электроэнергии, производимой солнечными энергетическими системами [6]. Стоит отметить, что на сегодняшний день акции теслы идут вниз, а стоимость на сегодняшний день составляет \$691,69, что не мало. Однако в долгосрочной перспективе можно сказать, что акции должны будут расти и расти.

#### Акции «Alibaba Group Holding Ltd»

Alibaba Group Holding Ltd. занимается предоставлением онлайн и мобильных торговых площадок в розничной и оптовой торговле. Она работает в следующих бизнес-сегментах: основная коммерция; облачные вычисления; цифровые медиа и развлечения; инновационные инициативы и другие. Основным сегментом коммерции состоит из платформ, работающих в розничной и оптовой торговле. Сегмент облачных вычислений состоит из Alibaba Cloud, которая предлагает эластичные вычисления, базы данных,

сети хранения и доставки контента, крупномасштабные вычисления, безопасность, управление и приложения, аналитику больших данных, платформу машинного обучения и другие услуги, предоставляемые предприятиям различных размеров в различных отраслях промышленности. Сегмент цифровых медиа и развлечений относится к браузерному бизнесу Yoko Tudou и UC Browser [7]. Стоимость одной акции составляет \$225. Инвесторы смотрят с оптимизмом и предполагают, что акции должны дойти до \$335.

### 3. Акции «Amazon.com, Inc»

Amazon.com, Inc. занимается предоставлением услуг розничной торговли в Интернете. Она работает в следующих бизнес-сегментах: North America, International и Amazon Web Services (AWS). Сегмент Северной Америки включает розничные продажи потребительских товаров и подписки через ориентированные на Северную Америку веб-сайты, такие как [www.amazon.com](http://www.amazon.com) и еще [www.amazon.ca](http://www.amazon.ca)-да. Международный сегмент предлагает розничные продажи потребительских товаров и подписки через международные веб-сайты. Сегмент Amazon Web Services включает в себя глобальные продажи вычислительных систем, систем хранения данных, баз данных и услуг AWS для стартапов, предприятий, правительственных учреждений и академических учреждений [8]. Стоимость акции на сегодняшний день составляет \$3198. По мнению многих аналитиков акции должны вырасти до \$4094.

### Акции «Apple, Inc»

Apple, Inc. – американская корпорация. Специализируется на разработке, производстве и продаже смартфонов, персональных компьютеров, планшетов, носимых устройств и аксессуаров, а также сопутствующих услуг, таких как магазины цифрового контента, потоковое вещание и услуги лицензирования. Одна из самых дорогих публичных компаний в мире. Ее акции продаются и покупаются на американской биржевой площадке NASDAQ и на Лондонской фондовой бирже. Компания отличается достаточно агрессивной маркетинговой политикой. Скрытую рекламу продукции Apple (product placement) можно увидеть во многих известных фильмах, мультфильмах и сериалах. Корпорация была основана Стивеном Полом Джобсом, Рональдом Джеральдом Уэйном и Стивеном Возняком 1 апреля 1976 года. Инновационные

технологии и эстетичный дизайн продукции помогли Apple, Inc. создать уникальную репутацию лидера индустрии потребительской электроники. Именно она ввела в широкий обиход компьютерную мышь и графический интерфейс и продолжает задавать тренды в мире технологий. Ее продукты – это легендарные iPhone, Mac, iPad, AirPods, Apple TV, Apple Watch, Beats products, Apple Care и iCloud [9].

Стоимость одной акции составляет \$125,25. Аналитики считают, что стоимость должна вырасти до \$153,38.

Акции «Advanced Micro Devices, Inc»

Advanced Micro Devices, Inc. занимается предоставлением услуг полупроводникового бизнеса. Она работает в следующих сегментах: Computing & Graphics, а также Enterprise, Embedded и Semi-Custom. Сегмент вычислительной техники и графики включает в себя настольные и ноутбуковые процессоры и чипсеты, дискретные и интегрированные графические процессоры, центры обработки данных и профессиональные графические процессоры, а также услуги по разработке [10]. Стоимость акции составляет всего \$81,38. По прогнозам акции должны вырасти до \$115.

Таким образом, хочется сказать, что рынок акций будет набирать всё больше и больше популярности, что приведет к росту финансовой грамотности населения, и к росту в нашей экономике.

### **Список литературы**

1. Оришев А.Б. Золотые инвестиционные монеты как инструмент инвестирования для среднего класса // Бизнес и дизайн ревю. 2020. № 1 (17). С. 2.
2. Интернет-газета ТАСС Количество инвесторов-физлиц Мосбиржи в 2020 году выросло на 5 млн. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10453365> (дата обращения:02.04.2021).
3. Интернет-газета ТАСС. Росстат: число безработных в России в 2020 году выросло на 24,7%. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10572707> (дата обращения:02.04.2021).
4. Российская газета Росстат: Экономика России потеряла 3,1% за 2020 год. URL: <https://rg.ru/2021/02/01/rosstat-ekonomika-rossii-poteriala-31-za-2020-god.html> (дата обращения 02.04.2021).



5. Pikabu Результаты 2020 года на российском фондовом рынке: лучшие и худшие секторы URL:[https://pikabu.ru/story/rezultaty\\_i\\_2020\\_goda\\_na\\_rossiyskom\\_fondovom\\_ryinke\\_luchshie\\_i\\_khudshie\\_sektoryi\\_7944741](https://pikabu.ru/story/rezultaty_i_2020_goda_na_rossiyskom_fondovom_ryinke_luchshie_i_khudshie_sektoryi_7944741) (дата обращения 03.04.2021).
6. Best stocks Обзор акции Tesla, Inc. (TSLA) URL:<https://beststocks.ru/stock/tsla> (дата обращения 03.04.2021).
7. Best stocks Обзор акции Alibaba Group Holding Ltd. (BABA) URL: <https://beststocks.ru/stock/baba> (дата обращения 03.04.2021).
8. Best stocks Обзор акции Amazon.com, Inc. (AMZN) URL:<https://beststocks.ru/stock/amzn> (дата обращения 03.04.2021).
9. Best stocks Обзор акции Apple, Inc. (AAPL) URL: <https://beststocks.ru/stock/aapl> (дата обращения 03.04.2021).
10. Best stocks Обзор акции Advanced Micro Devices, Inc. (AMD) URL: <https://beststocks.ru/stock/amd> (дата обращения 03.04.2021).

## **РАЗДЕЛ 5.**

### **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ: НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА И ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

---

---

УДК 791.5

## ПРОБЛЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОЙ ЖИЗНИ

**Джавадова Светлана Александровна**

*ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» (125993, Москва, ул. Миусская площадь, дом 6, Россия), кандидат экономических наук, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики, javadovasa@yandex.ru*

**Аннотация.** Проблемы, связанные с развитием дистанционного образования (ДО) в высшей школе, остро проявились во время пандемии. Это слабая инфраструктура онлайн-обучения, неготовность к ДО значительной части профессорско-преподавательского состава, недостаточная мотивация и самодисциплина студентов и другие.

**Ключевые слова:** цифровизация; онлайн-образование; онлайн-обучение; высшее образование; вуз; дистанционное образование; рынок труда.

## PROBLEMS OF HIGHER EDUCATION IN «HYBRID LIVING» CIRCUMSTANCES

**Javadova Svetlana Aleksandrovna**

*Russian State University for the Humanities (RSUH) (125993, Moscow, str. Miusskaya ploshchad, 6, Russia) – PhD in economics, Associate Professor of the Theoretical and Applied Economics Department, javadovasa@yandex.ru*

**Abstract.** The problems associated with the progress of distant learning technologies within the higher education system have manifested themselves during the COVID-19 pandemic. They include inferior infrastructure for distant learning, unpreparedness of the majority of faculty members, lack of motivation and self-discipline among students etc.

**Keywords:** digitalization; online education; higher education;

## **higher education institution; distant learning; employment market.**

Цифровизация началась гораздо раньше, чем мы это осознали в полной мере. Её приветствовали, потому что она приносила удобства. Онлайн-обучение, в большинстве случаев бесплатное, стало доступно всем желающим на специализированных порталах: НПОО (Национальная платформа открытого образования), Coursera и других. На портале СЦОС (Современное цифровая образовательная среда Российской Федерации) сегодня представлены уже 69 платформ, на которых размещены 1760 курсов от 112 вузов. Однако до пандемии дистанционное обучение никогда не было всеобъемлющим [12, с. 1].

Мало, кто мог предположить, что пандемия сможет так кардинально, масштабно и в одночасье изменить всю нашу жизнь. Спровоцированный пандемией скоростной формат цифровизации оказался сложным для всех. Но если для «айтишников» жизнь онлайн и офлайн стала новой нормальностью, то для других – сложной реальностью, к которой необходимо быстро и грамотно приспособляться, чтобы не оказаться выброшенными за границы достойного существования.

Осознание необходимости последовательной цифровизации жизни общества формально было закреплено на уровне государства 27 июля 2017 г. принятием программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Одним из пяти базовых направлений развития цифровой экономики в России являются кадры и образование. Вызовом для нынешнего скачкообразного развития онлайн-образования стала пандемия коронавируса, превратившая его из возможности в необходимость для большей части общества.

Последнее столетие развитие образования в нашей стране происходит под влиянием внешних вызовов. Но если вызовы, формировавшие советскую систему образования, сопровождались значительными бюджетными финансовыми вливаниями, то в настоящее время ситуация иная. Так, в конце 20-х годов прошлого века, с началом индустриализации, когда руководством государства было осознано насущное требование образования, доля расходов на образование составляла 12,5% госбюджета, в разгар холодной войны 1965–1980 гг. она возросла до 15–17%, а в 1993 г.

резко упала – до 4,4%. В СССР суммарные вложения в образование оцениваются примерно в 7% ВВП [10], в России в 2018 г. – в 4%. Если же учесть падение самого ВВП, то инвестиции в российское образование по сравнению с советским периодом упали в несколько раз [10].

Высокая вероятность повторения подобных бедствий, когда онлайн-жизнь становится способом выживания – бесспорный фактор упрочения места цифрового образования в нашей ставшей реальностью, комбинированной офлайн и онлайн жизни. Сегодня, после полутора лет стремительной цифровизации каждой составной части системы образования, стало очевидно, что дальнейшее развитие образования как катализатора социально-экономического развития общества в целом, без масштабной цифровизации невозможно.

Вузовское высшее образование – важная составная часть всей системы образования: школа – колледж – вуз – корпоративный университет – самообразование. Фундаментальное вузовское образование – одна из многих отраслей, где скоростная цифровая перестройка стала жестким вызовом, требующим многих изменений и вызывающим многие трудности. Высокая скорость и всеобъемлющий характер научно-технического прогресса в условиях острого политического противостояния на международной арене превращают интеллект и креативность в фактор выживания государства, а потому требуют огромных инвестиций и их грамотного использования.

Материально-техническая база для ускоренной цифровизации образовательного процесса в настоящее время создана лишь в немногих вузах. Это крупные государственные высшие учебные заведения федерального значения, такие, как МГУ им. М.В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет, Финансовая академия, НИУ ВШЭ, Томский государственный университет и ряд других. В вузах, передовых с точки зрения образовательных инноваций, онлайн-образование выполняется в формате сетевого проекта, создается самим вузом и при вузе, обучение проводят в основном преподаватели этого вуза. Программы рассчитаны как на внутреннюю, так и на внешнюю аудиторию пользователей, причем значительная часть авторских курсов и других

учебных материалов бесплатна для любого желающего.

Существенно, что такие вузы получили масштабное по сравнению с другими финансирование от государства. Ведь проблема номер один для развития онлайн-образования – построение его весьма дорогостоящей инфраструктуры: аппаратных и технических комплексов, программного обеспечения, сетевых информационных технологий и средств связи и передачи данных. [13, с. 2829–2830]. Без этого самые совершенные учебные программы не обеспечат дистанционного образования.

Среди всех вузов, уже имевших свои онлайн-курсы к моменту официального перехода страны на «удаленку», выделяются высшие учебные заведения двух столиц: 47% от общего количества опубликованных к 16 марта 2020 года онлайн-курсов – из вузов Москвы, 22% – Санкт-Петербурга [6, с. 8]. Это в очередной раз подчеркивает проблему неравномерного территориального распределения наиболее продвинутых цифровых вузов, предоставляющих услуги онлайн-образования. Пандемия не способствовала цифровому выравниванию столичных и периферийных вузов. [13, с. 2835].

В большинстве остальных вузов онлайн-образование используется недостаточно и зачастую подменяется заочным с использованием элементов цифровизации образовательного процесса. Заочное и дистанционное образование – это две разные формы образовательного процесса, различающиеся по содержанию, форме и принципу построения учебного процесса. [7]. В отличие от заочного, дистанционное образование использует главным образом удаленный доступ к информации и интерактивный способ коммуникаций, передачу данных с помощью сети Интернет, использование формата видеоконференции или вебинара в режиме реального времени. [4]

Еще один важный вопрос, тесно связанный с внедрением онлайн-обучения: что дает рынку труда высшее образование в дистанционном формате, какое место занимает вуз на рынке труда и каковы его взаимоотношения с субъектами различных сегментов рынка труда. Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг изменяется на наших глазах, в последние год-полтора ускоренно и с использованием новых инструментов.

Для вузов рынок труда – это, с одной стороны, потенциальные студенты, которые могут прийти в вуз или пополнить ряды ищущих работу, с другой – работодатели выпускников вузов, то есть бизнес-сообщество. Кроме того, важный субъект рынка труда для вузов – преподавательский и вспомогательный состав, задача которого – обеспечение образовательного контента и его сопровождение.

Что касается бизнес-сообщества, то сотрудничество вузов с будущими работодателями существует давно и развивается. Цели обучения в вузах по мере возможности адаптируются к бизнес-задачам экономики в целом и отдельных крупных корпораций в частности. В этом процессе можно выделить две последовательные ступени. На первой, доцифровой ступени, когда стало явным усиление несоответствия между количеством выпускников, качеством их подготовки и реальными потребностями работодателей, стали развиваться такие формы взаимодействия работодателей с вузами, как проведение совместных научно-практических конференций, семинаров, перестройка учебных программ вузов под запросы работодателей и привлечение их к проведению лекционных и семинарских занятий, организация работодателями в вузах кафедр и инновационных центров [3].

В нынешних условиях всё гораздо сложнее. Научно-технический прогресс развивается с беспрецедентной скоростью. Бизнес-сообщество нуждается в специалистах, уже не только обладающих суммой знаний и актуальных навыков, но и готовых к постоянному послевузовскому профессиональному росту, причем с умением использовать новейшие цифровые технологии и оборудование. Выпускники вузов должны уметь результативно учиться, в том числе и новым профессиям. А обучить их технологиям результативного обучения должны в вузе, чтобы выпускники могли продолжить обучение самостоятельно. Если существуют методики преподавания различных предметов для преподавателей, то и для студентов должны быть разработаны методики результативного обучения как метапредметным знаниям и умениям, так и конкретным профессиям. Всё это возможно в том случае, когда вузы будут обладать полноценной технико-технологической базой и подготовленными к новым условиям педагогическими кадрами.

Педагогические кадры высшей школы, владеющие современными образовательными технологиями – это вторая проблема вузов, после инфраструктуры дистанционного образования. Требования вуза к качественным характеристикам педагога изменились, вместе с этим круто изменились и условия его труда. Преподаватель, отвечающий высоким критериям оценки, должен уметь структурировать большой объем электронной информации, быстро находить нужную информацию и грамотно применять её [5, с. 714]. Возросли и трансформировались требования к образовательным программам, методикам преподавания и инструментам образовательного процесса. В условиях онлайн-обучения преподаватель должен иметь не только профильную подготовку по своей дисциплине, но и разбираться в IT-технологиях на уровне не ниже базового, а также быть готовым психологически и ментально к работе в цифровой среде [4].

Представляет практический интерес опыт сотрудничества немецких компаний с преподавателями вузов, облегчающий процесс подготовки преподавателя к новым условиям и формам образовательного процесса. Это формат дуального образования (предприятие + вуз) путем обучения преподавателей, которые тиражируют знания на студентов, или модель «Train-the-trainer». Такая форма дуального образования, получившая распространение в Германии, в России функционирует через программу Университетского Альянса SAP, в которую входит более 3500 вузов разных стран, из них около 135 – из России и стран СНГ. Преподаватели получают знания на семинарах, в онлайн-библиотеке учебных материалов SAP Learning Hub Academic Edition. С профильными российскими вузами сотрудничает на постоянной основе и немецкая фирма REHAU, которая имеет собственный обучающий центр REHAU-Академия [9].

Значительная часть нынешнего профессорско-преподавательского состава, особенно старшего поколения гуманитарных специальностей, не подготовлена и плохо принимает цифровую трансформацию образования, что стало очевидным в период пандемии. [1, 8]. Недостаточную адаптацию преподавателей к дистанционному обучению отмечают более одной трети опрошенных студентов [13, с. 2836].

Большинство уже перешедших на дистанционное образова-



ние преподавателей ощутили недостаток компетенций, связанных с навыками работы с высокотехнологичным оборудованием, умением проводить вебинары, спецификой учебных программ. Возникли и психологические проблемы: ведь не каждый легко перейдет от живого общения со студентами к «разговору со стенкой» и к конкуренции с параллельной информацией в гаджетах студентов, которую они изучают во время вебинара или видеолекции. Отсутствие личного контакта не позволяет лектору понимать, насколько студентам интересна лекция, лишает лектора энергетического взаимодействия с аудиторией, погружает его в «эмоциональную пустыню».

Отсутствие в условиях онлайн-образования атмосферы знаний, творчества, интеллекта губительно для профессорско-преподавательского состава и для студентов. Оно понижает уровень будущих выпускников, сводит к минимуму воспитание талантов, которые могли бы создавать новые знания, продукты, технологии, необходимые для сохранения и приумножения достижений и выхода нашей страны на передовые позиции в области экономики.

Серьезные изменения произошли на рынке потенциальных студентов, которые через 4–5 лет приходят на рынок труда уже как выпускники. Выросло поколение Z, и оно убедилось, что для получения хорошего заработка совсем не обязательно тратить 4–5 лет на слушание скучных лекций в вузе по предметам, знание которых не обеспечивает трудоустройство. По данным официальной статистики 31% выпускников вузов 2016–2018 гг. не работают по специальности. По результатам опроса сервиса Superjob, проведенного в январе – марте 2021 года, только 43% опрошенных родителей будут настаивать на поступлении детей в вуз после окончания средней школы (в 2010 году их было 80%) [2].

Но и та часть молодежи, которая пополнила ряды студентов, оказывается слабо замотивированной на учебу в вузе, а уровень их самодисциплины крайне низок. При использовании новой модели вебинара в НИУ ВШЭ стали отслеживать активность студента на дистанционных занятиях. Оказалось, что уже на второй неделе обучения у 65% студентов активность сводится к нулю, а повышается только у 5% студентов [11].

Недостатки высшей школы, связанные с отсутствием у выпускни-

ков необходимых для работодателей компетенций, компании вынуждены исправлять сами. Проблема неготовности выпускников вузов работать в соответствии с целями конкретных компаний и особенностями их отрасли решается крупными корпорациями путем создания в своей структуре корпоративных университетов. Крупные корпорации вынуждены переучивать пришедших к ним выпускников вузов, совершенно не знакомых с компетенциями, требующимися в их специфической области, а также к работе онлайн. В ряде крупных корпораций, персонал которых более или менее однородный по отраслевому признаку, возникли корпоративные университеты, такие, например, как «Альфа-Академия», корпоративные университеты «Сибур», «Biocad», «Газпромнефть», «СберУниверситет», Корпоративная Академия Семья магазинов «Магнит». Обучение проводится для топ-менеджеров с целью повышения квалификации, для среднего и низшего звена – для «доучивания» или переучивания. Во многих компаниях получила распространение такая форма корпоративного образования, как организация для сотрудников дополнительного или пост-обучения в онлайн-формате на внешних специализированных платформах. В ответ на такой запрос быстро возник ряд сайтов, предмет деятельности которых связан с подбором по запросу компаний цифровых платформ и курсов для дополнительного обучения их персонала.

Существенно, что в корпоративных университетах имеется ясность с направлением и содержанием образовательных программ, так как у них есть цель – повышение квалификации персонала по конкретной тематике их отрасли и по цифровизации деятельности корпорации для обеспечения роста прибыли. При этом корпоративные университеты оперативно реагируют на новации научно-технического прогресса в своей отрасли и по IT-проблематике и быстро адаптируют к ним программы обучения.

Одновременно с этим в интернет-пространстве быстро развивается самообразование, стремительно растет количество онлайн-школ и курсов, позволяющих быстро научиться хорошо зарабатывать и обеспечивать семью. Востребованность цифрового самообразования связана с тем, что оно доступно по цене, дает возможность обучения независимо от местонахождения студента, позволяет совмещать работу и учебу (пропущенные лекции и вебинары всегда можно посмотреть в записи). Появляется всё боль-

ше цифровых образовательных структур, обеспечивающих трудоустройство своих выпускников. Обучающая цифровая платформа обычно предлагает потенциальным студентам пробные бесплатные курсы, позволяющие понять, правильно ли выбрано направление учебы и собственно сама обучающая организация.

Стратегические и тактические задачи развития экономики и государства, а также текущие вызовы ставят перед высшим образованием много новых задач, требующих своевременного решения. Серьезная проблема для фундаментальных вузов еще и в том, что в настоящее время трудно предвидеть, каких преемников должны воспитывать вузы, какие знания и умения они обязаны дать молодежи за 4–5 лет учебы, чтобы наше общество успешно двигалось вперед. Нет сейчас четких долгосрочных запросов от общества. И не вполне ясно, какой должна быть вузовская подготовка, чтобы она приводила к созданию высокого уровня человеческого потенциала, востребованного через 10–15 лет на рынке труда и нацеленного на стратегические задачи и потребности общества и государства.

Переход на онлайн-образование в высшей школе грозит опасностью вместе с водой выплеснуть и ребенка. Только умелое сочетание очного и дистанционного образования, лекционных и практических занятий помогут воспитать знающих, умеющих и готовых к новым знаниям и навыкам специалистов.

### **Список литературы**

1. Аналитический доклад Минобрнауки России. Уроки «стресс-теста». Вузы в условиях пандемии и после нее. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf).
2. Баландина А. Учеба со слезами на глазах: почему россияне не хотят поступать в вузы. «Газета.ру», 21.03.2021 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gazeta.ru/gazeta/authors/aleksandra\\_balandina.shtml](https://www.gazeta.ru/gazeta/authors/aleksandra_balandina.shtml).
3. Бондаренко О.В. Рынок труда и рынок образовательных услуг: проблемы взаимодействия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 3-1. С. 114–116; [Электронный ресурс]. URL: [https://applied-](https://applied-442)

- research.ru/ru/article/view?id=4769.
4. Голованова Ю. В. Проблемы и пути решения дистанционной формы обучения / Актуальные задачи педагогики : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, январь 2015 г.). Чита: Издательство Молодой ученый, 2015. 163–167 с.
  5. Кочелаба Ж.В. Образовательные технологии развития цифрового общества, качественно повышающие эффективность интеллектуального труда // Вопросы инновационной экономики. 2020. Том 10. № 2. С. 711–720. doi: 10.18334/vines.10.2.100914
  6. Онлайн-образование 2020: какие российские вузы оказались готовы к дистанционному формату обучения. [Электронный ресурс]. URL: [https://courseburg.ru/analytics/Courseburg\\_onlain-obrazovanie\\_2020\\_kakie\\_rossiiskie\\_VUZY\\_okazalis\\_gotovy\\_k\\_distsionsionnomu\\_formatu\\_obuchenia.pdf](https://courseburg.ru/analytics/Courseburg_onlain-obrazovanie_2020_kakie_rossiiskie_VUZY_okazalis_gotovy_k_distsionsionnomu_formatu_obuchenia.pdf)
  7. Отличие заочного обучения от дистанционной формы. НАСТ. Национальная академия современных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <https://nastobr.com/articles/otlichie-distsionsionnogo-obucheniya-ot-zaочноy-formy/>
  8. Презентация к докладу /Уроки «стресс-теста». Вузы в условиях пандемии и после нее». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/c84/prezentatsiya-3.07.20-e.v.galazhinskiy.pdf>
  9. Российская газета, Спецвыпуск 9 июня 2020 № 8177 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/gazeta/rg-spec/2020/06/09/7.html>
  10. Сандаков Д.Б. Разрушение образования: кризис или антикризисная программа. [Электронный ресурс]. URL: <https://obrazovanie.by/sandakov/krizis-ili-ne-krizis.html>
  11. Трудности на дистанции. Коммерсантъ, 28.03.2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4307297>
  12. Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://online.edu.ru/public/promo>
  13. Черных Е.О. Экономическое обоснование интерактивной модели обучения в сфере высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 11. С. 2827–2848. doi: 10.18334/ep.10.11.111127

# НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА И ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

**Нигодина Вероника Анатольевна**

*АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка Факультета управления бизнесом, направление «Маркетинг», nweronika9@mail.ru*

**Аннотация.** Современные реалии диктуют нам новые тенденции развития рынка труда, в которых молодые специалисты не могут реализовать свой потенциал в полной мере. В данной статье раскрываются основные проблемы молодых специалистов и способы их решения со стороны государственных образовательных учреждений. Освещается роль человеческих ресурсов в современной модели рынка труда, их влияние при приеме на работу и на производительность работника. На основе опроса руководителей организаций, перечисляется и анализируется уровень необходимых квалификаций, которые требуют от выпускников вузов работодатели. Навыки, которые были рассмотрены в статье: инициативность, коммуникабельность, ответственность и другие.

**Ключевые слова:** современное образование; квалификации; рынок труда; молодые специалисты; проблемы образования; образовательная среда; человеческие ресурсы

## NEW LABOR MARKET REQUIREMENTS AND EDUCATION PROBLEMS

**Nigodina Veronika Anatolievna**

*Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (Russia, 129090, Moscow Protopopovskiy lane, 9), Student of the Faculty of Business Administration, direction «Marketing», nweronika9@mail.ru*

**Abstract.** Modern realities dictate to us new trends in the

development of the labor market, in which young specialists cannot fully realize their potential. This article reveals the main problems of young specialists and ways to solve them on the part of state educational institutions. The role of human resources in the modern labor market model, their impact on hiring and on employee productivity is highlighted. Based on a survey of heads of organizations, the level of necessary qualifications that employers require from university graduates is listed and analyzed. The skills that were discussed in the article: initiative, communication skills, responsibility and others.

**Keywords:** modern education; qualifications; labor market; Young professionals; educational problems; educational environment; human resources.

Новой стадией развития современного общества в XXI веке является глобальная информатизация. Она заключающаяся в создании новых средств коммуникации, цифровых технологий, которые заставляют ученых, политиков и других экспертов в различных областях пересматривать подходы к образованию нового поколения специалистов в разных областях, а также к использованию ограниченных трудовых ресурсов.

На данный момент происходит резкий спад спроса на большое количество профессий, постоянное недофинансирование образования и его несоответствие запросам современного рынка труда. Решение этих проблем требует усилий, направленных на взаимодействие рынка труда и образования.

Современные требования к работнику и ситуация на рынке труда, характеризующую их спрос и предложение схематично представлена на рисунке 1.

Как видно из таблицы, наличие у человека образования не всегда означает то, то он умеет применять полученные в процессе обучения навыки; современный рынок труда требует выработанного у личности креативного мышления для поиска новых решений.

Требования к рынку труда	Ситуация на рынке труда
физическая выносливость	Предложение > Спрос
квалификация	Спрос > Предложение
профессиональное образование	Предложение > Спрос
коммуникабельность, способность к обучению	Предложение > Спрос
творчество, развитие	Спрос > Предложение

*Рисунок 1 – требования к квалификациям работника и ситуация на рынке труда [1, с. 193]*

Чтобы быть конкурентоспособным, работнику недостаточно обладать таким набором квалификаций, как знания, умения и навыки, полученные в ходе прохождения программы бакалавриата института. Рынок требует инновационного подхода, неординарных решений различных задач, наличие способности к моделированию рискованных решений и их воплощению.

Из-за подобных требований есть основания полагать, что рынок переходит к новой, современной модели использования человеческих ресурсов – инновационной. Старая модель заключается в накоплении человеческого капитала с базовым набором умений и навыков. Новая же модель состоит том, чтобы держать в организации максимально качественных кадров, которые являются главным ресурсом (капиталом) компании и которые будут приносить доход.

Почему же происходит так, что молодые специалисты выходят из образовательных организаций совершенно неподготовленными к современным требованиям рынка труда? Рассмотрим несколько факторов:

Во-первых, молодые люди, при выборе профессии, зачастую не представляют, какие у них перспективы. Они исходят не из личностных качеств и потенциала выбранного направления, а из своих фантазий о будущей карьере [2, с. 160]. При поступлении, их воображаемые перспективы рушатся и желание обучаться пропадает. Отсюда и выходят неквалифицированные кадры.

Во-вторых, их выбор зависит от материального положения семьи.

В-третьих, установленные в современном обществе стереотипы о низкой квалификации молодых специалистов. Студенту очень сложно устроиться на работу, потому что работодатели считают его недостаточно зрелым и социализированным. Из-за этого

молодым специалистам неоткуда брать опыт, они выходят из вузов неподготовленными ко взрослой жизни.

В-четвёртых, падение престижа многих профессий в глазах молодежи. Современного выпускника больше интересует количество денег, которые он может заработать по своей профессии, нежели удовлетворение от неё. Молодые люди приходят в организацию, где занимаются нелюбимым делом. Отсюда незаинтересованность в улучшении работы организации. Исследования показали, что более 60% трудящихся используют свой потенциал меньше, чем на 10%, а их основным мотивом деятельности является заработок [1, с. 196].

В-пятых, молодые специалисты сталкиваются с таким препятствием, как различие в спросе навыков и умений со стороны работодателей и предложения рабочей силы со стороны студентов [3, с. 21].

Так каких же выпускников вузов работодатели ждут на рынке труда?

АНО «Россия – страна возможностей» провела опрос среди более ста работодателей и выяснила, какие качества и компетенции наиболее востребованы при найме на первую работу молодых специалистов.

Опрос: качества и компетенции, наиболее важные при приеме на работу.



Рисунок 2 – результаты опроса работодателей о качествах и компетенциях, наиболее важных при приеме на работу [4]



Как видно из рисунка, основным навыком, исходя из оценки работодателей, является ответственность, что неудивительно, ведь молодой сотрудник, который только пришел в организацию, должен соблюдать трудовую дисциплину. Амбициозность, в свою очередь, в меньшей степени одобряется работодателями, в связи с возможностью проявления эгоизма и неоправданно высокой самооценки, что, по их мнению, недопустимо для только что пришедшего в организацию работника.

Каким же образом система образования может исправить современное положение молодых специалистов на рынке труда? Изучение мнений экспертов, а также контент анализ информации, представленной в открытом доступе и научных публикациях позволил сформулировать следующие условия:

Увеличение практической деятельности во время обучения. Образовательным организациям нужно создавать среду, в которой студенты могут себя попробовать действующими специалистами.

Возможность творческой деятельности студентов. А именно: поддержка со стороны педагогов идей учеников, касающихся непосредственно их профессии.

Увеличение доли управления вузом в руках самих студентов. Поддержка их инициатив в организации различных мероприятий, направленных на развитие коммуникации внутри образовательного учреждения. Чем больше будет взаимодействия между студентами, тем более дружелюбная и творческая будет атмосфера в коллективе. Студенты будут объединяться в группы для реализации собственных проектов.

Проведение различных мероприятий, где студенты могут совершенствовать свои навыки выступления перед публикой, что в дальнейшем могло бы им помочь в работе. [4, с. 22]

Организация конкурсов и участие в них. Благодаря конкурсам студенты пробуют свои навыки и знания в настоящей конкурентной среде, у них вырабатывается критическое и стратегическое мышление, которое необходимо на рынке труда.

Проведение специальных учебных занятий, на которых студенты могут получить информацию о том, как правильно вести себя на собеседовании, а именно: как лучше разговаривать, что надеть, как преподнести свои сильные стороны работодателю, а также, как правильно составлять резюме [6].

Проведение ярмарки вакансий, которые помогают студентам найти профессию их мечты. Она проходит следующим образом: студенты составляют свое резюме, которое затем передается работодателям, компании приходят в университет, где выступают с презентацией свободных вакансий. После представления работодателей, студенты получают возможность пообщаться с ними напрямую, а некоторых из молодых специалистов приглашают на стажировки.

Создание центра карьеры внутри и образовательной организации, куда студенты могут обратиться за информацией по свободным вакансиям от компаний, осуществляющих тесное взаимодействие с вузами [6].

Ключевым направлением в развитии системы современного высшего образования является качество не только теоретической, но преимущественно практической подготовки выпускаемых специалистов, которые обладают всеми необходимыми знаниями и навыками, соответствующими сегодняшним требованиям рынка труда.

### **Список литературы**

1. Рудычев А. А., Кажанова Е. Ю., Эволюция объектов управления человеческими ресурсами // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова, 2016. № 7. С. 193–198.
2. Гнатюк М. А., Хоровинников А. А., Самыгин С. И., Проблемы положения российской молодежи на современном рынке труда // Проблемы социологии, 2018. № 2. С. 157–163.
3. Конопляников Д. А. Требования рынка труда к подготовке конкурентоспособных выпускников вуза // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки, 2017. № 3. С. 20–25.
4. Оценки не важны: работодатели рассказали, каких выпускников они ждут на работу. [Электронный ресурс]. URL: <https://rsv.ru/news/1/1267/> (дата обращения: 08.04.2021).
5. Чуркина И. П., Актуальные проблемы образования в России // НИЦ «Апробация» /www.апробация.рф, 2016. С. 15–18.
6. Как вузы помогают своим студентам при трудоустройстве? [Электронный ресурс]. URL: Как ВУЗы помогают своим студентам в трудоустройстве? – ВУЗблог.рф (xn--90abeovs5a.xn--plai) (дата обращения: 08.04.2021).

## **НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И КОМПЕТЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Бондаренко Ольга Андреевна**

*ФГБОУ ВО Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева, Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), студентка 1 курса гуманитарно-педагогического факультета, akamesempai1111@gmail.com*

**Лемешко Татьяна Борисовна**

*ФГБОУ ВО Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева, Москва, Россия (127550, Москва, ул. Тимирязевская, 49), старший преподаватель Института экономики и управления АПК, t.lemeshko@rgau-msha.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность ИТ-образования, цифровой компетенции. Представлены новые тенденции рынка труда в условиях цифровой экономики: спрос на новые компетенции, подготовку и переподготовку кадров с учетом цифровизации трудовой деятельности, ускоренная цифровизация компаний, актуализация образовательных программ.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; рынок труда; цифровая компетенция; ИТ-образование.

## **NEW TRENDS AND COMPETENCIES OF THE LABOR MARKET IN THE DIGITAL ECONOMY**

**Bondarenko Olga Andreevna**

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya street 49), 1st year student of the Faculty of Humanities and Pedagogy, akamesempai1111@gmail.com*

## **Lemeshko Tatyana Borisovna**

*Russian state agrarian University – Moscow agricultural Academy  
a. K.A. Timiryazev, Moscow, Russia (127550, Moscow, Timiryazevskaya  
street 49), senior Lecturer, Institute of Economics and Management of the  
Agro-Industrial Complex, t.lemeshko@rgau-msha.ru*

**Abstract.** The article discusses the relevance of IT education, digital competence. New trends of the labor market in the digital economy are presented: the demand for new competencies, training and retraining of personnel taking into account the digitalization of labor activity, accelerated digitalization of companies, updating of educational programs.

**Keywords:** digital economy; labor market; digital competence; IT education.

В результате перехода экономики на цифровые технологии формируются новые тенденции развития отраслей, предприятий. Чтобы соответствовать новым вызовам, компании стали инвестировать в цифровизацию производственных процессов, бизнес-процессов, рассматривать новые формы работы работников с применением ИТ-технологий, их переподготовку и повышение квалификации в системе непрерывного образования по программам дополнительного профессионального образования, содержание которых должно соответствовать требованиям актуализированного профессионального стандарта, запросам работодателей и рынка труда [1].

Поэтому основными тенденциями рынка труда на сегодня являются:

- ускоренная цифровизация компаний;
- изменение структур компаний – переход от иерархично устроенных организаций к компаниям облачного типа (облачные компании – инновационные организации, имеющие постоянно изменяющуюся внутреннюю структуру, которая подчинена текущим задачам и параметрам управляющей информационной системы);
- спрос на новые компетенции (Digital skills – цифровые на-

выки; умение работать с большим количеством информации (big-data); soft skills – мягкие навыки: адаптивность, умение работать в команде, позитивный взгляд на мир, креативность, этика) [2];

- актуализация образовательных программ с учетом требований работодателей.

Современное общество, вступившее в цифровую эпоху, нуждается в работниках, способных осуществлять профессиональную деятельность в условиях цифровой трансформации экономики.

Сегодня современное состояние цифровой экономики направлено на подготовку специалистов, обладающих цифровыми компетенциями. В современных условиях труда для работников важна не только квалификация как умение проводить производственные процессы, а также цифровая грамотность, цифровая компетенция, ИТ-компетенция, рассматриваемая как определенный набор знаний, умений и навыков для эффективного пользования цифровыми технологиями в трудовой деятельности.

Цифровизация экономики определяет актуальность формирования у специалистов, независимо от отраслевой принадлежности, цифровой компетенции. Однако ее содержание и уровень сформированности должны определяться в зависимости от содержания труда конкретной группы специалистов [3].

В настоящее время в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» важным является создание, апробация модели обеспечения приоритетных отраслей Российской Федерации высококвалифицированными кадрами, востребованными в условиях цифровой экономики.

Следует отметить, что на площадке Университета «Иннополис» в совещании с ректорами российских Вузов «Кадры для будущего» было сказано, что на российском рынке труда ощущается острая нехватка ИТ-специалистов. На сегодняшний день по разным оценкам их дефицит составляет от 700 тысяч до миллиона человек.

Таким образом, актуальность темы определяется тем, что в условиях цифровой экономики необходимы специалисты с ИТ-компетенциями, способные внедрять цифровые технологии в производственные процессы.

В настоящее время многие профессиональные проблемы работников связаны с недостаточно развитой цифровой грамотностью. В связи с этим особую актуальность приобретает ИТ-образование кадров на протяжении всей жизни. В данных условиях важным является актуализация содержания образовательных программ, их гибкость и адаптивность, соответствие запросам рынка труда и работодателей.

В современном мире, внедрение систем автоматизации и цифровизации становится необходимостью и особой потребностью для оперативной и качественной работы в различных сферах экономики. Данная потребность стала предпосылкой для внедрения цифровых технологий и в систему высшего образования. Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс, означает полную модернизацию системы не только высшего образования, но и всего образования в целом.

Формируемые профессиональные компетенции выпускников образовательных организаций зачастую не отвечают запросам динамично меняющейся действительности реального сектора цифровой экономики, рынка труда, запросам работодателей. Это объясняется быстрым обновлением цифровых технологий и запоздалым включением этих технологий в учебный процесс. Образовательная часть мероприятий, проводимых в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» нацелена на подготовку ИТ-специалистов. Однако, реальный запрос рынка труда проявляется в необходимости наличия у специалистов цифровых компетенций в своих предметных областях (сельском хозяйстве, здравоохранении, энергетике, промышленности, транспорте, финансах, городском хозяйстве, строительстве, образовании) и умении внедрять их в практической профессиональной деятельности.

Анализ информационных источников в области ИТ-образования позволяет выделить следующие проблемы: разрыв между требованиями индустрии и результатами образования; отсутствие единой методической системы цифровой трансформации профессионального образования; кадровый дефицит на рынке труда ИТ-отрасли (от ИТ-производства до ИТ-пользования). В связи с этим выделяют следующие задачи: повышение квалифи-

кации профессорско-преподавательского и методического состава образовательных организаций в части освоения актуальных в приоритетных отраслях экономики компетенций; разработка механизма регулярной актуализации образовательных программ под запросы реального сектора цифровой экономики; формирование федеральной образовательной платформы, обеспечивающей стабильность масштабирования модели подготовки кадров; актуализация образовательных программ и профессиональных стандартов.

Особенности нынешнего состояния рынка труда и научно-технического процесса в обществе, внедрение и использование цифровых технологий, требует от будущего поколения изучения новых способов производства, ранее не известных профессий. В современном обществе каждый человек должен быть готов к жизни в условиях цифровизации и глобализации. На современном рынке труда человек должен иметь навыки пользования цифровыми технологиями, непрерывно развивать свои умения и стремиться к самосовершенствованию. Для того, чтобы быть востребованным на рынке труда, человеку необходимо следовать современным тенденциям, следить за развитием новых технологий.

### **Список литературы**

1. Лемешко Т.Б. Дополнительное профессиональное образование в цифровой подготовке кадров АПК // Чаяновские чтения. Материалы I Международной научно-практической конференции по проблемам развития аграрной экономики, 2020. С. 270–275.
2. Лемешко Т.Б. Профессии на стыке компетенций и технологий – тренд профессионального самоопределения // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы. Сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.Г. Миронова. Красноярск, 2020. С. 21–23.
3. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Финансовый бизнес, 2017. № 6. С. 3–10.

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Заболотская Екатерина Андреевна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, 5а), студент, zabolotskaya.katia@yandex.ru*

**Немыткина Алина Сергеевна**

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, 5а), студент, alinanenemytkina@yandex.ru*

**Аннотация.** Авторы рассматривает опыт Европейского союза и США в части формирования кадрового потенциала в сфере здравоохранения. Определено, что укомплектованность кадров сферы здравоохранения в решающей степени зависит от удержания квалифицированных опытных сотрудников на высококонкурентном мировом рынке труда. Во многом этому должна способствовать государственная кадровая политика.

**Ключевые слова:** здравоохранение; кадры; практикующий врач; Европейский союз; США.

## STATE PERSONNEL POLICY IN THE SPHERE OF HEALTHCARE: FOREIGN EXPERIENCE

**Zabolotskaya Ekaterina Andreevna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration*



*under the President of the Russian Federation”, Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), student, zabolotskaya.katia@yandex.ru*

### **Nemytkina Alina Sergeevna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation”, Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), student, alinanenemytkina@yandex.ru*

**Abstract.** The authors consider the experience of the European Union and the United States in terms of building human resources in the healthcare sector. It has been determined that the staffing level of the healthcare sector is critically dependent on the retention of qualified experienced employees in the highly competitive world labor market. To a large extent, this should be facilitated by the state personnel policy.

**Keywords:** healthcare; personnel; medical practitioner; European Union; USA.

В современных модернизационных условиях, в том числе в связи с распространением COVID-19, перед многими государствами стоит задача – сделать медицину более качественной и доступной для пациента.

При этом движущим организационно-правовым и управленческим механизмом внедрения изменений в здравоохранении должен стать эффективный кадровый потенциал [3, с. 135–137].

В зарубежном дискурсе справедливо отмечается, «что любые, самые передовые технологии и достижения в области медицины, не смогут положительно повлиять на здоровье населения при отсутствии надлежащим образом подготовленных работников системы здравоохранения» [5].

Рассмотрим в данном контексте опыт Европейского союза (ЕС) и США. Так, в 2018 году в ЕС насчитывалось около 1,7 миллиона практикующих врачей. Наибольшее их количество было за-

регистрировано в крупнейших государствах-членах ЕС: Германии (357 000 или 21,1% от общего числа стран ЕС), Италии (240 000), Франции (212 000) и Испании (188 000). В совокупности на эти четыре государства-члена приходилось около 58,8% от общего числа практикующих врачей в странах ЕС. При этом более половины всех врачей в Италии и Болгарии были пенсионного возраста.

Количество врачей на 100 000 жителей увеличилось в каждой из стран-членов ЕС в период с 2013 по 2018 год. Однако, по мнению экспертов, это увеличение могло быть результатом более высокого абсолютного числа врачей или меньшего общего числа жителей.

В 2018 году в странах ЕС на каждые 100 000 жителей приходилось 14,4 врача. Самые высокие показатели были зарегистрированы на Мальте (33,8 выпускников медицинских вузов на 100 000 жителей), Бельгии (28,7%), Румынии (26,1) и Ирландии (25,2). В большинстве остальных стран-членов ЕС зарегистрировано соотношение 10,0–23,0 выпускников на 100 000 жителей, хотя ни один из студентов-медиков не получил дипломов на Кипре или в Люксембурге. Единственными государствами-членами, которые сообщили о более низком соотношении выпускников медицинских вузов к населению в 2018 году, чем в 2008 году, были Австрия, Германия и Греция (2017 по сравнению с 2008 годом).

Большинство государств-членов в настоящее время сталкиваются с острой нехваткой кадров – в определенных медицинских профессиях и медицинских специализациях или в географических регионах. Выход на пенсию резко сокращает трудовые ресурсы здравоохранения ЕС. В 2009 году около 30% всех врачей в ЕС были старше 55 лет, а к 2022 году ожидается выход на пенсию более 60 000 врачей или 3,2% всех европейских врачей. Средний возраст медсестер, работающих сегодня, составляет 41–45 лет.

Это побудило некоторых государств-членов ЕС продвигать меры, направленные на поощрение большего числа студентов к получению медицинских степеней.

Нехватка кадров здравоохранения во многих государствах-членах увеличила зависимость от найма профессиональных медицинских работников из-за пределов ЕС. Чтобы смягчить негативные последствия миграции для систем здравоохранения, государ-

ства-члены придерживаются Глобальному кодексу ВОЗ 2010 года по международному найму медицинского персонала.

Директива 2005/36 / ЕС о признании профессиональных квалификаций обеспечивает правовую основу для всего ЕС, позволяющую государствам-членам признавать квалификации друг друга. Ряд специалистов в области здравоохранения, включая врачей, получают автоматическое признание, другими словами, если они являются сертифицированным практикующим врачом в своей стране, то они автоматически получают право практиковать в любом другом месте в ЕС. Директива определяет базовую медицинскую подготовку – это «не менее шести лет обучения в университете или 5 500 часов теоретической и практической подготовки».

Некоторые медицинские работники ищут работу в других государствах-членах ЕС: помимо потенциальных выгод для заинтересованных лиц, их перемещение может помочь исправить дисбаланс на рынке труда между странами.

Согласно «Плана действий для работников здравоохранения», ЕС проводит политику совершенствования кадрового планирования и прогнозирования с учетом возраста, пола, количества, специализации и распределения медицинских работников с целью предвидения будущих потребностей в навыках и компетенциях; улучшения набора и удержания специалистов в области здравоохранения (методы работы – политическое вмешательство и информирование об инвестиционных решениях в сфере образования, обучения и найма, чтобы лучше соответствовать спросу и предложению медицинских специалистов, предлагая при этом долгосрочные перспективы трудоустройства для медицинских работников); смягчения негативного воздействия миграции на системы здравоохранения (мобильности студентов-медиков) [6].

Функционирование «систем электронного здравоохранения, таких как телемониторинг или телерадиология, меняет режим работы и открывает новые возможности для трудоустройства в секторе здравоохранения, включая потребность в специалистах по ИКТ» [6]. Поэтому государствам-членам ЕС необходимо скорректировать свои учебные планы и программы в соответствии с изменениями в сфере здравоохранения.

Следует также отметить, что ЕС максимально использует европейские инструменты финансирования (образовательные программы Leonardo da Vinci, Erasmus, Erasmus for All) для поддержки действий по решению проблемы нехватки кадров здравоохранения и стимулирования создания рабочих мест в секторе здравоохранения [6].

Обратим внимание, что в США Агентство медицинских исследований и качества (AHRQ) предоставляет различные возможности финансирования (гранты) для докторантуры (гранты на диссертационные исследования) и постдокторантуры (индивидуальные постдокторские стипендии), а также грантов на развитие карьеры (Премия AHRQ в области развития карьеры клинического ученого и Премия AHRQ за развитие карьеры научного сотрудника-исследователя) и возможности обучения исследованиям в сфере здравоохранения (программы институционального обучения).

Такой механизм обеспечивает значительные ресурсы «мягкой силы» [2, с. 159–178].

Кроме того, Министерство здравоохранения и социальных служб США (HHS) разработало два метода в рамках инициативы «Workforce for the 21st Century (Переход к кадрам 21 века)» – ReImagine HHS (многолетняя трансформационная программа под руководством сотрудников министерства, которая позволяет решать самые сложные задачи) и Maximize Talent (Инициатива Maximize Talent направлена на объединение кадровых систем HHS, перевод их в 21 век и обеспечение того, чтобы привлекать, удерживать и инвестировать в самых лучших специалистов).

Очевидно, что формирование кадрового потенциала в сфере здравоохранения требует реализации последовательной государственной кадровой политики на основе оптимизации системы переподготовки специалистов и повышения их квалификации [4, с. 173–177]; создания образовательных кластеров в соответствии с потребностями рынка труда [1, с. 226–231], а также зависит от удержания квалифицированных опытных сотрудников на высококонкурентном мировом рынке труда. Во многом этому должна способствовать государственная кадровая политика.

## Список литературы

1. Исаев А.В., Поповичева Н.Е. Формирование и развитие образовательного кластера как механизма регионального развития // Среднерусский вестник общественных наук, 2014. № 2 (32). С. 226–231.
2. Исаев А.В., Матвиенко В.А. Особенности применения «мягкой силы» как инструмента внешнеполитической деятельности России и США (на примере образовательной политики) // PolitBook, 2020. № 2. С. 159–178.
3. Онищенко К.Н., Верна В.В., Онищенко С.К. Государственная кадровая политика в сфере здравоохранения // Экономика устойчивого развития, 2020. № 1 (41). С. 135–137.
4. Титова Е.В., Исаев А.В. Непрерывное образование: прогресс обучения или необратимость современной государственной политики? // Образование. наука. Карьера. Сборник научных статей 3-й Международной научно-методической конференции. Юго-Западный государственный университет. Курск, 2020. С. 173–177.
5. Saltman R.B., Figueras J. European Health Care Reform: Analysis of Current Strategies. WHO. 1997. 172 p.
6. Commission staff working document on an Action Plan for the EU Health Workforce. Strasbourg, 2012.

## КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

***Пирогова Алина Руслановна***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, 5а), студент, allina.pirogova@yandex.ru*

***Васютина Владлена Игоревна***

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Среднерусский институт управления – филиал. Российская Федерация, Орел, (302028, г. Орел, бульвар Победы, 5а), студент, wladaweck645@gmail.com*

**Аннотация.** Авторы анализируют статистические данные кадровой обеспеченности сферы здравоохранения на федеральном и региональном уровне. В статье определяется, что государственная кадровая политика в сфере здравоохранения должна строиться на передовых разработках в данной сфере, а также учитывать национальную специфику и динамику рынка труда.

**Ключевые слова:** здравоохранение; молодые кадры; национальный проект.

## HUMAN RESOURCES IN HEALTHCARE: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

***Pirogova Alina Ruslanovna***

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration*

*under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), student, e-mail: allina.pirogova@yandex.ru*

### **Vasyutina Vladlena Igorevna**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation” Central Russian Institute of Management-branch, Orel, Russian Federation, (302028, Orel, Pobedy Boulevard, 5a), student, e-mail: wladaweck645@gmail.com*

**Abstract.** The authors analyze statistical data on the staffing of the healthcare sector at the federal and regional levels. The article determines that the state personnel policy in the field of health care should be based on advanced developments in this area, and also take into account the national specifics and dynamics of the labor market.

**Keywords:** health care; young personnel; national project.

В настоящее время разработка и реализация национальных проектов являются одним из шагов совершенствования системы государственного проектного управления, которое затрагивает практически все сферы экономики, все вопросы социальной политики, требует кардинальных перемен и новых подходов к кадровой политике, подготовке, расстановке и эффективному использованию кадрового персонала [1, С. 3].

Эксперты справедливо отмечают, что реализация национальных проектов напрямую зависит от компетенции и уровня профессиональных знаний управляющих кадров[1, С. 76].

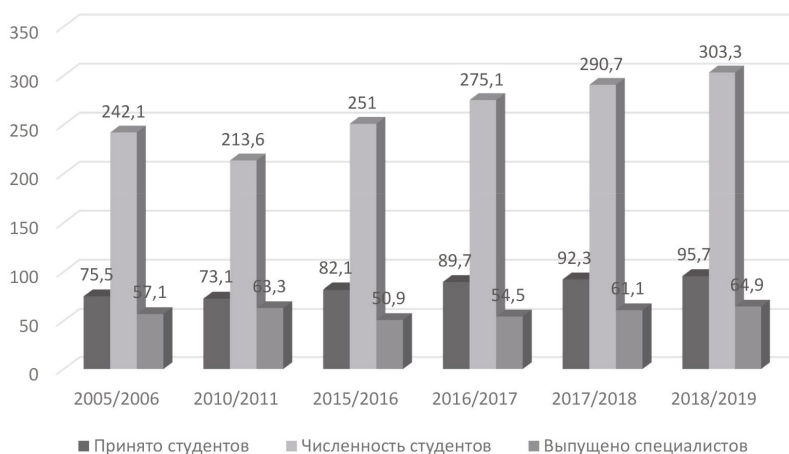
С нашей точки зрения, достижение запланированных показателей национального проекта «Здоровье» также зависит от формирования целостной системы подготовки и привлечения кадров для системы здравоохранения.

Так, в своем послании Федеральному собранию РФ В.В. Путин называл вопрос привлечения персонала ключевым для российской медицины.

Однако в анализируемой сфере существует ряд кадровых

проблем. В этой связи рассмотрим статистические данные. Так, численность врачей по отдельным специальностям в 2000 году составляла 680,2 тыс. человек, а в 2019 году – 714,8 тыс. человек. При этом также увеличилось процентное соотношение обеспеченности населения врачами на 10 000 населения с 46,8% в 2000 году до 48,7% – в 2019 году. Численность среднего медицинского персонала по отдельным специальностям в 2000 году составляла 1563,6 тыс. человек, а в 2019 году – 1491,3 тыс. человек. Однако, процентное соотношение обеспеченности населения средним медперсоналом на 10 000 населения уменьшилось с 107,6% в 2000 году до 101,6% – в 2019 году.

Следует отметить, что ежегодно специалистов среднего звена для сферы «здравоохранение» выпускается меньше, чем принимается в образовательные организации (рисунок 1).

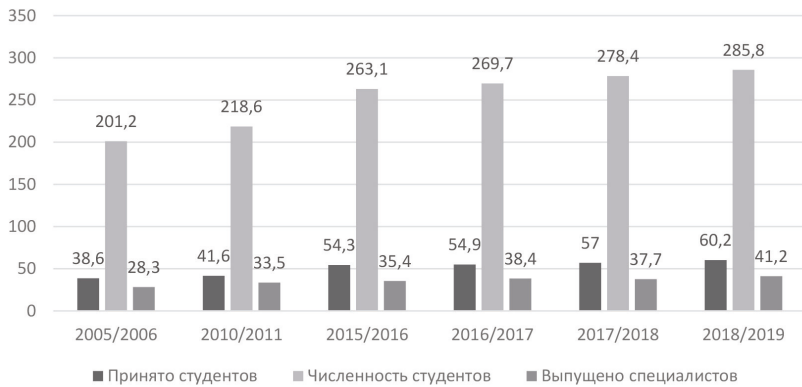


*Рисунок 1 – Подготовка специалистов среднего звена для сферы «Здравоохранение» (тыс. чел.)*

Это также касается и выпуска бакалавров, специалистов, магистров (рисунок 2).

С нашей точки зрения это обусловлено «естественным отсевом».





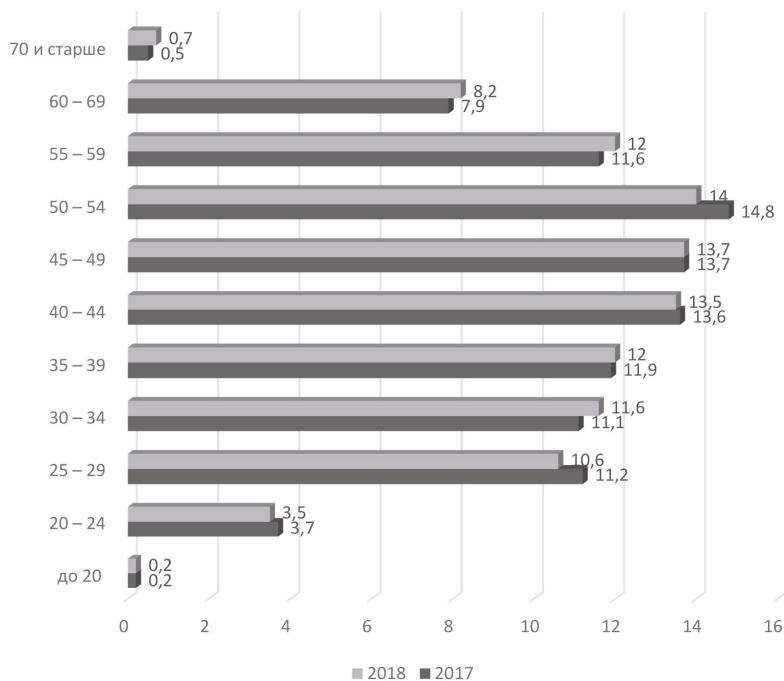
*Рисунок 2 – Подготовка бакалавров, специалистов, магистров для сферы «Здравоохранение» (тыс. чел.)*

Обратим внимание, что «в 2018 году из 20,8 тыс. выпускников государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования, обучавшихся на бюджетной основе по очной форме, получили направление на работу 6,6 тыс. человек» (рисунок 3).



*Рисунок 3 – Направление на работу выпускников организаций высшего образования, обучавшихся на бюджетной основе по очной форме для сферы «Здравоохранение» с. чел.)*

Это, в свою очередь, обращает внимание на распределение численности занятых в здравоохранении по возрастным группам (рисунок 4).



*Рисунок 4 – Распределение численности занятых в здравоохранении по возрастным группам*

Так, например, в указанную сферу приходят работать как молодые специалисты в возрасте до 35 лет, так и значительный кадровый потенциал составляют лица от 35 до 60 лет. Причем мужчин молодого возраста немного больше, чем женщин. В старшем возрасте данный показатель меняется в противоположном направлении. Средний возраст занятых – 43 года. На конец 2018 года в России были незакрытыми около 50 тыс. вакансий врачей и еще около 50 тыс. вакансий среднего медицинского персонала.

В Орловской области, как показывают статистические данные за 2014-2017 годы, «отмечается рост числа врачей: 2014 г. – 2797,

2015 и 2016 гг. – 2831, 2017 – 2858 (данные приведены без учета сотрудников учреждения федерального подчинения). В районах области 819 человека имеют диплом врача (2016 г. – 818 чел.; 2015 г. – 823 чел.; 2014 г. – 815 чел.). Обеспеченность врачами на 10 тыс. населения также выросла и составила 38,2 (2016 г. – 37,5; 2015 г. – 37,3; 2014 г. – 36,6). Наименьшая обеспеченность врачами отмечена в Краснозоренском (13,0) и Сосковском (13,1) районах. Наибольший показатель обеспеченности населения врачами – в Ливенском и Мценском районах (25,8 и 25,4 соответственно), а также на территории областного центра – 27,9. Численность среднего медицинского персонала в медицинских организациях области – 7 555 человек (2016 г. – 7 534 чел.; 2015 г. – 7 547 чел.; 2014 г. – 7 579 чел. без учета персонала, работающего в учреждении федерального подчинения). Показатель обеспеченности населения области средним медперсоналом составил 101,1 на 10 000 населения (2016 г. – 99,8; 2015 г. – 99,3; 2014 г. – 99,0). Коэффициент совместительства врачей в 2017 г. остался на прежнем уровне и составил 1,5 (2016 г. – 1,5; 2015 г. – 1,5; 2014 г. – 1,6)».

Общая численность врачей в 2019 году составила 3284 человек (в 2018 г. – 3309 чел., в 2017 – 3355 чел.).

Уменьшение произошло по следующим специалистам: хирургам, отоларингологам, психиатрам, фтизиатрам, дерматовенерологам.

По отдельным специалистам уменьшение их численности произошло не только в сравнении с прошлым годом, но и в динамике. Например, уменьшилось количество хирургов, акушеров-гинекологов, педиатров, неврологов, психиатров, фтизиатров.

Увеличение наблюдается по таким специальностям врачей, как терапевты, офтальмологи, отоларингологи. Такая ситуация влечет за собой снижение качества медицинского обслуживания.

Одной из значимых проблем здравоохранения Орловской области является дефицит врачебных кадров, что не может не влиять на доступность и качество оказываемой специализированной медицинской помощи по профилю «эндокринология», главным образом в сельской местности: число штатных ставок врачей-эндокринологов не согласуется с численностью прикрепленного взрослого населения в городской и сельской местности. При общей численности взрослого населения Орловской области (на 466

01.01.2020 г.) 598 878 человек; взрослое городское население – 402 601 и сельское – 196 277 человек.

Эндокринологи в амбулаторных и консультативно-диагностических МО оказывают помощь и городскому, и сельскому населению. Расчетное количество эндокринологов для работы в амбулаторном звене (из расчета – 1 на 20 000 взрослого населения) – 30 ставок; в амбулаторной службе занято 25,75 ставок. Таким образом, укомплектованность эндокринологами в Орловской области составляет 85,8%. Врачи-эндокринологи есть во всех районах, фактически под наблюдением 1 эндокринолога находится 23 257 жителей (при нормативном показателе – 1 на 20 000 взрослого населения в городской и 1 на 15 000 взрослого населения в сельской местностях). В 2-х районах прием эндокринных больных ведут врачи-терапевты, имеющие сертификат первичной переподготовки по профилю «Эндокринология», в 16-ти районах отсутствует врач-эндокринолог, прием эндокринных больных ведут врачи-терапевты в рамках общетерапевтического приема, а также пациенты имеют возможность получения консультации врача-эндокринолога в соседних от места проживания районах.

В стационарах Орловской области, имеющих эндокринологические койки, например, в БУЗ ОО «ООКБ» в эндокринологическом отделении на 39 коек работают 1 заведующий и 4 врача, 2 из которых являются внутренними совместителями (заместитель главного врача по медицинской части и врач-эндокринолог центра медицины катастроф), из выделенных 4,75 ставок заняты 3,5 ст.; в БУЗ ОО «ГБ им. С.П. Боткина» на 20 эндокринологических коек работает 1 заведующий и 1 врач-эндокринолог, из выделенных 2 ставок заняты 2. Для работы амбулаторных и стационарной в БУЗ ОО «ООКБ» «Школ для больных сахарным диабетом» ставки врача-эндокринолога или медицинской сестры не выделены.

В регионе имеется возможность обучения в ординатуре по специальности 31.08.53 «Эндокринология» в медицинском институте ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева». Так, проводится целевой прием: в 2019–2020 г. принято 6 человек, в 2020–2021 – 3 студента, и в 2021–2022 гг. запланировано принять 2 человек. На базе кафедры внутренних

болезней имеется цикл эндокринологии. С целью усовершенствования и повышения квалификации врачей региона проводятся выездные циклы (РНИМУ им. Н.И. Пирогова). Потребность в повышении квалификации врачей по профилю «Эндокринология» заявлена в количестве 15 человек. Обучение среднего медицинского персонала осуществляется в БПОУ ОО «Орловский базовый медицинский колледж».

В целях достижения показателей национального проекта «Здоровья» и повышения качества как медицинской помощи, так и кадрового обеспечения в Орловской области необходимо:

- обеспечить полную занятость выделенных штатных единиц в регионе, разработать механизмы привлечения и сохранения подготовленных и сертифицированных специалистов в области;

- рассмотреть возможность увеличения количества штатных единиц врачей-эндокринологов в регионе, преимущественно в сельской местности, привести их в максимальное соответствие с действующими Приказами Министерства здравоохранения Российской Федерации (с учетом нагрузки);

- развивать целевую подготовку кадров в ординатуре;

- на регулярной основе проводить обучение и повышение квалификации медицинского персонала, в том числе с использованием дистанционных технологий.

Таким образом, в сфере здравоохранения возрастает роль личности персонала, знание их мотивационных ожиданий [3, с. 210–219]. Современные национальные интересы требуют совершенствования системы управления кадрами на разных уровнях власти, а также повышения эффективности управления в рамках каждого медицинского учреждения. Во многом данный процесс связан с оптимизацией системы, как управления, так и системы подготовки кадров и повышения их квалификации [4 с. 173–177]; создания в этих целях образовательных кластеров в соответствии с динамикой рынка труда [2, с. 226–231].

### **Список литературы**

1. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами: Научная монография / Под общ. редак-

- цией Н.А. Лытневой. Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2020. 282 с.
2. Исаев А.В., Поповичева Н.Е. Формирование и развитие образовательного кластера как механизма регионального развития // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 2 (32). С. 226–231.
  3. Исаев А.В., Барбашова Е.В. Методологические аспекты оценки профессорско- преподавательского персонала вуза // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 3 (33). С. 210-219.
  4. Титова Е.В., Исаев А.В. Непрерывное образование: прогресс обучения или необратимость современной государственной политики? // В сборнике: «Образование. Наука. Карьера». Сборник научных статей 3-й Международной научно-методической конференции. Юго-Западный государственный университет. Курск, 2020. С. 173–177.



# **ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ**

Материалы международной  
научно-практической конференции

15 апреля 2021 г.  
г. Москва



ISBN 978-5-6044912-1-8



Технический редактор *Кругликова А.В.*

---

Подписано в печать 19.05.2021 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 29,5.  
Тираж 200 экз. (1-й завод – 25 экз.). Заказ № 117.  
Издательство АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».  
129090, г. Москва, Протопоповский пер., 9