

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации  
(Уральский филиал)**

**Организационно-  
управленческие аспекты  
развития цифровой  
ЭКОНОМИКИ**

**МОНОГРАФИЯ**

Челябинск 2019

**«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»**

**МОНОГРАФИЯ**

**Организационно-  
управленческие аспекты  
развития цифровой  
экономики**

**Одобрено Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета**

г. Челябинск  
2019

**УДК 338.24.01**  
**ББК 65.05**

Одобрено Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета

**Рецензенты:**

**Лысенко Ю.В.** – д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы» Уральского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Авторский коллектив:** Барчукова Т.А. (Глава 1), Бубин М.Н. (Глава 2), Васильевский А.Б. (Глава 3), Ванюкова Н.С. (Глава 4), Закиров Р.Ш. (Глава 5), Копченев А.А. (Глава 6), Львов Л.В. (Глава 7), Перезовова О.В. (Глава 8), Шелковникова А.С. (Глава 9)

**Организационно-управленческие аспекты развития цифровой экономики:** монография / Уральский филиал Финуниверситета – Челябинск: «Челябинский Дом печати», 2019. – 107с.

В монографии выполнен анализ организационно-управленческих аспектов развития цифровой экономики и на его основе представлены рекомендации по повышению эффективности управления как на предприятиях в области малого и среднего бизнеса, так и в области государственного и муниципального управления в России.

Авторы определяют главные теоретические проблемы и практические аспекты общественного развития в условиях цифровизации экономических отношений, опираясь на накопленный опыт науки и богатый материал исследований.

Материалы монографии могут быть использованы: научно-исследовательскими структурами при рассмотрении вопросов теории и методологии современного менеджмента; менеджерами и работниками малого и среднего предпринимательства для решения задач по обеспечению эффективности деятельности; специалистами органов государственной власти при рассмотрении проблем исследования эффективного управления малым и средним предпринимательством; в учебном процессе при подготовке аспирантов, магистрантов и студентов экономических и управленческих направлений обучения.

**ББК 65.05**

**ISBN 978-5-87184-739-8**

© Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Челябинский филиал, 2019

© Коллектив авторов, 2019

© Челябинский Дом печати, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1 ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РФ «ОТКРЫТЫЙ БЮДЖЕТ» (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ) .....	6
ГЛАВА 2 РАЗВИТИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕСА, ПРОИЗВОДСТВА, ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	17
ГЛАВА ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ .....	30
ГЛАВА 4 РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ВЕДУЩИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА .....	38
ГЛАВА 5 ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ .....	55
ГЛАВА 6 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ .....	67
ГЛАВА 7 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ В ПЕРИОД ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЖИЗНИ .....	76
ГЛАВА 8 РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО БРЕНДА КОМПАНИЙ И КОНКУРЕНТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	85
ГЛАВА 9 МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	96

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «цифровая экономика» имеет множество различных трактовок.

Впервые определение этого понятия было дано Николасом Негропonte, сотрудником Массачусетского университета. Он связывал цифровую экономику с широким распространением ИКТ (информационно-коммуникационных технологий), процессом всеобщей цифровизации.

Позднее этому явлению были даны и другие определения. Иванов В.В. дает наиболее широкое определение этого термина: «Цифровая экономика – это виртуальная среда, дополняющая нашу реальность». Однако по сей день нет четкого понятия цифровой экономики, т.к. это явление достаточно инновационное, и ученые еще не до конца изучили его специфику.

В Российской Федерации процесс цифровизации экономики уже начался.

По данным специалистов Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЕК), вклад цифровой экономики в ВВП России в начале 2017 г. составил 2,8%, 19% от ВВП формировали интернет-зависимые рынки.

В 2016 г. кадровая индустрия Рунета насчитывала около 2,5 млн. сотрудников, инфраструктура и производство оценивались в 2000 млрд. руб., маркетинг и реклама – в 171 млрд. руб., цифровой контент – в 63 млрд. руб., электронная коммерция – в 1238 млрд. руб.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что сфера цифровых технологий развивается и с каждым годом оказывает все большее влияние на экономику страны.

Активное расширение сферы влияния digital-технологий привело к необходимости ее регулирования на государственном уровне.

Поэтому в 2017 году Правительством РФ была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

Согласно этому документу, предполагается повсеместное использование данных в цифровой форме как ключевого фактора финансово-экономической деятельности.

Такая стратегия, по мнению Правительства, должна обеспечить высокие темпы экономического роста и улучшить благосостояние населения. Принятая программа выделила несколько основных направлений развития российской экономики на период до 2024 года.

В этой связи в монографии также даны попытки оценить роль и значения цифровой экономики для построения новых организационно-экономических механизмов развития бизнеса и предприятий государственного и муниципального сектора.

В главах представлены варианты подходов и идей авторов, рассматривающих это явление с позиции различных отраслей.

## **ГЛАВА 1 ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РФ «ОТКРЫТЫЙ БЮДЖЕТ» (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)**

DIGITAL TECHNOLOGIES IN INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM OF THE MINISTRY OF FINANCE OF THE RUSSIAN FEDERATION "OPEN BUDGET" (ON THE EXAMPLE OF THE CHELYABINSK REGION)

### **Аннотация**

В статье представлены результаты аналитического исследования динамики открытости бюджетного процесса РФ и бюджетного процесса Челябинской области. На основе анализа выделены проблемы открытости бюджета Челябинской области, которые позволили сформулировать ряд мероприятий по повышению открытости регионального бюджета и росту инициативности граждан в аспекте рассматриваемой проблемы с использованием цифровых технологий.

### **Abstract**

The article presents the results of an analytical study of the dynamics of openness of the budget process of the Russian Federation and the budget process of the Chelyabinsk region. Based on the analysis, the problems of openness of the budget of the Chelyabinsk Region are highlighted, which allowed to formulate a number of measures to increase the openness of the regional budget and increase the initiative of citizens in the aspect of the problem under consideration using digital technologies.

**Ключевые слова:** бюджетный процесс, открытость бюджетного процесса, региональный бюджет, цифровые технологии

**Keywords:** budget process, open budget process, regional budget, digital technologies

В Российской бюджетной политике Открытость бюджета – одно из приоритетных направлений. Властные структуры каждого уровня государственного и муниципального управления в последние годы значительное внимание уделяют росту открытости, прозрачности и доступности бюджетного процесса для представителей активных граждан, общественных организаций. Тем самым населению даются инструменты принять участие в разработке значимых для них вопросов и решений.

Однако все действия органов власти, предпринятые в последние годы, не привели целевому результату – по-прежнему открытая для граждан информация явно недостаточна для эффективного привлечения населения к бюджетному процессу.

Выделим наиболее проблемные вопросы, требующие на наш взгляд, первостепенного разрешения в проблеме открытости бюджета. Практически закрыты данные об фактических расходах, использовании расходной части бюджета; результаты контрольных проверок степени эффективности расходов бюджетных средств практически не выставляются в открытом пользование в большинстве регионов и муниципальных образований страны. Лишь в нескольких регионах организованы и реализуются программы по бюджетной грамотности граждан.

Решению обозначенных и ряда других проблем способствует механизм двухсторонней связи между населением территории и органами власти с использованием информационно-коммуникационных цифровых технологий.

«Бюджет для граждан – это информация о проекте бюджета (утвержденном бюджете), внесении изменений в него или годовом отчете об исполнении бюджета, характеризующая его основные положения в понятной для широкого круга граждан форме» [6].

Реализация открытости бюджета создает возможность значительно повысить эффективность управлению бюджетом, способствует созданию регулярной связи с гражданами по достаточно сложному для населения вопросу, повысить качество

расходования бюджета, создает эффект прозрачности и достоверности отчетных документов бюджетного процесса [13].

Развитие цифровых технологий и их практическое использование в деятельности органов власти свидетельствует о недостаточности простого размещения утвержденного бюджета в СМИ. Однако, практика показывает, что чаще всего, особенно на уровне муниципального управления, органы власти ограничиваются лишь публикацией информации об утверждении очередного бюджета.

Перед проведением анализа динамики показателей открытости бюджетного процесса, рассмотрим изменения в законодательстве России за 2018 год по проблеме повышения доступности для граждан информации о деятельности региональных органов власти и привлечению населения к участию в бюджетном процессе.

Отметим, что данные изменения характеризуются расширением аспектов деятельности региональных органов власти, к которым необходимо привлекать местное население и общественные группы.

Так, ряд рекомендаций закреплен Приказом Минфина России от 04.12.2018 № 249н «О внесении изменений в Методические рекомендации по представлению бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов и отчетов об их исполнении в доступной для граждан форме, утвержденные приказом Министерства финансов Российской Федерации от 22 сентября 2015 г. № 145н».

Так, в соответствии с п. 4.7, с 2019 года мнение граждан, выявленное в ходе опросов, необходимо учитывать при разработке бюджета для граждан.

Например, законодатель рекомендует определять информацию, которая необходима гражданам в структуре бюджета для граждан, выяснять позицию населения уже обнародованному бюджету для граждан. Кроме этого, следует ориентироваться в степени доступности и полноты информации в указанном документе. Для этого наиболее приемлемы форматы социологического исследования в форме анкетирования, либо использования методик ранжирования [2].

При этом, для достижения цели, региональным органам власти рекомендуется использовать цифровые коммуникационные технологии, публикуя весь необходимый материал на том же информационном ресурсе (официальном сайте органа власти или специально созданном информационном портале), на котором размещается бюджет для граждан. При этом, наиболее эффективный вариант - организация опроса мнения населения в то же время, когда будет размещен на сайте бюджет для граждан.

Использование ИТС «Интернет» дает возможность заинтересованному гражданину высказать свое мнение, разместив свой комментарий на портале, а также познакомиться с мнением других граждан. Социальные сети – еще один коммуникационный ресурс, который рекомендуется использовать в Постановлении для проведения опроса среди населения по обозначенным ранее актуальным вопросам.

Отдельные изменения в Постановлении Правительства РФ касаются деятельности финансовых органов региональной и муниципальной власти. В первую очередь они касаются рекомендаций по дополнению существующих (если они есть) опросов мнения населения с целью выделения определенной целевой группы граждан, к которой принадлежит конкретный пользователь [2].

В соответствии со ст. 27.6 документа в структуру опросника рекомендовано внести следующие разделы: «вопросы в целом по структуре бюджетов для граждан как для определения наиболее приоритетных для граждан сфер расходования бюджетных средств (здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, социальное обеспечение), так и для определения видов агрегирования бюджетных данных, в том числе с учетом интересов целевых групп населения, по государственным программам субъектов Российской Федерации (муниципальным программам), по разделам и подразделам классификации расходов бюджета и в разрезе видов расходов, общественно значимых проектов» [2].

Кроме данных разделов, законодатель рекомендует включать вопросы по специфичным разделам расходной части бюджета с целью наиболее подробного определения пожеланий граждан.

Важными в данном аспекте выделено также направление изучения мнения о более удобных для пользователей формах размещения и публикации бюджетов для граждан.

Несомненно, актуальным является указание на возможность граждан, при проведении опроса (заполнении анкеты), не только выбрать предложенные варианты, но и высказать свое мнение посредством комментария по волнующим население вопросам.

Результаты интерактивных опросов граждан законодатель рекомендует предоставлять для ознакомления на порталах органов региональной и муниципальной власти (или специализированных сайтов) с использованием ИКТ сети Интернет.

Для анализа степени открытости регионального бюджетного процесса Челябинской области в работе использованы данные результатов рейтинга, систематически проводимого Минфином России.

При проведении исследования учитывался факт ежегодного изменения методики расчета балльной оценки субъектов России по представлению региональных и местных бюджетов и отчетных материалов в доступной для населения формате [2].

По данным Рейтинга Научно-исследовательского финансового института (далее – рейтинг), в 2018 году Челябинская область вошла в «Группу 3: средний уровень открытости бюджетных данных (40-59,9% от максимально возможного количества баллов)», сохранив свои позиции, в сравнении с рейтингом 2017 года.

Регион в общем рейтинге занимает 56 место из 85. Учитывая результаты рейтинга 2017 года, с позицией 62 места, можно обозначить незначительную позитивную динамику [9].

Та же тенденция подтверждается и по показателю общего количества баллов, которые получил регион в общей оценке открытости бюджетных данных - 78,5 (в 2017 году - 68,50 баллов) [9].

Отметим, что в данном аспекте следует учитывать изменение максимального значения балльной оценки в связи с введением дополнительных критериев оценивания: в 2018 году максимальное количество баллов составляло 141 балл, а в 2017 году – 129 баллов.

В целях определения уровня открытости бюджетных данных Челябинской области, мы систематизировали данные Рейтинга субъектов России по уровню открытости за 2018 год в сравнении с 2017 годом.

При этом выделим следующие категории: место в общем рейтинге, баллы, и процент от максимального количества баллов по системе рейтинга Минфина.

Для более детального анализа рассмотрим данные Челябинской области по всем разделам Рейтинга субъектов России за 2017-2018 годы.

В результате обозначим изменение показателя «процент от максимального количества баллов 2018 года по отношению к 2017 году».

Проведенный анализ позволяет выделить позиции, по которым рейтинг региона значительно повысился, то есть повысился уровень открытости и доступности участия граждан в региональном бюджетном процессе. При этом четко выделилось значительное снижение позиций региона в общем рейтинге, что обозначает негативные тенденции.



Таблица 1 – Сравнительные показатели открытости бюджетных данных Челябинской области за 2017-2018 гг. [6, 9]

Разделы Рейтинга субъектов Российской Федерации	2018 год			2017 год			Динамика % от макс. кол-ва баллов 2018г. к 2017 г.
	место	баллы	% от макс. кол-ва баллов	место	баллы	% от макс. кол-ва баллов	
Первоначально утвержденный бюджет	28-34	12.0	75,0	50-70	8.0	66,7	+8.3
Внесение изменений в закон о бюджете	67-74	2.0	20,0	67-71	4.0	40,0	-20
Промежуточная отчетность об исполнении бюджета	52-56	16.0	66,7	49-52	19.0	79,2	-12.5
Годовой отчет об исполнении бюджета	51-58	10.0	38,5	58-61	8.0	30,8	+7.7
Проект бюджета и материалы к нему	23-25	22.5	70,3	20-28	21.0	75,0	-4.7
Бюджет для граждан	70-81	12.0	41,7	73-82	6.0	66,7	-25.1
Финансовый контроль	25-41	4.0	66,7	63	1.5	25,0	+41.7
Публичные сведения о деятельности гос. учреждений субъекта РФ	54-56	10.0	66,7	59-61	3.0	20,0	+46.7
Общественные советы	45-84	0.0	0.0	47-85	0.0	0.0	0
ИТОГО	56	78,5	55,7	62	68,5	53,1	+2.6

Результаты проведенного анализа показали, что стабильно сохраняется, с тенденцией повышения в рейтинге, высокий уровень открытости данных по первоначально утвержденному бюджету. По данному показателю определен рост на 8,3 % в 2018 году в сравнении с 2017 годом [6].

Обозначим положительные изменения в уровне открытости и доступности участия граждан в региональном бюджетном процессе Челябинской области. Прежде всего значительно изменился показатель по разделу «Публичные сведения о деятельности гос. учреждений субъекта РФ». На 46,7% по основным показателям стали доступнее для населения данные о работе региональных органов государственной власти.

Та же тенденция наблюдается в открытости данных финансового контроля – на 41,7% за год сведения по финансовым контрольным мероприятиям стали доступнее для населения.

К положительным результатам отнесем также данные повышению уровня открытости первоначально утвержденного бюджета (+8.3%), и материалы о годовом отчете об исполнении бюджета (+7.7%) [6, 9].

Рассмотрим негативные изменения открытости бюджетных данных Челябинской области. Наиболее популярный среди населения «Бюджет для граждан» в Челябинской области становится менее открытым. На 25% понизился показатель открытости данных и доступности участия населения по данному разделу.

Понижение показателя открытости, несмотря на требования Правительства РФ и Минфина России, наблюдаются по открытым данным о внесении изменений в Закон о бюджете (-20%), по данным промежуточной отчетности об исполнении бюджета (-12,5%), и размещении в открытую доступность Проекта бюджета и материалов к нему (-4,7%) [6, 9].

Особое внимание акцентируем на стабильном нулевом уровне рейтингового показателя «Общественные советы», что свидетельствует о закрытости деятельности Общественных советов перед населением региона.

В соответствии с темой исследования более детально рассмотрим показатели Челябинской области по показателю, обозначенному в Рейтинге Минфина – «Бюджет для граждан».

В данном разделе регион в 2018 году занял позицию «70-81» из 85 субъектов РФ. Это определено низкой, и при этом стабильная, позиция.

Подтверждают негативную тенденцию также показатель «Процент от максимального количества баллов», который в 2018 году составил 41,7%, в сравнении с показателем 2017 года – 66,7% (-25.1%) [6, 9].

Детальный анализ показателей открытости «Бюджета для граждан» выделил разделы, по которым регион полностью закрыл возможности для населения принять участие в региональном бюджетном процессе.

Данные свидетельствуют, что при организации публичных слушаний по проекту бюджета субъекта РФ на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов, а также по годовому отчету об исполнении бюджета не применялись данные «бюджет для граждан».

Кроме этого нет специализированного сайта, предназначенного для размещения бюджетных данных для граждан, и соответственно всех возможностей для жителей с активной гражданской позицией познакомиться и принять участие в важном для них вопросе – формировании составляющих отдельных разделов расходной части регионального бюджета.

Не практикуется в Челябинской области, достаточно распространенный в большинстве субъектов РФ, конкурс инициативных проектов «бюджета для граждан». Таким образом граждане лишены возможности обозначить свою позицию по отношению к формированию и реализации регионального бюджета.

Низкий показатель открытости отмечен в аспекте форм распространения информации и понятности для населения сведений, предоставляемых органами власти об исполнении бюджета субъекта, и проекту бюджета субъекта РФ на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов.

Для выделения причин низкого показателя открытости регионального бюджетного процесса Челябинской области рассмотрим показатели открытости региональных органов государственной власти региона. Рейтинг открытости субъектов государственного управления проводится рядом научно-исследовательских центров. Проанализируем данные публикуемых рейтингов.

По результатам исследований независимого информационно-аналитического агентства «Инфометр» (анализ открытости деятельности органов государственной власти проводится по 14 ключевым показателям), в 2018 году официальный сайт Правительства Челябинской области (<http://www.pravmin74.ru/>) [12] в рейтинге субъектов РФ находится на 51 позиции по открытости данных и инструментам обратной связи.

Итоговая оценка открытости Правительства Челябинской области составляет 27,7% [11].

В таблице 2 рассмотрим основные показатели оценки открытости Правительства Челябинской области.

Таблица 2 - Основные показатели оценки открытости Правительства Челябинской области [11].

Параметр	Оценка	Изменение
Наличие площадки для обсуждения ОД региона (чат, форум и т.п.)	0%	0%
Наличие опроса пользователей по открытым данным	0%	0%
ФИО уполномоченного по открытым данным	0%	0%
Контакты уполномоченного по открытым данным	0%	0%
Внутренний регламент работы с обращениями по открытым данным (при наличии)	0%	0%
Публикация на странице, относящейся к набору, комментариев и ответов на них	14%	0%
Информация о результатах выполнения запросов на предоставление информации в виде наборов открытых данных	17%	0%
Инструмент запроса на предоставление информации в виде наборов открытых данных	20%	0%
Возможность прокомментировать каждый набор	20%	0%
Наличие страницы, раздела или сайта с открытыми данными	90%	0%
Реестр наборов открытых данных	38,3%	0%
ФИО лица, ответственного за содержание наборов открытых данных	42,5%	0%
Телефон лица, ответственного за содержание наборов открытых данных	42,5%	0%
Адрес электронной почты лица, ответственного за содержание наборов открытых данных	42,5%	0%
Общая оценка открытости	27,7%	0%

Анализируя данные, систематизированные в таблице 2, сделаем вывод об отсутствии на официальном сайте Правительства Челябинской области значительной части возможностей ознакомления и взаимодействия граждан с данным органом власти по значимым для населения вопросам и проблемам.

На основе анализа разделов с низким показателем открытости официального сайта, сформулируем ряд предложений, отраженных в таблице 3. Данные рекомендации приведены в соответствии с процентным показателем по каждой категории методики рейтинга открытости, рассматриваемой в данном исследовании ИАА «Инфометр»).

Таблица 3 – Рекомендации по повышению открытости сайта Правительства Челябинской области (в соответствии с процентным показателем по каждой категории методики) [11]

Рекомендация по повышению открытости официального сайта	Обоснование в рейтинге, %
Размещение ФИО лица, являющегося ответственным за открытые данные в регионе	+9,4%
Размещение контактных данных уполномоченного по открытым данным в регионе - телефон, адрес электронной почты	+9,4%
Размещение на странице с данными инструмент их запроса - например экранная форма обратной связи или email и ссылку на общую форму обращений	+7,5%
Размещение единого регионального реестра открытых данных для всех наборов исполнительных органов власти уровня региона	+5,8%
Указать номер телефона (с кодом города) ответственного за содержание наборов открытых данные	+5,4%
Обеспечить возможность комментирования наборов открытых данных на странице каждого набора	+5,4%
Размещение информации о результатах выполнения запросов на предоставление информации	+5,2%
Обеспечить возможность комментирования каждого набора открытых данных.	+5,0%
Создать площадку для возможности открытого коллективного обсуждения данных пользователями	+3,1%
Создать на региональном портале/странице "Открытые данные" опрос общественного мнения	+3,1%
Разместить текст документа, определяющий работу по взаимодействию с пользователями в рамках использования инструментов обратной связи.	+3,1%
Итого	62,4%

В целях повышения открытости деятельности Правительства Челябинской области выделим ряд мероприятий. Например, сформировать платформу для публичного обсуждения актуальных для граждан проблем. Оптимальным в данном случае будет использование наиболее распространённых в регионе чатов, например, OpenDataRussiaChat.

Для создания на сайте Правительства страницы с интерактивным опросом мнения населения есть много вариантов и примеров с положительным результативным эффектом.

Темы и конкретные вопросы организатор регулирует в соответствии с им же определенной тематикой. Важно соблюдать регулярность и открытость информации полученных данных.

Важным элементом повышения открытости является размещение регламента работы по взаимодействию с обращениями в режиме обратной связи. Необходимым разделом сайта правительственного органа должна быть прямая ссылка на основные информационные сайты регионального значения.

Рассмотрим позицию Законодательного Собрания Челябинской области по вопросу открытости в рейтинге ИАА «Инфометр». Методика рейтинга включает оценку показателей по 31 параметру, прямо или косвенно касающихся тематики исследования.

По результатам исследования Законодательное Собрание Челябинской области (Сайт <http://www.zs74.ru/>) занимает 77 позицию из 85 объектов. Итоговая оценка открытости Законодательного Собрания Челябинской области - 12,0% [10].

Таблица 4 - Оценка открытости Законодательного Собрания Челябинской области, 2018 год [10]

Параметр	Оценка
Наличие АСОЗД/САЗД – автомат. системы обеспечения законодательной деятельности	0%
Визуальный формат текста законопроекта	0%
Тексты по всем созывам (2000-2009)	0%
Тексты по всем созывам (с начала функционирования до 2000 год)	0%
Наличие функции подписки на обновления статуса законопроекта	0%
Перечень НПА субъекта РФ, подлежащих признанию утратившими силу, изменению или принятию в связи с принятием законопроекта субъекта РФ	0%
Заключения по итогам антикоррупционной экспертизы законопроектов	0%
Указание даты внесения законопроекта	0%
Указание регистрационного номера законопроекта	0%
Указание субъекта законодательной инициативы	0%
Указание ФИО депутата (группы депутатов), внесшего законопроект	0%
Указание ответственного комитета	0%
Указание текущего этапа/статуса законопроекта	0%
Хронология рассмотрения законопроекта субъекта РФ	0%
Поиск по названию законопроекта	0%
Поиск по тексту законопроекта	0%
Поиск по диапазону дат внесения	0%
Поиск по регистрационному номеру	0%
Поиск по субъекту законодательной инициативы	0%
Поиск по отдельным депутатам, внесшим инициативу	0%
Поиск по ответственному комитету	0%
Поиск по тематике (отрасль законодательства)	0%
Поиск по этапу/статусу	0%
Описание порядка проведения общес-х обсуждений законопроектов среди граждан	0%
Наличие тех. решения для проведения общ-х обсуждений законопроектов через сайт	0%
Тексты по всем созывам (2010-2018)	20%
Пояснительные записки к законопроектам субъекта РФ	20%
Финансово-экономические обоснования к законопроектам субъекта РФ	20%
Файловый формат текста законопроекта	100%
Указание названия законопроекта	100%
Тексты законопроектов субъекта РФ	76,5%
Общая оценка открытости	12,0%

Анализ данных, систематизированных в таблице 4, позволяет сделать вывод об отсутствии на официальном сайте Законодательного Собрания Челябинской области в 2018 год области значительной части возможностей ознакомления и взаимодействия граждан с данным органом власти по значимым для населения вопросам и проблемам.

На основе анализа разделов с низким показателем открытости официального сайта, сформулируем ряд предложений, отраженных в таблице 5.

Данные рекомендации приведены в соответствии с процентным показателем по каждой категории методики рейтинга открытости, рассматриваемой в данном исследовании ИАА «Инфометр».

Таблица 5 – Рекомендации по повышению открытости сайта Законодательного Собрания Челябинской области (в соответствии с процентным показателем по каждой категории методики)

Рекомендация по повышению открытости официального сайта	Обоснование в рейтинге, %
Разместить тексты законопроектов в виде текстового документа на сайте, обеспечив возможность ознакомления без необходимости скачивания файлов	+3,6%
Разместить итоги антикоррупционной экспертизы законопроекта	+3,6%
Разместить данные об инициаторе - субъекте законодательной инициативы	+3,6%
Разместить информацию об ответственном за законопроект комитете	+3,6%
Указать информацию о текущем статусе законопроекта (например: внесен, рассмотрен в 1 чтении, принят, отозван).	+3,6%
Обеспечить возможность ознакомления с финансово-экономическим обоснованием законопроекта	+3,6%
Разместить информацию о регламенте проведения общественных обсуждений законопроектов среди населения	+2,4%
Обеспечить возможность проведения общественных обсуждений законопроектов через сайт	+2,4%
Итого	26,4%

В целях повышения открытости деятельности Правительства Челябинской области выделим ряд мероприятий. Например, разместить тексты законопроектов в виде текстового документа на сайте, обеспечив возможность ознакомления без необходимости скачивания файлов; разместить на странице законопроектов итоги антикоррупционной экспертизы законопроекта (если официальный предварительный анализ законопроекта на коррупционные факторы не проводился, предлагаем внести информацию по итогам проведения независимой экспертизы); разместить на странице законопроекта данные об инициаторе - субъекте законодательной инициативы (дополнительно рассмотреть возможность публикации данных депутата или группы депутатов, внесших законопроект).

Размещение информации о регламенте проведения общественных обсуждений законопроектов среди населения соответствует реализации принципов открытости региональных органов государственной власти по обеспечению деятельности открытого правительства [5].

Данные принципы необходимо реализовывать, например, за счет внедрения и применению таких механизмов и инструментов открытости, как создание условия понятности правового и нормативного регулирования процесса, вовлечения активных граждан и общественных объединение в процесс разработки и реализации проектов и решений, организацию общественного обсуждения с использованием современных цифровых и информационно-коммуникационных технологий через официальный или специализированный информационный портал.

При разработке мероприятий по повышению открытости регионального бюджетного процесса необходимо учитывать, что данные о бюджете будут считаться открытыми при условии, что гарантируется возможность найти эти данные. Кроме этого, при оценке открытости необходимо учитывать и временной фактор, то есть количество времени на осуществления поиска документа. Несомненно, что в данном вопросе значительную роль играет уровень организации данных о бюджете, их четкая систематизация.

Обратим внимание на ряд особенностей, которые значительно помогают пользователю в получении информации, повышая ее открытость. Во-первых, понятный для простого пользователя поэтапный переход по ссылкам от главной страницы к необходимому документу. Во-вторых, четкое соответствие заголовка документа его содержанию. Кроме этого, необходимо, чтобы пользователь мог найти необходимый документ, находясь на разных разделах информационного портала, или даже с нескольких порталов, размещающих информацию о региональном бюджетном процессе.

Таким образом, мы рассмотрели результаты аналитического исследования динамики открытости бюджетного процесса РФ и бюджетного процесса Челябинской области. На основе анализа выделены проблемы открытости бюджета Челябинской области, которые позволили сформулировать ряд мероприятий по повышению открытости регионального бюджета и росту инициативности граждан в аспекте рассматриваемой проблемы с использованием цифровых технологий.

### Список литературы

1. Приказ Минфина России от 22 сентября 2015 г. № 145н «Об утверждении Методических рекомендаций по представлению бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов и отчетов об их исполнении в доступной для граждан форме».
2. Приказ Минфина России от 04.12.2018 № 249н «О внесении изменений в Методические рекомендации по представлению бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов и отчетов об их исполнении в доступной для граждан форме, утвержденные приказом Министерства финансов Российской Федерации от 22 сентября 2015 г. № 145н».
3. Методические рекомендации по представлению бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов и отчетов об их исполнении в доступной для граждан форме (утверждены Приказом Минфина России от 22 сентября 2015 г. № 145н) (в ред. Приказа Минфина России от 04.12.2018 № 249н).
4. Методические рекомендации по открытости бюджетных данных субъектов Российской Федерации. Научно-исследовательский финансовый институт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.nifi.ru/ru/rating](http://www.nifi.ru/ru/rating) (Дата обращения: 01.04.2019).
5. Приложение № 5 к протоколу заседания Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства от 20 декабря 2017 г. № 6.
6. Аналитическая записка «Результаты оценки уровня открытости бюджетных данных в субъектах Российской Федерации по направлению «Бюджет для граждан» за 2017 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nifi.ru/images/FILES/Ratings/2017/2017\\_6\\_zapiska.pdf](http://www.nifi.ru/images/FILES/Ratings/2017/2017_6_zapiska.pdf) (Дата обращения: 05.04.2019).
7. Вагин В.В. Инициативное бюджетирование в Российской Федерации: основные особенности и результаты // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. - 2015. - №5. - С. 120-122.
8. Гаврилова Н. В. Зарубежные тренды в сфере партисипаторного бюджетирования // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. - 2016. - № 2. - С. 118–125.
9. Результаты рейтинга субъектов по уровню открытости бюджетных данных за 2018 год Федеральное государственное бюджетное учреждение «Научно-исследовательский финансовый институт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nifi.ru/ru/rating> (Дата обращения: 01.04.2019).
10. Рейтинг открытости законодательные (представительные) органы государственной власти субъектов РФ <http://system.infometer.org/ru/monitoring/525/rating/> (Дата обращения: 02.04.2019).

11. Рейтинг открытости. «Инфомер» информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://system.infometer.org/ru/about/> (Дата обращения: 05.04.2019).
12. Сайт Правительство Челябинской области <http://www.pravmin74.ru/> (Дата обращения: 02.04.2019).
13. Яговкина В. А. Официальные сайты для открытости бюджета. // БЮДЖЕТ.RU — интернет-издание о финансовой жизни страны. [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bujet.ru/article/227480.php> (Дата обращения: 01.04.2019).



## ГЛАВА 2 РАЗВИТИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕСА, ПРОИЗВОДСТВА, ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

### THE DEVELOPMENT OF NEW BUSINESS MODELS, HUMAN CAPITAL IN THE SYSTEM OF PROJECT MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

#### Аннотация

В современных условиях развития цифровой экономики в рамках эффективного корпоративного управления проектами необходимо проведение аудита. Система проведения аудита должна строиться на информационных методах с использованием цифровых технологий, а также способствовать руководителям, максимально выявить недостатки и указать методы их устранения сложного механизма корпоративной системы управления проектами.

#### Abstract

In modern conditions of development of the digital economy in the framework of effective corporate project management, an audit is necessary. The audit system should be based on information methods using digital technologies, as well as assist managers to identify as much as possible the shortcomings and indicate methods for their elimination of the complex mechanism of the corporate project management system.

**Ключевые слова:** аудит, цифровая экономика, система управления проектами, корпоративное управление проектами, проектный аудит.

**Keywords:** audit, digital economy, project management system, corporate project management, project audit.

В современной деятельности организации огромную роль играет система корпоративного управления проектами. Она является достаточно гибкой и быстро адаптируется к изменяющимся условиям рынка. Система корпоративного управления может помочь компаниям не только оставаться на плаву, но и принести успех в деятельности. Для того чтобы руководителю предприятия убедиться в правильности работы системы корпоративного управления проектами необходимо проводить его аудит.

Аудит корпоративной системы управления проектами важен не только при внедрении проекта, но и в момент появления проблем, связанных с его реализацией. Особенно тогда, когда нет четкого представления о состоянии дел в проекте.

Часто возникает необходимость оценить компетенции сотрудников, которые активно вовлечены в реализацию проектов, это, как правило, руководители проектов, перспективные менеджеры, начальники отделов и управлений.

Корпоративная система управления проектами играет важную роль в связи со сложностью управления предприятием в рыночных условиях. Она представляет собой комплекс организационных, методических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами в компании [17].

Методы управления проектами применяемые в современных условиях основываются на разработанных в США в конце 50-х годов XX века методики сетевого планирования и структуризации работ. В следующие десятилетия разрабатывались различные модели, методы и инструменты управления проектами, а также были разработаны различные стандарты [7].

Интенсивное развитие компьютерной техники, применение предприятиями автоматизированных информационных систем дало толчок началу, а затем и усовершенствованию методов аудита с использованием цифровых технологий [18]. Это позволило быстро, дешево и удобно продвигать, продавать, покупать и отслеживать продукты на рынке.

Результатом этого стало повышение продуктивности и клиентоориентированности компаний. Кроме того, стало возможным создание полноценных распределенных проектных команд, что дало компаниям дополнительные возможности.

Управление проектами стало востребованной во всем мире в том числе и в России и является частью системы менеджмента предприятия. В связи с нестабильностью, связанной с экономическим и политическим кризисом возрастает сложность ведения бизнеса. Для того, чтобы выжить и быть конкурентоспособной на рынке современная компания должна адаптироваться под существующие рыночные условия и быть готовой к развитию и росту.

Управление проектами переросло из модного направления в бизнесе в новый подход, ведущий к развитию предприятия. Применение методов управления проектами позволяет руководителям более эффективно следить за работой предприятия. Это дает возможность снижать издержки, экономить ресурсы и позволяет добиваться более высоких результатов, что немаловажно для компании в сложных экономических условиях.

В начале перехода России на рыночные отношения управление проектами в основном применялось крупными компаниями, которые пытались выйти на международные рынки и привлечь к себе иностранных инвесторов. Средние и небольшие оценив преимущества данного подхода к ведению бизнеса постепенно стали применять управленческий подход [4].

Когда компания использует у себя корпоративную систему управления проектами, то специализированная организационная структура следит за состоянием программ и проектов с использованием проектно-ориентированной, информационной среды используя при этом принятую в компании методологию.

Проект внедрения корпоративной системы управления проектами можно отнести к «открытому», типу проектов. Реализация подобных проектов выполняется поэтапно, с учетом достигаемых результатов из-за достаточно сложной степени планирования на начальных этапах. Правильное планирование задач разработки общей реализации стратегии, определением ключевых фаз и промежуточных результатов, приведут к успеху этих проектов.

Проекты открытого типа предполагают динамическое управление и определенную гибкость в принятии решений с учетом достигнутых результатов, с помощью эффективной системы коммуникаций, контроля и управления изменениями. Команда проекта будет получать полную и своевременную информацию о текущем состоянии дел, если будет работать система контроля и будут отслеживаться параметры проекта [17].

Проекты бывают типовые и инновационные, выполняемые в короткий срок или долгосрочные, с использованием внутренних ресурсов или с привлечением внешних исполнителей. В связи с повышением сложности проектов и их количества возникают трудности в принятии решений о их реализации.

Чтобы решить обозначенную проблему в компании необходимо организовать внедрение корпоративной системы управления проектами. При правильном её внедрении за счет прозрачности существенно снижается контроль за текущими проектами со стороны руководства, что существенно позволяет сэкономить их время. При этом она должна быть полностью понятна и прозрачна руководителю и собственнику, работая четко по определенным правилам, своевременно информируя о возникающих проблемах и не зависит от человеческого фактора. Стоит отметить, что желание любого руководителя, чтобы инвестиции приносили максимальную прибыль, при реализации поручений и срочных задач при минимальном его участии.

Построение корпоративной системы управления проектами - задача непростая. Каждая такая система уникальна и должна разрабатываться с учетом специфики конкретной организации [4].

Использование корпоративной системы управления проектами целесообразно в компаниях, которые стремятся увеличить число успешных проектов и повысить эффективность проектной деятельности.

Повышение эффективности системы управления проектами достигается за счет разумной формализации процедур подготовки, принятия управленческих решений и организации их исполнения, за счет разработки форм взаимодействия участников проекта, контроля и отчетности [10].

Система управления проектами в организации должна стать тем фундаментом, который предоставляет менеджерам компании возможность разработки и принятия сбалансированных управленческих решений, охватывающих все уровни управления проектами на всех жизненных циклах.

Основная цель системы управления проектами в организации – обеспечение стратегического соответствия всех элементов проектного управления и достижение согласованности в действиях, направленных на создание устойчивых конкурентных преимуществ. Кроме того, создание системы стратегического управления проектами включает в себе ряд преимуществ.

В первую очередь, это формирование методологического базиса в области управления проектами в компании. Построение методологии управления проектами включает в себя создание регламентов, шаблонов, глоссария, введение единых методов, которые и формируют единое информационное и понятийное пространство, позволяя компании активно внедрять опыт успешных проектов и не повторять ошибки, совершенные при работе над другими проектами. Единая методология обеспечивает взаимопонимание в проектах, структурирует взаимодействие членов команды проекта, а также формирует четкое представление о роли и месте проектов в системе организации.

Во-вторых, это обеспечение прозрачности проектной деятельности, которая состоит в том, что система управления проектами в компании позволяет осознавать общую картину проектов и ход их исполнения на корпоративном уровне. Это делает возможным контроль и корректировку отдельных этапов в управлении проектами, помогает отслеживать соответствие показателей проектов заданным показателям бизнеса, отклонения от намеченного ранее курса и причины данного отклонения. Кроме того, общая картина проектов в компании позволяет исключить ситуацию реализации взаимоисключающих проектов. А также отследить степень участия персонала в реализации проекта.

Следующее преимущество, которое включает в себе система управления проектами в компании, – эффективное распределение ресурсов. Система управления проектами, в том числе информационная система как один из ее элементов, является основой при планировании, распределении, контроле имеющихся ресурсов в организации и принятии решений по проекту. Система отслеживания позволяет четко определить, сколько и каких ресурсов задействует данный проект, является ли это допустимым и необходимым, а также рационально ли используются имеющиеся средства. Кроме того, система управления проектами позволяет динамически размещать ресурсы по проектам, уделяя особое внимание наиболее приоритетным и приостанавливая деятельность второстепенных проектов.

Накопление опыта компании в области управления проектами также является преимуществом, которое влечет за собой создание системы управления проектами в организации. Компания, работая над различными проектами и используя навыки и компетенции различных специалистов, так или иначе, получает определенные результаты, положительные или отрицательные, которые становятся опытом – той платформой, которая необходима для дальнейшего развития системы управления проектами в организации. Фиксирование лучших практик управления проектами в данной организации и тщательный анализ причин неудачных проектов могут стать основой для развития системы стратегического управления проектами и улучшения общих результатов деятельности. Кроме того, накопление опыта управления проектами в компании позволяет снизить зависимость успеха проекта от персоналии руководителя проекта.

Последнее, но не маловажное преимущество, – укрепление имиджа компании как надежного партнера в бизнесе. В случае, когда компания привлекает инвесторов для своих проектов или выполняет проекты для внешних заказчиков, существование системы

управления проектами может стать немаловажным фактором надежности и успешности компании, подтверждающей ее определенный уровень зрелости [3]. Немаловажное значение в проектном управлении организации занимает аудит, как система эффективного функционирования корпорации.

Аудит (от лат. *audire*– слушать, расследовать) известен ещё с древних времен. Еще в эпоху феодализма собственники нанимали контролеров, которые выслушивали отчеты управляющих [20].

Изучение исторических источников дает возможность утверждать, что аудит как независимый финансовый контроль имеет многовековой период развития [8, 20]. Считается, что аудит возник в Древнем Китае, ещё в 700 году до нашей эры. В письменных исторических источниках найдены упоминания о людях, осуществляющих контроль за честностью государственных чиновников, что можно считать зарождением должности аудитора. В Древней Греции государственные аудиторы совместно с собранием народа производили контроль над доходами Афин и их расходами. В Средневековой Европе так же начала развиваться аудиторская деятельность. В Англии аудиторы проверяли насколько управляющие хозяйствами достоверно представляли письменные счета.

В дальнейшем аудит развивался согласно темпам развития рынка капитала, учитывая финансово-промышленные особенности страны. В архивных документах казначейства Англии и Шотландии существует упоминание об аудите в англоязычных странах датированное 1130 годом.

В 17–19 веках с ростом городов, развитием промышленности и торговли произошли экономические перемены, что изменило подход к учету и контролю за средствами. Аудит превратился из простейшей проверки в процесс подробного изучения и анализа письменных документов и свидетельств, подтверждающих те или иные сделки.

Однако, несмотря на расширение торговли, экономическое развитие государств и фабрик аудит лишь в конце 19 века стал основной частью мировой экономической системы. Это связано с возникновением и развитием страховых компаний, банков, акционерных обществ и строительством железных дорог.

Мировой экономической кризис, произошедший в 1923 – 1933 гг. заставил пересмотреть отношение к работе аудиторов. При этом резко возросли требования к его качеству и ужесточился порядок проверки подтверждения подлинности финансовой отчетности.

Аудит стал помощником в защите от ошибок и различных мошенничеств со стороны персонала. Многие страны с развитой экономикой создали стандарты аудиторской деятельности, нормативно правовые базы и требования к профессиональной подготовке аудиторов.

В рамках Международной федерации бухгалтеров был образован Международный комитет по аудиторской практике, который действовал на правах автономного и постоянного комитета до 2002 г. Главной его задачей было осуществлять разработку и совершенствование Международных стандартов аудита, а также основных правил по оказанию сопутствующих аудиту услуг.

В России первые упоминания об аудите, согласно исследования военных следователей, появились при Петре I. В 1726 г. в Российской армии было закреплено понятие должности аудитора. Которое было отменено Александром II в 1867 г.

Аудит в России до начала XX века проводился комиссиями, состоящих из акционеров общества, что отрицательно сказывалось на результатах проверки по причине заинтересованности данных лиц в скрытии результатов.

В современной России аудит стал развиваться только после распада Советского Союза. До этого все функции финансового контроля осуществлялись государственными органами такими как ревизорская служба.

26 мая 1988 года Верховный Совет СССР принял Закон «О кооперации в СССР». Россия перешла на рыночные методы ведения хозяйства. Это стало началом современного этапа развития аудита.

В это время начали появляться новые экономические субъекты, не являющиеся государственной собственностью, а органов, осуществляющих налоговый контроль, еще не было. Кроме того, реформы привели к возникновению совместных предприятий и активизации внешнеэкономической деятельности. При этом возникла необходимость в организациях, осуществляющих консультационные услуги и проведении ревизионной деятельности.

Важным шагом в деле становления аудита в СССР можно назвать постановление Совет Министров СССР №49 от 13 января 1987 г. «О порядке создания на территории СССР и деятельности совместных предприятий с участием советских организаций и фирм капиталистических и развивающихся стран», статья 46 которого указывает «Проверка финансово-хозяйственной и коммерческой деятельности совместных предприятий в целях определения правильности налогообложения осуществляется за плату советской хозрасчетной аудиторской организацией» [19].

Первые временные правила аудиторской деятельности в Российской Федерации были введены в действие в 1993 году. В 1994 г. были определены организации, в которых должна была осуществляться аудиторская проверка. В 2001 г. правовые основы регулирования аудиторской деятельности в России были закреплены в законе «Об аудиторской деятельности». Который показал, что аудит в России вошёл в новую стадию своего развития и занял важное место в системе экономических отношений.

Чтобы отечественный аудит мог отвечать международным стандартам законодательство в его сфере, постоянно совершенствуется. Так, Министерством финансов Российской Федерации в 2016 году были разработаны международные стандарты аудита, которые действовали с 1 января 2017 года наряду с прежними федеральными правилами аудиторской деятельности. Многие, из которых были отменены с 1 января 2018 года.

Следующим этапом развития аудита в России, можно назвать цифровизацию экономики [15]. Правительством РФ выделены основополагающие направления ее развития, связанные с нормативным регулированием, формированием исследовательских компетенций, технических заделов, информационной инфраструктурой, которые будут способствовать управленческим преобразованиям, в том числе и аудита.

Таким образом, под аудитом компании понимается проверка наделенными полномочиями специалистами самой компании, частными аудиторскими или специализированными аудиторскими фирмами ее деятельности и отчетности.

Главная задача аудита корпоративной системы управления проектами заключается в сравнении достигнутых показателей в процессе реализации проекта с плановыми и нормативными показателями. Развитие всех экономических наук, к которым относится и аудит не может осуществляться без методологии.

Аудиторская проверка – это независимая проверка, на основании представленных документов финансово-экономической деятельности организации, проводимая аудитором. В ходе аудиторской проверки, проверяется финансово-экономической деятельности организации, её соответствие правилам и нормам установленным государствам [1].

Целью аудиторской деятельности является содействие в целесообразности денежных средств и ресурсов организации, для получения максимально прибыли.

Проведение аудита начинается с подготовки заключающейся в выборе бригады аудиторов и планировании организационной деятельности. Составляется программа проверки в которой формируются цели аудита. Данная программа для клиента имеет очень важное значение. В ней клиенту объясняется с какой целью аудитор пришел на предприятие и какую пользу данная проверка может принести.

Целью аудитора является не поиск большого количества компромата и отрицательных факторов, а выявление недостатков и внесение предложений по их устранению и недопущению в дальнейшем.

Далее выбираются наиболее важные участки работы, на которые в ходе аудита будет обращено основное внимание. Данный выбор необходимо обосновать. В случае неверного выбора основных участков аудиторами в ходе проверки будут сделаны неверные выводы, которые повлияют на качество выполненного аудита.

Так же необходимо определить какой вид проверки в данном случае будет проводиться – сплошная или выборочная. Выборочная проверка производится в мало ответственных сферах, при проверке первичной документации по заработной плате, производственным запасам. При проверке банковских документов, авансовых отчетов, кассовых и денежных операциях необходимо проводить сплошную проверку.

После определения основных целей и методов проверки производится закрепление за каждым участком конкретного аудитора с указанием его обязанностей. Также указывается срок начала проверки и ее предполагаемая продолжительность. Как показывает практика, затягивание на долгий срок не приносит пользы, оптимальное время проверки считается 2–3 недели.

Подготовительная деятельность, начинается с предварительного ознакомления аудитора с объектом. Она включает проведение беседы с руководством и персоналом организации, получения необходимой информации от организаций, связанных с клиентом, а также от банков и налоговой службы. На основе этих данных аудиторская фирма принимает решение о проведении проверки или отказе в ней в зависимости, от степени безупречности и надежности клиента.

Аудиторская фирма подбирает необходимых квалифицированных специалистов в областях проводимой проверки. Они не должны быть работниками данного предприятия, это одно из условий независимого аудита.

Подготовительная деятельность заканчивается принятием решения и отправки в проверяемую организацию письма обязательства. В котором указывается цель аудита, её объекты, условия аудиторской проверки, используемые аудитором и проверяемой организацией в своей деятельности законодательных актов и нормативных документов и ответственности сторон.

В случае заключения между аудиторской фирмой и клиентом разового соглашения данное письмо на согласие проведения аудита при условии письменного подтверждения клиентом своего согласия на проверку может служить договором между сторонами [16].

После решения всех юридических и финансовых вопросов аудиторская фирма начинает осуществлять проверку по согласованному плану и в случае необходимости может проводить необходимые корректировки.

Достаточное количество аудиторских доказательств, в ходе проверки, позволит составить аудитору объективное заключение, о проверяемой организации.

Информация, которую использует аудитор при составлении выводов, основываясь на своей точке зрения – называется аудиторским доказательством. Они включают как информацию, содержащуюся в данных бухгалтерского учета, на которых основывается финансовая отчетность, так и прочую информацию [12].

После завершения всех хозяйственных операций проводят заключительный или последующий аудиторский контроль. Хотя такой контроль осуществляется слишком поздно, но в аудиторской практике он выполняет важные функции. Заключительный контроль предоставляет информацию руководству предприятия о недостатках и недопущению их в будущем [14].

В ходе проведения аудита осуществляется контроль за качеством его проведения, который включает в себя:

- наблюдение за ходом проведения аудита;
- принятие решения о продолжении или прекращении аудита в случае разногласий с

организацией.

Данная структура проверки используется аудиторами при первом аудите на соответствующем предприятии.

Если же аудит проводится второй и более раз на данном предприятии, то можно исключить пункт подготовительной деятельности и частично упростить планирование аудита. В ходе аудита выявляются ошибки, нарушения в хозяйственной деятельности предприятия. По окончании аудита выдается аудиторское заключение.

Организация, которая проводит аудит должна в обязательном порядке отражать в своей рабочей документации все стадии анализа и проверки документов, предоставленных к аудиту. Вся информация, полученная в ходе аудита должна быть обязательна за документирована и отражена в рабочей документации аудиторской деятельности [11].

Согласно международному стандарту «Аудиторская документация» аудиторскую документацию допускается вести на бумажном, электронном или других носителях. В аудиторскую документацию допускается включать копии документов проверяемой организации (например, важные договоры и соглашения) по желанию аудитора. Документация, полученная от аудиторской организации не должна заменять собой бухгалтерские записи организации.

Вся рабочая документация находится в собственности фирмы проводимой аудит. При согласовании с организацией в которой проводился аудит копии экономических документов могут быть включены в рабочую документацию.

Организация, которая проводила аудит может по-своему усмотрению распоряжаться рабочей документацией, но только если это не противоречит законодательству, профессиональной этике и не будут затронуты интересы проверяемой организации.

Организация в которой был проведен аудит, а также органы государственной власти не могут требовать от фирмы, проводившей аудит оригиналы или копии рабочей документации, исключения могут составлять отдельные случаи в соответствии с законодательством России.

Во время проведения аудита рабочая документация должна заполняться своевременно от начала проведения аудита, в ходе его проведения и по его окончанию. К моменту окончания аудита и предоставления аудиторского заключения проверяемой организации вся рабочая документация должна быть завершена, оформлена, недочеты в работе не допускаются.

Рабочая документация после завершения аудита сдается в обязательном порядке в архив для хранения. Согласно международному стандарту аудита [13] документации по заданию и сроки ее хранения варьируются в зависимости от характера задания и конкретных обстоятельств. Обычно аудиторские задания хранятся не менее 5 лет. Срок хранения исчисляется с момента вынесения аудиторского заключения, если финансовая отчетность была проведена позже, то срок хранения считается с момента аудиторского заключения по ней.

Существование корпоративной системы управления проектами внутри компании позволяет ей достигать заданные цели в установленный срок с оптимальными затратами. К преимуществам существования корпоративной системы управления проектами внутри компании принято относить:

- повышение эффективности и обеспечение выполнения проектов по качеству, бюджету, составу и объему, ресурсам и срокам;
- координация взаимодействия между сотрудниками и подразделениями;
- определение единых правил и формализация процессов и отчетности;
- создание базы знаний и передача накопленного опыта для реализации будущих проектов;
- повышение ответственности проектного персонала и индивидуальная оценка вклада каждого сотрудника;
- управление портфелем проектов.

Корпоративная методология управления проектами состоит из следующих пяти основных групп: управление монопроектом, управление программой, управление портфелем проектов, определение компетенций участников и описание моделей зрелости организационного управления проектами.

Разработка и внедрение единой корпоративной методологии управления проектами позволяет компании:

- использовать наиболее эффективно-показавшие себя методы управления проектами из мировых практик;
- осуществлять менеджерский контроль над выполнением проекта на протяжении всех его фаз от запуска до завершения;
- интегрировать управление проектами в бизнес-процессы компании.

Аудит проекта или проектный аудит выделяется от других видов аудита тем, что интерес к нему проявляется не при внедрении проектного управления в организации, а при появлении проблем при реализации крупных проектов, в особенности инвестиционных. Проведение аудита часто происходит тогда, когда у организации нет четкого представления о положении дел в критически важном проекте, и непонятно сколько времени еще нужно для завершения проекта.

Аудит проекта– это независимая оценка состояния проекта всех параметров проекта. Аудит проводится на соответствие авторитетному стандарту управления проектами. Иногда проводится сравнение с несколькими стандартами, чтобы показать все тонкости сложившегося процесса [10].

В корпоративной методологии управления проектами используют стандарты, обязательные для всех участников проекта. Эти стандарты регламентируют то, какие роли есть в проекте, какие существуют процессы управления проектами, включает в себя шаблоны документов.

Чаще всего при разработке и внедрении корпоративной системы управления проектами в российских компаниях в качестве методологической основы для разработки корпоративной методологии управления проектами становится стандарт PMBOK, разработанный Институтом управления проектами США [6].

Основными причинами проведения проектного аудита являются:

- имеются существенные отклонения от планов: по срокам, содержанию или бюджету;
- в проекте выявлены риски, мешающие его успешной реализации;
- руководство организации имеет сомнения в эффективной реализации проекта;
- требуется внешний взгляд на эффективность реализации проекта.

В целом аудит проекта проводят в следующих случаях:

–проект критически важен для организации, так как необходимо увеличить вероятность его успешного завершения.

–происходит передача проекта от одной команды другой и требуется знать фактическое состояние проекта.

–проведение регулярного аудита является требованием спонсора проекта и одним из условий финансирования.

Процесс проведения проектного аудита мало отличается от других видов аудита.

Он происходит следующим образом:

- определяется проект и основные проблемы при его реализации;
- определяется круг лиц, участвующих в проекте (стейкхолдеры);
- проводится серия закрытых или открытых интервью со стейкхолдерами проекта;
- аудитор участвует в основных проектных совещаниях;
- изучаются ключевые проектные документы;
- формируется отчет об аудите проекта и презентация к нему, в которых описываются проектные проблемы, риски и рекомендации;
- проводится презентация отчета и вырабатываются дальнейшие шаги по отработке



рекомендаций.

Выделяются следующие типы аудита проекта:

- аудит управления проектом;
- технический аудит проекта.

При аудите управления проектом оценивается эффективность планирования, координации и контроля проекта, эффективность реализации процессов управления, в особенности управление интеграцией, содержанием, сроками и бюджетом.

Технический аудит– это комплексное исследование всех технологических характеристик объекта по обозначенным критериям с целью определения инвестиционных рисков и определения путей оптимизации работы. Он оценивает достижение результатов проекта относительно запланированных требованиями технического задания или других утвержденных документов.

Во время проведения технического аудита проверяются все лицензии, выданные на присутствующее оборудование и используемые технологии. Сверяются все нормативные и распорядительные документы, а также эксплуатационные журналы.

Как правило, проводится либо аудит управления проектом, либо технический аудит, поскольку требуются консультанты с разными компетенциями и цели у таких аудитов разные. Тем не менее, может проводиться полный аудит, оценивающий оба эти типа.

Так же производится аудит процессов управления и аудит командыпроекта. Аудит процессов управления– это проверка, как команда проекта выполняют свою роль в проекте. Аудит должен выявить, насколько эффективно организованы все процессы управления (инициация, планирование, контроль, мониторинг). Если появляются несоответствия, то аудитор дает рекомендации.

Если возникает необходимость оценить компетенции сотрудников, производят аудит команды проекта. Аудит команды– независимая оценка управленческих компетенций сотрудников. В результате по каждому сотруднику формируется карта компетенций с рекомендациями по личностному развитию.

Сложность в проведении такого вида аудита – необходимость деликатно и объективно оценить лучшие стороны каждого человека, сформировать ему индивидуальные программы обучения. Аудитор высказывает свое мнение только если об этом его попросит сам заказчик.

Рекомендуется проводить аттестацию не реже, чем один раз в шесть месяцев. Такая периодичность связана с тем, что набор компетенций, равно как и методика проведения аттестации, будут неизбежно претерпевать разумные изменения. Результаты аттестации должны быть обязательно доступны для всего персонала. Не надо бояться, что это подорвет авторитет руководителей. Это необходимо для наилучшей подготовки специалистов под задачи компании.

Таким образом в связи с увеличением в российских корпорациях в последние время применения корпоративной системы управления проектами, помогающим руководству более эффективно управлять предприятием и принимать сбалансированные управленческие решения возрастает роль аудита в нем.

Аудит системы корпоративного управления проектами – это независимая оценка состояния проекта и всех его параметров. Аудит проводится на соответствие авторитетному стандарту управления проектами РМВоК. Иногда проводится сравнение с несколькими стандартами, чтобы показать все тонкости сложившегося процесса [6].

При аудите корпоративного управления проектами оценивается насколько эффективно реализуются его процессы. Наиболее полный вид аудита, оценивает проект как с точки зрения проектного управления, так и предметной области, и полученных результатов. Анализируются полученные результаты и соотношение плановых и фактических значений.

Проведение проектного аудита заключается в выявлении проблем и рисков проекта и формировании рекомендаций по их устранению для повышения вероятности успешного завершения проекта. Отработка рекомендаций может идти как силами самой организации, так и с привлечением консультантов [2].

Возможность проведения аудиторской проверки необходимо начинать с определения стандартов аудиторской деятельности, нормативов и критериев, показателей по объекту аудита и предмету. Для оценки эффективности объекта аудита должны быть определены критерии идеальной модели корпоративного управления, путем их регламентации и доведения до субъектов корпоративных отношений.

Проведение аудиторской проверки осуществляется в несколько этапов, каждый из которых влияет на качество данной проверки и зависит от поставленных целей, плана и программы проверки.

Проблема в нашей стране в том, что слово аудит ассоциируется с аудитом финансовой отчетности, это внешний аудит, что ограничивает поле работы внутреннего аудита. Эта проблема сильно зависит от профессионализма аудиторов, здесь важна их точность работы. Поэтому решение этой задачи необходимо доверять опытным специалистам, которые не просто представляют объективную картину, но и объективно выскажут свое мнение, не скрывая чужие ошибки.

Кроме того, значительно возрастают требования к квалификации аудиторов. Уже недостаточно знаний только стандартов ИСО серии 9000, процедур организации и методики проведения аудитов. Необходимы достаточно глубокие знания и навыки применения процессного подхода, анализа рисков, методов анализа и решения проблем.

Об этом говорится и в стандарте ISO 19011 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента»: аудиторам, специализирующимся на менеджменте качества, необходимо обладать знаниями и навыками по «процессному подходу, методам проведения анализа процессов, оценки их способности и управления ими, методам оценки рисков (выявление, анализ и оценивание рисков)» [5].

Внешнему аудитору при проведении аудита системы управления проектами просто задавать вопросы владельцам проектов, так как аудитор не является их подчиненным. У рядовых внутренних аудиторов, которым приходится общаться с представителями высшего руководства часто возникают проблемы при общении. В данном случае аудит целесообразно проводить главным аудиторам (или, как вариант, с участием представителя руководства по качеству).

Многие компании, внедрившие у себя систему менеджмента качества, часто не уделяют большого внимания мероприятиям проведения внутреннего аудита. Это обычно связано с их формальным отношением к процедуре аудита, не знанием его проведения и другим проблемам.

Цель аудита заключается в выявлении проблем и рисков проекта и формировании рекомендаций по их устранению для повышения вероятности успешного завершения проекта. Отработка рекомендаций может идти как силами самой организации, так и с привлечением консультантов.

Для того чтобы система внутреннего контроля принесла результативную пользу, руководитель должен принять на себя главную роль в процессе применения ее в своей организации, уделяя при этом большое внимание вопросам применения и развития внутреннего контроля.

Руководство компании должно понимать, что аудит – это не мера наказания, а выявление сильных и слабых сторон в соответствии со стратегическими целями компании. А также возможность дать рекомендации по формированию и реализации комплексного плана мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления компании и ее основных компонентов.

Руководство компании не должно превращать внутренние аудиты в ритуальные действия и полностью перекладывать ответственность с себя на отдел качества. А наоборот подчеркивать при общении с сотрудниками значимость данного мероприятия для достижения общих целей и его стратегическую необходимость.

При выборе внутренних аудиторов и аудиторских организаций для проведения проверок со стороны руководителей должны быть выработаны жесткие критерии, в которых будет учтен человеческий фактор.

Во-первых, во главе аудита необходимо ставить такого специалиста, которому не придется доказывать свою компетентность членам аудиторской команды и лицам, принимающим решение по результатам проведенного аудита.

Во-вторых, в состав команды не должны входить аудиторы имеющие личную заинтересованность в заключении, полученном в результате аудита.

В-третьих, в состав аудиторской команды необходимо включать максимальное количество специалистов, имеющих стаж работы в подобных организациях не менее трех лет.

В-четвертых, аудиторская команда должна состоять из подготовленных специалистов, прошедших обучение и аттестованных в проводимой ими области аудита.

В-пятых, в команду должны входить аудиторы, получающие удовлетворенность от выполнения своей работы в аудиторской организации, что будет способствовать отсутствию прямой заинтересованности, привлекаемой к проверке аудиторской организации в отражении позиции одной из сторон и позволит качественно провести аудит.

Аудиторское заключение, в таком случае, не будет составлено с явным противоречием содержанию документов, рассмотренных в ходе аудита, т. е. имеет признаки заведомо ложного и даст возможность провести его с большей пользой.

Руководителям компании необходимо уделить должное внимание к проведению аудита, относиться с пониманием ко всем недостаткам, выявленным в ходе аудита, принимать все меры, чтобы аудиторы в полном объеме указывали на недостатки и не скрывали их. Также требовать от подчиненных помощи аудиторам, предоставления им всей необходимой информации и не оказывать давление на аудиторов и их решения.

Внимательно относиться к найденным во время аудита несоответствиям. Доверие к результатам аудита должно зависеть не от количества найденных ошибок, а от их значимости. Для оценки эффективности объекта аудита должны быть созданы критерии идеальной модели корпоративного управления, путем их регламентации и доведения до субъектов корпоративных отношений.

Следить, чтобы менеджмент адекватно реагировал на комментарии аудита и правильно разработал план дальнейшей работы на основании заключений аудита. В специфике работы самих аудиторов надо обратить внимание на следующие факторы.

Во-первых, аудитор не должен быть амбициозным и искать как можно больше мнимых не чем не подтвержденных замечаний показывая свою значимость, а подтверждать документально все найденные несоответствия. При проведении аудита аудитор должен быть настроен на качество проверки. При этом должен быть вежлив при общении, не допускать сильных эмоций, вести себя сдержанно. В процессе аудита не акцентировать все свое внимание на замечаниях, а указывать также и обнаруженные положительные стороны. При встрече с отсутствием со стороны аудируемого нежелания оказывать помощь в проведении аудита или враждебным к себе отношением быть сдержанным и уметь изменить сложившуюся ситуацию в свою сторону.

Во-вторых, аудитор должен понимать сферу деятельности проверяемой организации и иметь опыт работы в аналогичной отрасли. Желательно чтобы в рабочей группе было максимальное количество аудиторов, проводивших аудит в данной фирме это уменьшит время и затраты на проверку.

В-третьих, в ходе аудита аудитору необходимо четко ставить вопросы клиенту, это позволит получить достаточную полную информацию способную указать на наличие проблем и быть уверенным в том, что отчетность аудируемого лица в целом не содержит существенных искажений, возникших как в результате недобросовестных действий, так и в результате ошибок. От этого будет зависеть затраченное время, связанное с необходимостью повторять данный запрос и улучшится качество полученных доказательств способных

указать на наличие проблем. При неполной информации существует неизбежный риск того, что в ходе аудита какие-то существенные искажения не будут обнаружены. Руководство и отдельные службы должны предоставлять надлежащие ответы на запросы.

В-четвертых, аудитор должен постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и знания применяя при этом дополнительное профессиональное обучение и самостоятельное обучение. В связи с недостатком информации по специфике проведения аудита, его различием в разных отраслях и даже в разных подразделениях одной компании, а также проблемой в подготовке аудиторов, возникает трудность в правильности и достоверности в заключении аудита. Для этого необходимо постоянно проводить обучение аудиторов, используя семинары, на которых аудиторы могли бы делиться своими проблемами при проведении аудита и возможностями преодоления каких-то решений. На основании информации полученной на семинарах можно вносить изменения в принцип проведения аудита, что позволит проводить его более качественно. Также аудиторы должны постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень используя литературу, публикуемую в открытых источниках, хотя, к сожалению, объём такой информации незначительный.

В-пятых, аудиторы при выполнении работ должны применять в своей отчетности больше внутренних документов разработанных на основе стандартов и федеральных документов. Это даст возможность более точного понятия при следующем аудите в случае проведения его другой организацией.

В-шестых, использовать в своей работе в первую очередь цифровые методы обработки информации, приносящие необходимые результаты.

По окончании проведения каждого аудита необходимо подготавливать документацию для аудиторов. В ней должны быть отражены формы и методы, которые использовали аудиторы при проведении данного аудита. Также указывать какие методы не принесли необходимых результатов, а какие оказались более эффективными. При проведении последующего аудита необходимо учитывать эти данные, что даст возможность аудитору быть более подготовленным при проведении очередного аудита проекта с использованием его специфики. На основе собранных данных проводить анализ, который позволяет более качественно проводить подготовку аудиторов, что естественно повлияет на качество отчета аудита проекта.

Таким образом, аудит в России получил широкое распространение не как важная функция, а как дань моде. Следует учесть, что посредством цифровизации экономики он должен стать необходимой мерой, способностью помочь руководителям максимально выявить недостатки и указать методы их устранения сложного механизма корпоративной системы управления проектами.

#### **Список литературы**

1. Аудит: учебное пособие / И.Ю. Складов, Ю.М. Складова, Т.Ю. Бездольная и др.; под ред. И.Ю. Складова. – Ставрополь, 2014. – 332 с.
2. Аудит для магистров по российским и международным стандартам: учебник / под ред. проф. Н.А. Казаковой. – М.: ИНФРА-М, –2017. –345 с.
3. Быкова О.А. Управление проектами в Российских компаниях: состояние и статистический анализ взаимосвязи характеристик. / О.А. Быкова // Российский журнал управления проектами. – 2015.–№ 1. – С.3–12.
4. Гнедых В.А. Что такое корпоративная система управления проектами и зачем она нужна компании / В.А. Гнедых // Современные научные исследования и инновации. –2015. – № 4. ч. 4. – С.57–61.
5. ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. – М.: Стандартинформ, –2013. – 41 с.
6. Ильина О.Н. Формирование корпоративной методологии управления проектами / О.Н. Ильина//Российское предпринимательство. –2008. – № 12. –С. 40–43.

7. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография. Вузовский учебник: – М.: ИНФРА-М, –2017. –208 с.
8. Касьянова С.А. Аудит: Учебное пособие / С.А. Касьянова, Н.В. Климова. Вузовский учебник: – М.: ИНФРА-М, –2012. –175 с.
9. Лобзов А.В. Безгегонеработаеткорпоративнаясистемауправленияпроектами /А.В. Лобзов // Российскоепредпринимательство. –2015. – №16. – С.2045–2052.
10. Мальцев А.С. Совершенствование методического инструментария аудиторских проверок: автореферат дисс. кандидата экономических наук / Мальцев А.С. – Москва, –2015. –26 с.
11. Международный стандарт аудита 230 «Аудиторская документация» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.11.2016 N 207н) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207289/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207289/)
12. Международный стандарт аудита 500 «Аудиторские доказательства» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 N 192н// Справочно-правовая система «Консультант Плюс»:[Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206948/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206948/)
13. Международный стандарт контроля качества «Контроль качества в аудиторских организациях, проводящих аудит и обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, и задания по оказанию сопутствующих услуг» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 № 192н // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»:[Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206939/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206939/)
14. Парушина Н.В. Аудит: основы аудита, технология и методика проведения аудиторских проверок: учебное пособие / Н.В. Парушина, Е.А. Кыштымова 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ФОРУМ: Инфра-М, –2017. –560 с.
15. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. [Электронный ресурс]. – URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>
16. Романова И.Б. Аудит: учебное пособие / И.Б. Романова, О.Ф. Ермишина; Ульяновский государственный университет. – Ульяновск: УлГУ, –2015. –164 с.
17. Ростецкий Р.В. Аудит корпоративной системы управления проектами / Р.В. Ростецкий, В.Л. Зонов. Аудит корпоративной системы управления проектами // Стратегия устойчивого развития в исследованиях молодых ученых: сборник статей и тезисов докладов XIII международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов (14 февраля 2017 г.) / [Электронное издание]. Челябинский филиал Финуниверситета, Финансово-экономический институт Таджикистана. –М.: Издательство «Перо», –2017. –С. 424–428.

## ГЛАВА 3 ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ

### OPPORTUNITIES AND PROSPECTS OF DIGITALIZATION IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS

#### Аннотация

В современных условиях развития цифровой экономики в рамках эффективного корпоративного управления проектами необходимо учитывать развитие регионов. Накопленный опыт хозяйственной деятельности в рамках рыночных отношений указывает на необходимость изменения идеологии отношения общества к бизнесу.

#### Abstract

In the modern conditions of development of the digital economy in the framework of effective corporate project management, it is necessary to take into account the development of regions. The accumulated experience of economic activities in the framework of market relations indicates the need to change the ideology of society's attitude to business.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, система управления, корпоративное управление

**Keywords:** digital economy, management system, corporate management

В «повестке дня» прогрессивно мыслящих представителей общественности и научных кругов наблюдается некоторый дефицит идей, которые дали бы обществу работающие, правильные решения назревших проблем.

Тенденции, разворачивающиеся в региональном социально-экономическом пространстве, наводят общественное мнение на вывод о необходимости что-то принципиально нового. Изучение отечественного и зарубежного опыта [1, 6, 7] позволяет сформулировать следующие объяснения причин сложившегося положения, его возможных последствий и обоснование оригинальных рекомендаций и выводов, нацеленных на исправление негативных тенденций с помощью новых возможностей совершенствования управления социально-экономическим развитием, возникающих благодаря достижениям в области цифровизации.

Накопленный опыт хозяйственной деятельности в рамках рыночных отношений указывает на необходимость изменения идеологии отношения общества к бизнесу. Бизнес – это не только не благодетель, но и, зачастую, склонный к разнообразным нарушениям субъект. И без жесткого контроля и сурового регулирования он становится антиобщественным явлением. И в отношении бизнеса общественное мнение должно быть перенастроено с установки «прибыль любой ценой, и цель оправдывает средства» на правило «прибыль бизнеса должна быть результатом безупречного служения обществу». Когда же общество уповает на инвестора как панацею без адекватной оценки всех условий, закономерностей, причин и последствий деятельности бизнеса – оно совершает стратегическую фатальную ошибку. Прибыль извлекается самыми легкими и, чаще всего, противоречащими интересам общества путями.

Действующая экономическая политика не приводит к позитивным изменениям в отношении целей социально-экономического развития. Производительность труда не повышается. Напротив, прекращают свою деятельность производства с высоким уровнем добавленной стоимости, оказывающиеся в сложившейся экономической системе неконкурентоспособными. Некоторые видят шанс продолжения своего существования в отказе от собственноручного осуществления технологических процессов изготовления изделий и переходе на «отверточное» или «переупаковочное» производство.

Такая тактика «выживания» избавляет предприятия от необходимости содержания производственных мощностей, ведения производственных затрат. Избавляются, таким образом, и от рисков, связанных с рыночной конъюнктурой, от необходимости ведения маркетинговой и инновационной деятельности. Ненужными становятся повышение

квалификации производственного персонала, расходы на улучшение условий труда, на доведение уровня вознаграждения наемного персонала до конкурентоспособных значений. Такие предприятия предлагают своим клиентам изделия, спроектированные другими производителями в других странах и проверенные в отношении их восприятия потребителями на многих рынках. Вся их деятельность заключается в реалистичной оценке потребности в таких товарах своего локального рынка и в заказе необходимого числа комплектов деталей и компонентов у ведущих зарубежных промышленных компаний. Затем осуществляется их ввоз в страну на наиболее выгодных таможенных условиях для их окончательной сборки вблизи от конечных потребителей и продаже как будто от местного производителя. Фактически же производственное предприятие становится торговым представителем иностранной компании, получающей, благодаря этому, контроль над ещё одним внешним рынком. Одновременно с этим национальное производство утрачивает еще один сегмент собственного внутреннего рынка сбыта продукции. Но это только наиболее очевидное последствие. Когда отпадает необходимость в собственном производстве, лишаются рабочих мест и источников трудовых доходов жители региона, способные к выполнению наиболее квалифицированного производственного труда. Это останавливает воспроизводственный процесс человеческого капитала региона. Кроме того, становятся «лишними» конструкторы и инженеры, способные проектировать и конструировать новые изделия и технологические линии по их производству. Как следствие, исчезает спрос на специалистов инженерно-технических профилей, что делает соответствующие направления подготовки бесперспективными в глазах молодежи. Тогда уже становится не целесообразным существование учебных заведений среднего и высшего профессионального образования в этом регионе. Как следствие происходит упрощение (примитивизация) региональной хозяйственной системы и деградация регионального человеческого капитала. Возрастают и усиливаются эмиграционные тенденции, что ускоряет процесс ухудшения показателей социально-экономического состояния региона.

Таким образом, реальный сектор национальной экономики превращается из производственного в торгово-посреднический. В нем добавленная стоимость возникает не благодаря созидательным процессам преобразования исходных относительно недорогих факторов производства в продукты с высокой потребительной полезностью, а в результате спекулятивных операций. В этом случае к созданной в другой стране стоимости добавляется посредническая наценка, которая присваивается «местным» бизнесом и государственной бюрократией посредством обложения этих операций налогами, взимаемыми, в конечном итоге, с внутренних потребителей. Такую «добавленную стоимость» нельзя понимать иначе, как мнимую, ложную, недействительную, а ее восприятие всерьез надо оценивать как самообман или преднамеренное манипулирование общественным сознанием.

В результате описанных выше процессов население страны получает доступ к достаточно скромному ассортименту товаров по сильно завышенным ценам и одновременно лишается возможности получения трудовых доходов при участии в их создании путем работы по найму. Так возникает тенденция к тихому коллапсу реального сектора национальной экономики, что необходимо оценить как крайне тревожную и негативную.

В такой экономической системе невозможно ни увеличение создаваемой добавленной стоимости, ни действительный рост производительности труда. Реальный сектор экономики сохраняется благодаря массивной государственной поддержке в различных формах, которую предприниматели, ведущие субсидируемый из средств налогоплательщиков бизнес, превращают ее в своеобразный рентный доход, величина которого никак не связана ни с эффективностью деятельности, ни с ее результатами.

И необходимо отметить особо, что в сложившейся модели экономической системы у субъектов нет заинтересованности доминирующего, принципиального характера ни в сохранении существующих производств и рабочих мест в реальном секторе экономики, ни, тем более, в их создании. Это явление надо обозначить особо как «феномен беззаботной потери источников средств обеспечения (материально-технической базы производства)

условий человеческого существования в масштабах социума». Сохранение такого безответственного поведения действующего в стране и в ее регионах бизнеса чревато крайне негативными последствиями.

Поэтому в кратчайшие сроки должна быть решена задача цивилизации российского бизнеса в направлениях социализации и гуманизации.

Обоснование необходимости изменения концепции работы частного бизнеса в стране должно базироваться на анализе опыта развитых и неразвитых стран, а также на тезисе о невозможности для России достичь таких же результатов теми же методами, которыми пользуются развитые страны Запада.

От либеральных догматов и «поддержек» со стороны государства по всем направлениям, в том числе с использованием бюджетных средств, необходимо перейти к концепции принудительной рачительности субъектов экономики. Она предусматривает создание управленческих и организационных механизмов, побуждающих всех участников экономических отношений к такому качеству работы, когда ими из имеющихся в их распоряжении исходных ресурсов будет извлекаться наибольшая отдача и каждая единица продукта будет получена с наименьшими затратами. Что, в сочетании с контролем цен на промежуточных товарных и потребительском рынках, исключит всяческие сверхприбыли и сверхдоходы и обеспечит действительную экономическую и социальную эффективность. Идейный смысл концепции – внедрить принцип: «Кто как созидает, тот так и живет» в качестве базового правила распределительных отношений в национальной экономике. Одновременно это придаст здоровые, а не спекулятивные, основания инвестиционному процессу в стране.

Сама по себе переоценка роли бизнеса и инвестиций, особенно внешних, в темпах и результатах экономической деятельности страны изменит не много. Новая экономическая идеология должна быть обеспечена новыми организационно-экономическими решениями и технологиями их реализации, в том числе и информационными. В последние десятилетия продолжается осмысление потенциала информационных технологий и создание новых технических средств, продуктов и услуг на их основе. Этот процесс приводит к формированию явления киберпространства, которое можно также охарактеризовать как качественно новую стадию развития ноосферы, введенной в научный оборот В.И. Вернадским [5]. В последнее время широкое распространение получил термин «цифровизация». Это стало результатом своеобразного качественно перехода информационных технологий от локального специализированного применения в решении частных хозяйственных задач к крупномасштабным всеобъемлющим комплексным системам всесторонней поддержки процессов принятия решения, организации их выполнения и контроля результатов во всех областях жизнедеятельности. Арсенал средств обеспечения высокой эффективности человеческой деятельности в последние годы вошли такие инструменты, как [2, 3, 4]: облачные вычисления, искусственный интеллект, большие данные, интернет всего, дополненная реальность, электронное обучение, блокчейн, криптовалюта, умные дом, завод, город. Само собой напрашивается предложение об уместности и такого явления, как «умная страна».

Этап цифровизации в развитии информационных технологий неминуемо повлечет за собой революцию в социально-экономическом развитии. Проблемы, кажущиеся неразрешимыми даже сегодня, уйдут в прошлое, так как человечество научится устранять причины, их вызывающие.

В настоящее время цифровизация позволяет достичь нового уровня оптимизации практических всех организационно-экономических и технологических процессов. Рост информированности всех агентов экономических отношений позволит устранить лишние, непроизводительные посреднические звенья во всех хозяйственных цепочках. Объем и качество данных, учитываемых при принятии решений, а также интеллектуальные инструменты оптимизации характеристик позволят распространить концепцию «бережливого производства» на уровень любой деятельности. Следствием этих



преобразований станет формирование максимально простых и эффективных хозяйственных систем, примерный состав которых приведен на рисунке 1.

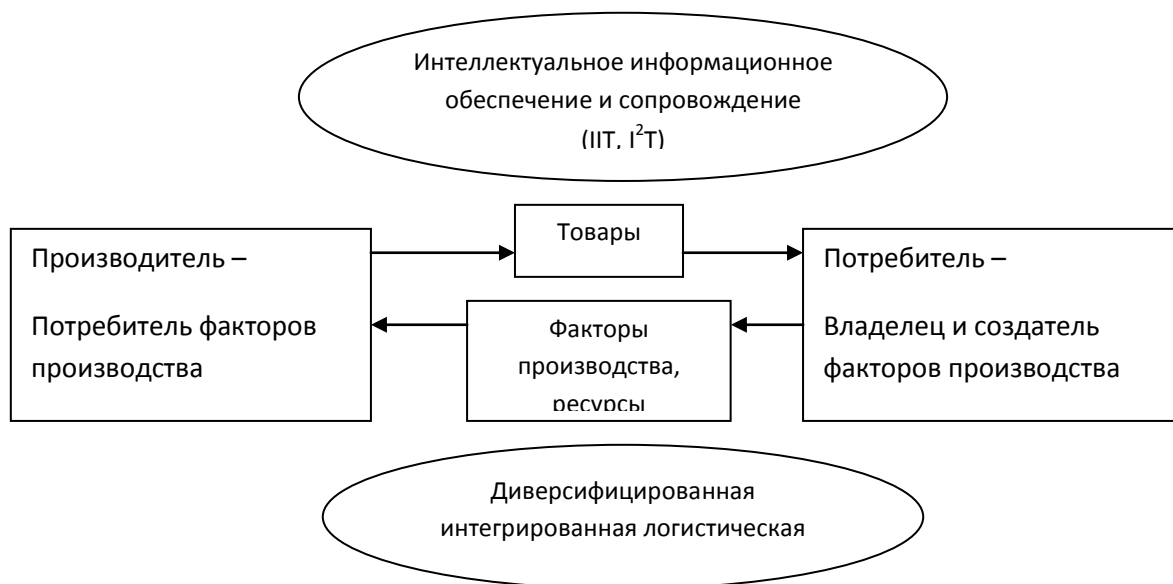


Рисунок 1 – Перспективная модель высокотехнологичной хозяйственной системы (5, 6 технологические уклады)

Такая хозяйственная схема позволяет полностью отказаться от ряда участников современных коммерческих операций: оптовой и розничной торговли, рекламных агентств, финансово-кредитных учреждений и т.п. Это позволит значительно сократить издержки и наценки и удешевить удовлетворение потребностей в разы. С другой стороны, такие изменения будут способствовать значительному высвобождению ресурсов, и, в первую очередь, трудовых, из непроизводительных сфер деятельности. Что также будет способствовать более эффективному использованию производительных сил общества [2].

Не обойтись без формирования новой, ориентированной на внутренние нужды политики в следующих направлениях: международной торговли, денежно-кредитном, валютном, налоговом. Целями здесь являются возрождение интереса местных производителей к изготовлению продукции для удовлетворения потребностей населения своих регионов на основе своих же способностей и ресурсов. Важными условиями и стимулами изменений к лучшему также должны быть оптимизация импорта в направлении исключения получения предпринимателями на внутреннем рынке спекулятивных доходов при продаже товаров иностранного производства, прекращение сырьевого экспорта и максимизацию экспорта высокотехнологичных продуктов с высоким уровнем добавленной стоимости. Это даст многократный рост внутреннего производства при самообеспечении теми видами изделий, для производства которых есть все необходимые ресурсы, и приведет к экспорту излишков продукции, производимых высокотехнологичными отраслями, на последующих этапах развития.

Кроме того, должен быть исключен произвольный вывод капитала из страны (региона). Одним из наиболее действенных приемов здесь является полное изъятие в пользу общества всех видов ренты и исключение возможностей получения сверхприбыли за счет монополизации и иных провалов сформировавшегося в стране квазирынка.

Недостатки в хозяйственной сфере являются частью общего проблемного поля нашей современности. Фактические результаты деятельности отечественных субъектов экономики предопределяются «правилами игры», которые устанавливаются органами законодательной и исполнительной власти всех уровней. Оценивая социально-экономическое положение в стране и динамику его показателей в последние годы, нельзя охарактеризовать их деятельность как эффективную. И причинами этого надо считать не деятельность или

бездеятельность отдельных лиц. Корнем всех недостатков является явное несоответствие между характером и объемом задач, которые должны безошибочно и своевременно решаться, и устройством, функционалом и методами работы существующих представительских и административных структур государственного управления. Назовем основные проблемы, не имеющие на текущий момент решения. Нет публичного и объективного инструментария для оценки качества, результативности и эффективности законов и постановлений, указов и распоряжений всех ветвей и уровней власти; нет методологии обоснования необходимой численности и квалификационного уровня работников законодательных органов, обеспечивающих полное и правильное формирование содержания документов, определяющих возможности, требования и условия оптимального достижения целей социально-экономического развития страны; нет алгоритмов и процедур, обеспечивающих занятие должностей лицами, уровень профессиональной квалификации которых достаточен для качественного выполнения возлагаемых на них обязанностей; нет механизмов и ограничений, исключающих возможности преднамеренного целенаправленного влияния на действия должностных лиц и(или) манипулирование ими; нет действительной подконтрольности отдельных должностных лиц наделившим их соответствующими полномочиями гражданам; нет гарантированной ответственности тех же лиц за нарушение (невыполнение) взятых ими на себя обязательств и т.д.

Сами современные структуры власти организованы под влиянием представлений о демократии, сформировавшихся в XVII-XIX веках. И они, безусловно, морально устарели. В XXI веке этот аппарат является архаичным. И в результате этого он становится фактически реакционным, тормозящим общественный прогресс и экономическое развитие, что проявляется в результатах законотворчества и правоприменительной практики, далеко не всегда позитивно оцениваемых гражданами страны. Отсюда очевиден вывод: на основе прогрессивных информационных технологий и масштабной цифровизации всех социально-экономических процессов и явлений необходимо создание принципиально новой системы принятия, реализации и контроля выполнения фундаментальных решений в сфере экономики и государственного строительства.

Последние разработки в области информационных технологий можно превратить в средства повышения эффективности как формирования, так и расходования бюджетных средств, а также перевода работы административных структур на качественно новый уровень. Численность сотрудников аппаратов управления всех рангов должна быть сокращена в разы, как и расходы на их содержание, а вот результативность принципиально повышена. В регионах созданы не то, что администрации, целые правительства. При этом объект их управления становится все меньше и меньше, и кроме того, в их распоряжении нет никаких инструментов реального воздействия на предметы управления. Тем более, когда в качестве предметов рассматриваются предприятия и организации частного бизнеса, произвольно контролируемые их владельцами. Поэтому также нужен новый механизм контроля результатов работы административных структур и действующая в режиме реального времени система показателей их оценки. В том числе и путем расчета таких показателей, как размер валового регионального продукта на 1 штатную единицу административных работников, на 1 рубль средств, затраченных на содержание административного аппарата и многих других. Только такая информационная среда позволит иметь объективную и достоверную оценку результатов деятельности администраций всех уровней.

В борьбе с коррупцией надо применить комплексный подход, ликвидируя ее причины и возможности на всех этапах хозяйственного процесса, начиная с назначения ресурсов для удовлетворения тех или иных потребностей общества и заканчивая распределением получаемых выгод. Государственные служащие должны стать по сути своей деятельности социальными менеджерами - координаторами усилий и устремлений общества и бизнеса.

Предпринимательство в России должно стать действительно тяжелым и креативным трудом талантливых и ответственных людей, для которых общественное признание более

ценно, чем личная выгода. Правила игры в отечественном экономическом пространстве должны быть такими, чтобы экономический бандитизм и коррупция в хозяйственной среде стали бессмысленными, а социальные критерии были важнее экономических. Состав и содержание таких правил в практике развитых стран уже давно сформирован [] и их применение, по факту, предполагает постепенный переход к пострыночной экономике, где главенствуют социальные, а не экономические критерии. Пример этого процесса нам без лишней шумихи и идеологического гама дает тот же Евросоюз. Следствием внедрения этих правил может стать такой рост социальной эффективности экономики страны, при котором ее лидерство по основным гуманистическим критериям будет практически predetermined.

Некоторым подспорьем здесь может стать обеспечение публичности деятельности органов местной власти. Средством может стать создание регионального информационного портала, на котором в режиме реального времени будут отражаться основные показатели социально-экономической деятельности, выполнение программ, расходование средств бюджета, результаты, получаемые от тех или иных ресурсов или вложений. Тут же должны быть действующие в режиме реального времени индикаторы выполнения планов и нормативов. Такое состояние, соответственно, одновременно будет полезным результатом цифровизации социально-экономических процессов.

Социализация рыночной экономики не может обойтись без изменения фискальной политики.

Принципиальная реформа налогообложения должна основываться на разумном составе налогов и новой технологической основе реализации фискальных функций. Для нормальной жизни и работы людей нужна простота и справедливость, в том числе и в налоговых обязательствах, и важнейшим условием их достижения является полное изъятие рентных доходов в общественные фонды. Важно и внедрение правила – с хозяйственных субъектов – сферы производства и обращения – взимать столько налогов, сколько они могут дать без ущерба для конкурентоспособности на внутреннем рынке. Нарушение этого условия делает многие виды деятельности в рамках рыночной системы хозяйствования бессмысленными для бизнеса. И современные проблемы с низкими темпами роста ВВП страны являются доказательством его важности. Размеры налоговых взысканий с населения и субъектов экономики не должны приводить к угнетению возможностей простого и расширенного воспроизводства основного и человеческого капиталов страны. В этом отношении необходима коррекция бюджетной политики с минимизацией перераспределительных процессов в секторах, создающих добавленную стоимость (при условии полного изъятия в доходную часть бюджета всех видов ренты). Общий подход – кто своим трудом создает ценности, тот и распоряжается ими. Это также предполагает минимизацию перераспределительной функции федерального центра. Важно также введение необлагаемого налогом на доходы физических лиц минимума трудовых доходов и прогрессивной шкалы и другие мероприятия. Итогом должны стать абсолютная прозрачность экономических процессов, полная собираемость налогов по рациональным основаниям и ставкам, полное устранение предпосылок для экономической преступности и коррупции.

В стране достиг каких-то сюрреалистических иррациональных масштабов бюрократический аппарат. И положительных примеров работы администраций регионов крайне мало. Много вопросов и по поводу эффективности функционирования властных структур федерального уровня. Прогрессивные информационные технологии позволяют переформатировать работу практически всех систем современного общественного сектора экономики. Так, например, модернизация и развитие общего и профессионального образования с учетом требований по профилактике и предотвращения возникновения причин криминального поведения индивидов позволяет не только снизить преступность и связанные с нею потери, но и уменьшить расходы на охрану правопорядка с одновременным интенсивным ростом человеческого капитала. А направляемые благодаря этим улучшениям

в созидательные сферы дополнительные трудовые ресурсы позволят повысить производительность труда, реальную продуктивность национальной экономики, конкурентоспособность страны как места для жизни. В XXI веке национальный образовательный стандарт должен не только соответствовать текущим потребностям, но и предусматривать приближающиеся качественные изменения в устройстве высокотехнологического общества. При этом внедрение новых организации, технологий и технических средств обучения позволяет сократить продолжительности подготовки и значительно расширить объемы приобретаемых индивидуальных компетенций с одновременным снижением удельных затрат на прирост компетентности. Органичное формирование общества, материальным базисом существования которого будут решения 5 и 6 технологических укладов, требуют высокого универсального общего и профессионального образования. И в стране, думающей о своем будущем, всеобщее высшее образование должно было вводиться лет 20 тому назад. В настоящее время, в дополнение к этому, в системе профессионального образования необходим переход на мультипрофессиональный подход в обучении населения трудоспособного возраста. В соответствии с ним один человек будет получать сразу несколько, до трех-пяти, профессий и сможет, в зависимости от ситуации, трудиться на разных производствах или оказывать разные услуги, а также быстро переучиваться на новые или дополнительные профессии. Такое состояние образования особо актуально в эпоху массового распространения производств и продуктов новых технологических укладов, сопровождающимся отмиранием одних профессий и появлением других. И его достижение требует таких размеров инвестиций в эту сферу, которых никогда ранее не было. Но получаемый эффект их стоит. В общественном секторе экономики это позволит, например, организационно совместить в одной службе выполнение ныне разрозненных функций: фискальной, охраны правопорядка и социальной защиты. Эта трансформация сулит крупный социально-экономический эффект.

При динамичном научно-техническом и социальном прогрессе целесообразно внедрение в регионах практики создания организаций общественного самоуправления – дублеров официальных администраций областей, краев, регионов. Цель таких организаций, вся работа которых может происходить в виртуальном пространстве, – экспертиза на общественных началах принимаемых бюджетов, решений, проектов и формирование альтернативных оптимальных планов развития территорий на основе имеющихся ресурсов. Конкуренция в сфере общественного администрирования не потребует дополнительных затрат, но позволит серьезно снизить налоговое бремя реального сектора экономики и повысить эффективность использования бюджетных средств на всех уровнях. Особенно в тот период, когда развитие самоуправления позволит совсем отказаться от бюрократических административных структур, финансируемых из бюджетов различных уровней. При том, что у нас много говорят о необходимости развития конкуренции в бизнесе, о ее необходимости в процессах выработки и организации выполнения общественно важных решений от федерального до муниципального уровня вспоминают редко. Между тем отсутствие реальной конкурентности в сфере государственного и муниципального управления обходится стране чрезвычайно дорого. Инициатива по созданию дублирующих альтернативных механизмов в бюджетном и административном направлениях общественного сектора экономики имела бы воодушевляющий широкие массы населения резонанс, а также существенно повысила бы мотивацию к эффективной работе действующих чиновников.

Внедрение цифровых решений в синтезе информационных и хозяйственных технологий позволит вывести на качественно новый уровень управление социально-экономическими процессами. Это, в свою очередь, создает возможности для гораздо более эффективного использования и тех производственных систем, которые были созданы и изготовлены уже давно, но не изношены в физическом отношении до текущего момента. Внедрение прогрессивных систем управления может существенно повысить эффективность использования имеющейся материально-технической производственной и инфраструктурной

базы. Это реальная возможность развития без привлечения существенных капитальных вложений. Это одно из возможных проявлений концепции «Развитие без роста».

При использовании цифровизации в решении социально-экономических задач страны и регионов можно обойтись без привлечения крупномасштабных инвестиций. В итоге, можно сделать вывод, что средства цифровизации в области управления социально-экономическим развитием можно рассматривать как фактор замещения финансовых ресурсов в организации социально-экономического развития регионов страны.

### Список литературы

1. Бард А. Ян Зодерквист, Я. Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. – С.-Пб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 252 с.
2. Васильевский, А.Б. Институциональная роль транспортно-логистического кодекса в развитии региональной экономики / А.Б. Васильевский // Перспективы развития логистики и управления цепями поставок: сб. науч. тр. VII Международной научной конференция (18 апреля 2017 г.) Ч. 1 / науч. ред. В.И. Сергеев. – М.: Изд. «Эс-Си-Эм Консалтинг», 2017. – С. 45–54.
3. Васильевский А.Б. Об альтернативном сценарии реализации возможностей цифровых технологий в развитии региональных экономических систем / А.Б. Васильевский // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: Материалы 1-й Международной научно-практической конференции. 2017. С. 138-144.
4. Васильевский А.Б. Эволюция информационного пространства в период цифровизации экономики: направления, перспективы и влияние на функциональное содержание логистики / А.Б. Васильевский // Наука ЮУрГУ [Электронный ресурс]: материалы 70-й научной конференции. Секции экономики, управления и права. – Электрон. текст. дан. (6,57 Мб). – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – С. 270–277.
5. Вернадский В.И. Научная мысль как планетное явление // В кн. Вернадский В. И. Философские мысли натуралиста / отв. ред. А. Л. Яншин. – М.: Наука, 1988. – 520 с.
6. Гэлбрей Дж.К. Экономические теории и цели общества. – М.: Прогресс, 1976. – 406 с.
7. Льюис М. Бумеранг. Как из развитой страны превратиться в страну третьего мира. – М.: Альпина Диджитал, 2014. – 240 с.

## **ГЛАВА 4 РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ВЕДУЩИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

### **IMPLEMENTATION OF INTERNAL CONTROL FUNCTIONS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION AS A LEADING MANAGEMENT ASPECT OF IMPROVING QUALITY MANAGEMENT**

#### **Аннотация**

Внутренний контроль процессов в современной практике организации управления в учебных учреждениях становится неотъемлемой частью в механизме менеджмента качества. Передовой опыт ведущих учреждений становится базой для изучения и понимания места контроля в общей системе менеджмента качества. Контроль становится ведущей основой всех учебных процессов и фундаментом для формирования образовательной системы в условиях новой экономики

#### **Abstract**

Internal control of processes in modern management practice in educational institutions becomes an integral part of the quality management mechanism. Best practices of leading institutions become the basis for studying and understanding the place of control in the overall quality management system. Control becomes the leading basis of all educational processes and the Foundation for the formation of the educational system in the new economy

**Ключевые слова:** внутренний контроль, образование, учреждения среднего профессионального образования, менеджмент качества

**Keywords:** internal control, education, institutions of secondary vocational education, quality management

В современном мире стремительно растет интерес к проблемам образования, происходит поиск путей его обновления, повышения качества. Интеграция России в мировое сообщество, успешная конкуренция с другими странами объективно невозможна без решения этих проблем. Пристальное внимание к качеству образования со стороны законодательной и исполнительной власти – новое явление в жизни нашей страны. С ним во многом связано изменение государственной образовательной политики.

Требование обеспечения высокого качества образования объективно диктует необходимость своевременной и объективной оценки степени его достижения. Данное обстоятельство актуализирует проблему исследования организационно-методических и психолого-педагогических аспектов контроля процесса и результатов образовательной деятельности. Контроль, являясь способом организации обратной связи в системе управления образованием, позволяет оперативно выявлять отклонение образовательного процесса от нормы и на этой основе вырабатывать корректирующие и предупреждающие мероприятия в деятельности образовательной организации и всех участников образовательного процесса.

Одной из ведущих тенденций развития современного образования выступает его ориентация на реализацию идей всеобщего управления качеством, на базе которых осуществляется системное изменение всех элементов образовательной системы.

Чтобы провести всестороннюю экспертизу качества образования в колледже, необходимо внедрить систему менеджмента качества (далее СМК), которая будет являться гарантом качества предоставляемых образовательных услуг. СМК в учебном заведении должна отслеживать и анализировать индикаторы того, насколько правильно организован учебный процесс в учебном заведении; насколько актуальны и действенны созданные в нем системы управления; насколько профессиональны кадры, вовлеченные в управление; насколько организационная система способствует внедрению инноваций.

В российской экономической литературе вопросы теории, методологии и организации системы внутреннего контроля исследуются в работах следующих авторов: Р.А. Алборова, Ю.А. Бабаева, И.А. Белобжецкого, В.В. Бурцева, Н.Т. Белухи, Т.Г. Необходимость формирования и развития системы внутреннего контроля в образовательных организациях среднего профессионального образования Российской Федерации подтверждается, во-первых, произошедшими изменениями в юридическом статусе и во-вторых, с реформированием системы образования в целом.

В качестве объекта для исследования мы выбрали государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» (далее по тексту – ЧГКИПиТ), которое было создано в целях реализации основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования базовой подготовки и программы среднего профессионального образования углубленной подготовки, а также дополнительных профессиональных образовательных программ.

В таблице 1 представлены основные субъекты взаимодействия для обеспечения подготовки высококвалифицированных рабочих и специалистов среднего звена для экономики региона.

Таблица 1 - Субъекты организации взаимодействия для обеспечения подготовки рабочих и специалистов, и их основные функции

Субъект	Функции
<p>Орган государственного и муниципального управления:  Министерство образования и науки Челябинской области; Комитет по делам образования г. Челябинска;  Управление по труду и занятости Челябинской области</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выработка стратегических приоритетов региональной образовательной политики в сфере профессионального образования;</li> <li>- мониторинг рынка труда;</li> <li>- нормативно-правовое сопровождение</li> </ul>
<p>ГБПОУ «ЧГКИПиТ»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение образовательных программ;</li> <li>- качественная подготовка специалистов в соответствии с потребностями работодателя (квалификация, компетентность)</li> </ul>
<p>Частный бизнес</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогноз кадровых потребностей (количественных и качественных);</li> <li>- координация организационно-содержательной составляющей образовательного процесса;</li> <li>- непосредственное участие представителей работодателей в образовательном процессе (лабораторно-практические занятия, учебная практика);</li> <li>- организация прохождения производственной практики, наставничество;</li> <li>- повышение квалификации преподавательского состава (совместные теоретические семинары, практикумы, стажировки на рабочих местах, оснащенных высокотехнологичным оборудованием, мастер-классы для преподавателей и мастеров производственного обучения колледжа)</li> </ul>

Всего в колледже, включая все филиалы, на сегодняшний день работает 217 человек, из них 125 человек – это педагогические работники, 10 человек - административный персонал включая, директора и главного бухгалтера.

Схема, в соответствии с которой осуществляются мониторинговые действия учебно-производственной работы в ГБПОУ «ЧГКИПиТ», представлена на рисунке 1.

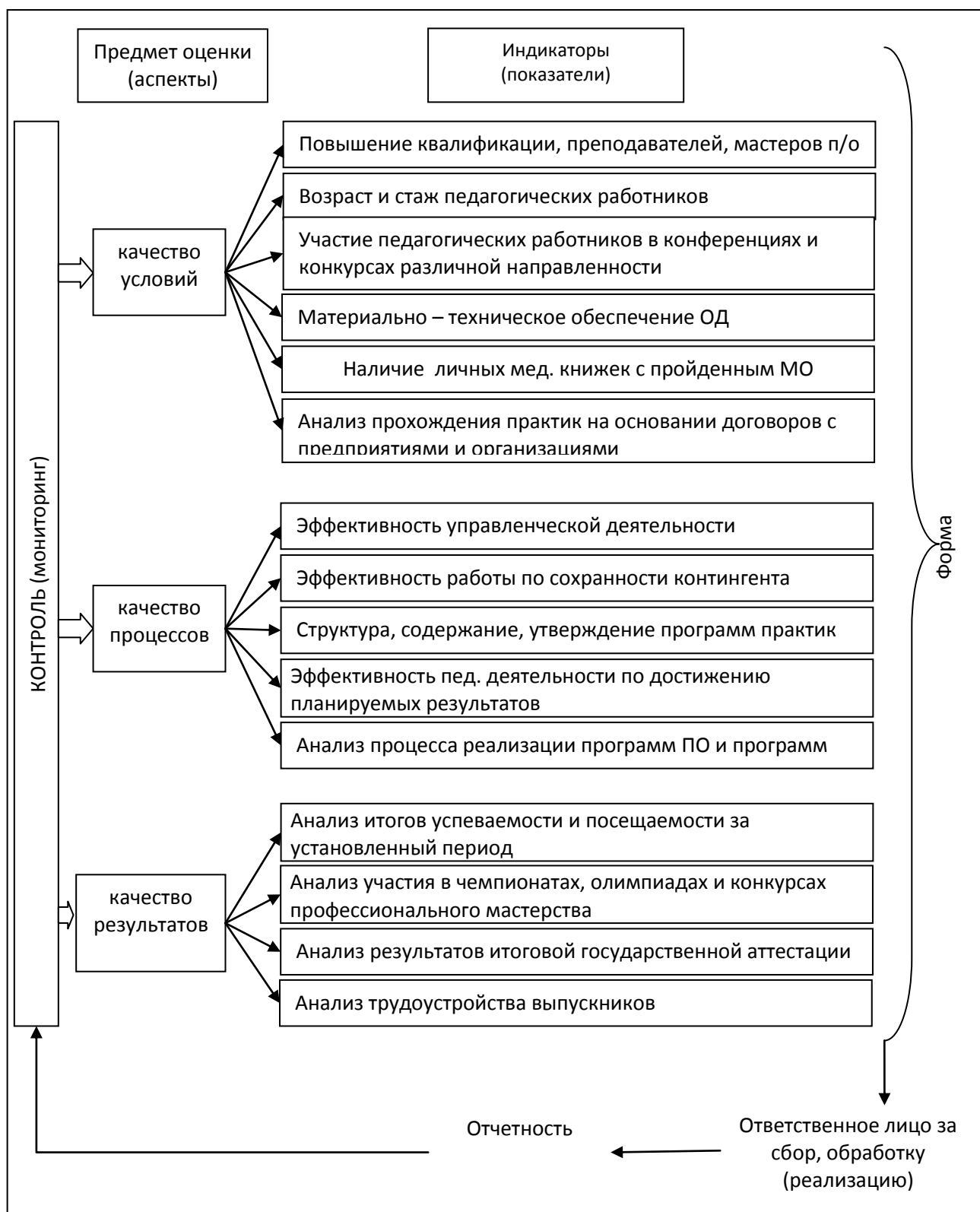


Рисунок 1 - Действующая система мониторинга качества учебно–производственной работы в ГБПОУ «ЧГКИПиТ»



В рамках действующей системы остановимся более подробно на аспектах качества и их содержании, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Реестр отчетных форм внутреннего мониторинга качества (элемент таблицы)

Пред - мет оценки	№ и наименование документа Excel	Наименование формы	ФИО организатора мониторинга	ФИО ответственного за заполнение формы	Период сдачи отчета
<b>КАЧЕСТВО УСЛОВИЙ</b>	№ 1 Качество преподавательского состава	Справка о занятости педагогических работников	Худякова О.Н.	Зав. отделением	29.08.2018 г.
		Справка об образовании педагогических работников	Худякова О.Н.	Инспектор отдела кадров. Методисты	До 05.09.2018 г. До 25.06.2019 г.
		Справка о квалификации педагогических работников	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.	Инспектор отдела кадров. Методисты	До 05.09.2018 г.
		Справка о возрасте и стаже педагогических работников	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.	Инспектор отдела кадров. Методисты	До 05.09.2018 г.
		Справка об участии педагогических работников в методических конкурсах, конкурсах профессионального мастерства	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.	Методист	До 25.12.2018 г. До 25.06.2019 г.
		Сводная справка по качеству преподавательского состава	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.		До 27.12.2018 г. До 27.06.2019 г.
		Отчет преподавателя об успеваемости по предмету/дисциплине за семестр	Худякова О.Н.	Зав. отделением	До 27.12.2018 г. До 27.06.2019 г.
<b>КАЧЕСТВО УСЛОВИЙ</b>	№ 2 Соответствие	Справка о состоянии МТО по специальности	Ванюкова Н.С.	Зав. отделением	Сентябрь 2018 г.

материально - технического о оснащения учебных кабинетов, учебных лабораторий и мастерских требованиям ФГОС	«Организация обслуживания в ОП»			
	Справка о состоянии МТО по специальности «Технология парикмахерского искусства»	Худякова О.Н.	Зав. отделением	Сентябрь 2018 г.
	Справка о состоянии МТО по профессии «Повар, кондитер»	Ванюкова Н.С.	Зав. отделением	Сентябрь 2018 г.
	Справка о состоянии МТО по специальности «Технология продукции ОП», «Поварское и кондитерское дело»	Ванюкова Н.С.	Зав. отделением	Сентябрь 2018 г.
	Справка о состоянии МТО по специальности «Товароведение и экспертиза качества ПТ»	Худякова О.Н.	Зав. отделением	Сентябрь 2018 г.
№ 3 Наличие условий для организации воспитатель ного процесса, а также условий для обучающих ся с ограниченн ыми возможностя ми здоровья и инвалидов	Справка о материально - техническое обеспечение воспитательной деятельности, условий комфортной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, ДО	Ярославцева Е.Ф.		Сентябрь 2018
№ 4 Наличие условий для организации качественно го воспитатель ного	Сводная справка по качеству педагогического состава, занятых воспитательным процессом	Ярославцева Е.Ф.		Сентябрь 2018

	процесса				
	№ 5 Наличие условий для прохождения практик	Анализ наличия личных медицинских книжек с пройденным медицинским осмотром	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	Сентябрь, декабрь 2018 г.
<b>КАЧЕСТВО УСЛОВИЙ</b>	№ 2 Соответствие информационного обеспечения требованиям ФГОС	Информационное обеспечение образовательного процесса	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.	Зав. библиотекой	До 15.09.2018 г. До 25.06.2019 г.
	№ 6 Открытость и доступность информации об ОО; Соответствие требованиям к структуре официального сайта образовательной организации в сети «Интернет»; доступности взаимодействия с ОО по телефону, электронной почте, с помощью электронных сервисов	Анализ доступности информации о ходе образовательного процесса	Толочек С.А.		
	№ 7 Качество системы социального партнерства	Анализ прохождения практик на основании договоров с предприятиями и организациями	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	До 25.12.2018 г. До 25.06.2019 г.

<b>КАЧЕСТВО ПРОЦЕССОВ</b>	№ 8 Качество управления образовательным процессом	Справка о регламенте и режиме работы ОУ	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.	Диспетчер по расписанию, секретарь УЧ	До 31.08.2018 г. До 30.06.2019 г.	
		Справка о проверке журналов теоретического обучения	Худякова О.Н.	Зав. уч. часть, зав. отделением, методист	Сентябрь, декабрь, март, май, июнь	
		Отчет преподавателя о количестве прочитанных часов за месяц	Худякова О.Н.	Зав. отделением	До 30 числа каждого месяца	
		Отчет преподавателя о количестве прочитанных часов по группе за семестр	Худякова О.Н.	Зав. отделением	До 25.12.2018 г. До 25.06.2019 г.	
		Аналитическая справка по факту проверки журналов учебной и производственной практики	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	Сентябрь, декабрь, март, май, июнь	
		График учебных и производственных практик	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	Август, декабрь 2018 г.	
<b>КАЧЕСТВО ПРОЦЕССОВ</b>	№ 9 Качество работы по сохранности контингента	Отчет по движению контингента обучающихся	Худякова О.Н., Ванюкова Н.С.	Коптева Е.О.	До 28 числа каждого месяца	
		№ 10 Качество структуры и содержания основных профессиональных образовательных программ	Справка о качестве структуры и содержания ОПОП	Худякова О.Н.	Харламова О.В., Наглер Е.В., Балицкая Е.Е., Соколова А.А.	До 30.08.2018 г.
			Справка о качестве структуры и содержания рабочих программ	Худякова О.Н.	Харламова О.В., Наглер Е.В., Балицкая Е.Е., Соколова А.А.	До 30.08.2018 г.
			Справка о качестве структуры и	Худякова О.Н.	Харламова О.В., Наглер Е.В.,	До 30.08.2018 г.

		содержания ФОС		Балицкая Е.Е., Соколова А.А.	
<b>КАЧЕСТВО ПРОЦЕССОВ</b>	№ 11 Качество структуры и содержания программ практики	Справка о качестве структуры и содержания программ практик	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	До 30.08.2018 г.
		Справка о качестве структуры и содержания ФОС по учебной и производственной практике	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	До 30.08.2018 г.
		Справка о качестве содержания и ведения дневников учебной и производственной практике	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	1 раз в 2 месяца
	№ 12 Качество организации воспитатель ного процесса	Учет студентов категории «дети- сироты», дети- инвалиды, детей из малообеспеченны х семей	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	Постоянн о
		Учет студентов «группы риска»	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	Постоянн о
		Справка о движении «детей- сирот» ПГО за год	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	
		Справка о движении «детей- сирот» за год	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	
		Занятость обучающихся в летний период	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	

<b>КАЧЕСТВО ПРОЦЕССОВ</b>		Аналитическая справка по проверке документации по воспитательной работе кураторов групп	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	
		Справка о качестве участия групп в воспитательных мероприятиях колледжа	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	
		Справка о закреплении педагогических работников за школами	Ярославцева Е.Ф.	Скляренко И.А. Квашнина В.Г. Дрожженкова Н.К. Ильиных В.А.	
	№ 13 Качество методической деятельности	Справка о работе ПЦК	Худякова О.Н.	Харламова О.В., Наглер Е.В., Балицкая Е.Е., Соколова А.А.	До 25.12.2018 г. До 25.06.2019 г.
		Справка о реализации методических тем, участии в конкурсах	Худякова О.Н.	Харламова О.В., Наглер Е.В., Балицкая Е.Е., Соколова А.А.	До 25.12.2018 г. До 25.06.2019 г.
		Отчет о проведении олимпиады по предмету	Худякова О.Н.	Методисты	
		Сводный отчет по участию обучающихся во внутренней олимпиаде по предмету	Худякова О.Н.	Методисты	
		Отчет о проведении олимпиад профессионального мастерства	Ванюкова Н.С.	Ахметова О.А., Рысьева Т.А., Благодарова А.В.	
	№ 14 Качество образовательного процесса	Анализ посещения занятий теоретического обучения	Худякова О.Н.	Руководители ПЦК, методисты, зав. отделением	По графику

		Анализ посещения занятий учебной практики	Ванюкова Н.С.	Руководители ПЦК	По графику
--	--	---	---------------	------------------	------------

Таким образом, формально процесс организации системы внутреннего контроля учебно-производственной работы реализуется в полном объеме, однако нет реальной методологической привязки к организационным аспектам внедрения СМК на базе показателей мониторинга.

Для поиска возможностей и установления организационных связей между системой внутреннего контроля и СМК мы применили методику SWOT-анализа, чтобы выявить проблемы в данном процессе.

Таблица 3 – Рабочая таблица оформления результатов расширенного SWOT-анализа

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<b>Поле СИВ</b>	<b>Поле СИУ</b>
<b>Сильные стороны</b>	Благодаря наличию высококвалифицированных кадров обеспечить рост эффективности СМК	Привлекать внимание профессиональных сообществ через систему программ и чемпионатов профессионального мастерства
	<b>Поле СЛВ</b>	<b>Поле СЛУ</b>
<b>Слабые стороны</b>	Через систему внебюджетного финансирования обеспечить надлежащее снабжение компьютерной техникой управленческого состава, оборудовать локальные сети	Не допускать формального управления без погружения, усилить контроль за филиалами

Результаты SWOT-анализа показывают, что в целом ГБПОУ «ЧГКИПит» обладает потенциалом, необходимым для развития и совершенствования своей деятельности.

Как мы видим, данная методика позволяет оценивать и прогнозировать как составляющие факторы внутренней среды образовательного учреждения (систему управления, методы обучения, персонал, экономическую и финансовую деятельность), так и факторы внешней макро и микросреды образовательного учреждения (потребители, конкуренты, партнеры, общественное мнение).

Своевременно проведенный анализ позволит образовательному учреждению с полной отдачей использовать возможности, смягчить угрозы и их последствия, или превратить их в благоприятные возможности [1].

Тем не менее, слабыми местами в данной системе мы считаем:

- 1) механическая работа филиалов без погружения в процесс;
- 2) контроль осуществляется формально, без применения контрольных санкций и мер;
- 3) не гибкое штатное расписание.

С целью проведения стратегического анализа и дальнейшего планирования системы внутреннего контроля в качестве инструмента была применена БКГ – матрица (рисунок 2).

Данная матрица позволила правильно определить достаточно высокий, имеющийся в ГБПОУ «ЧГКИПит» уровень СМК, но в тоже время, имеющий несовершенства по отдельным показателям:

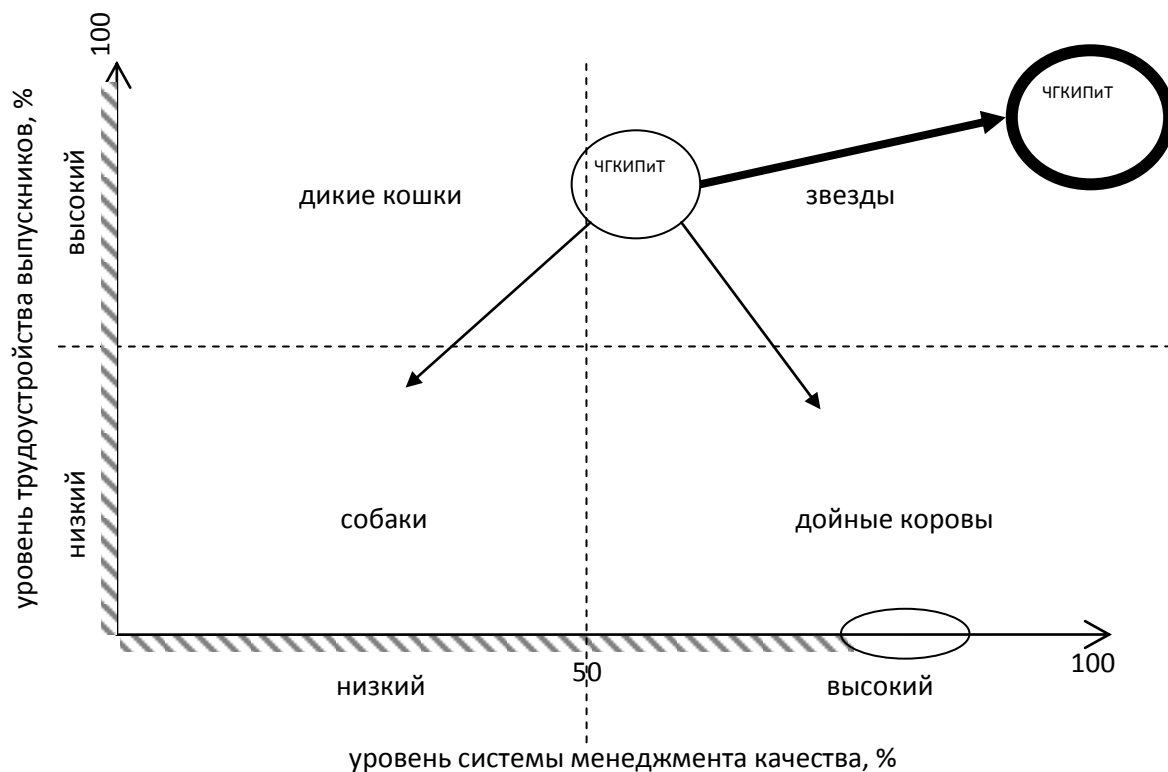


Рисунок 2- Матрица БКГ

По результатам причинно-следственной диаграммы К. Исикавы по вопросу нехватки отдельных категорий сотрудников, была установлена главная проблема, причины которой мы подвергли мониторингу и установили их влияние на текущую ситуацию (рисунок 3).

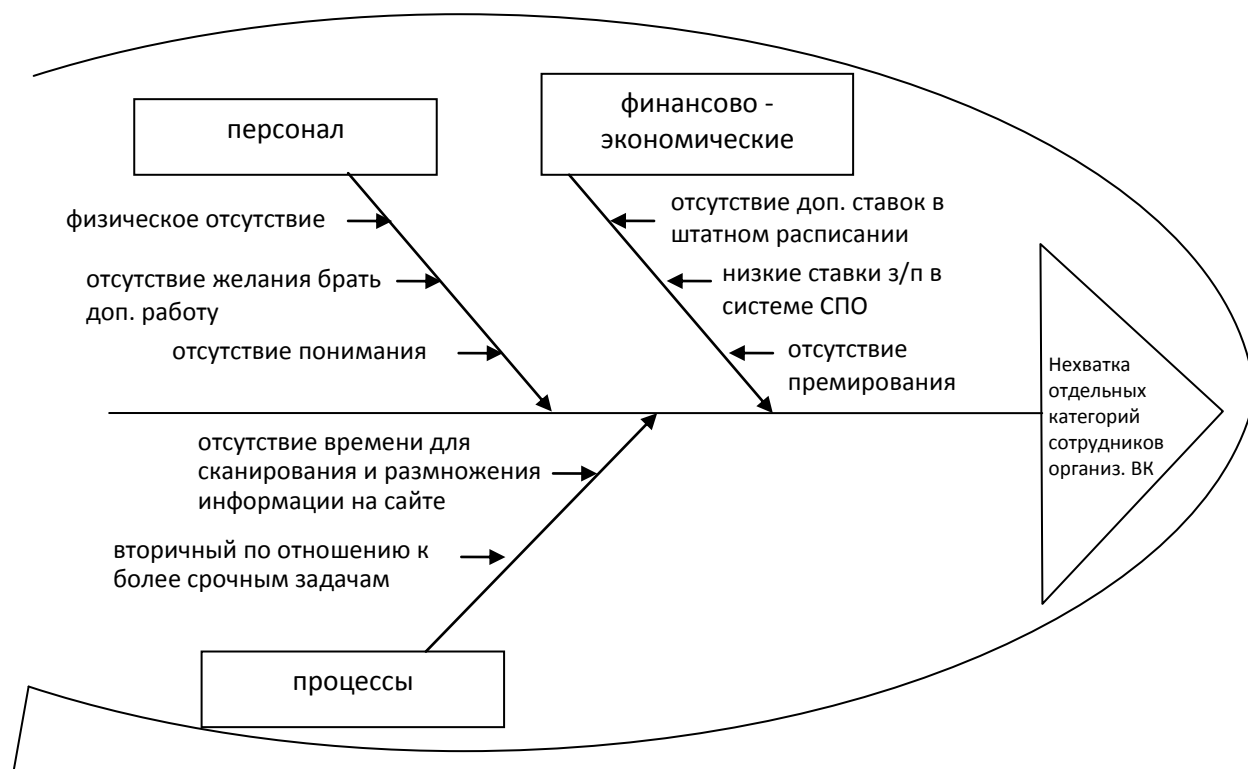


Рисунок 3 - Причинно-следственная диаграмма развития системы внутреннего контроля учебно-производственной работы в ГБПОУ «ЧГКИПит»



В совокупности всех примененных методик, мы получили обзор проблем, суть которых можно сгруппировать в три основные группы (рисунок 4).

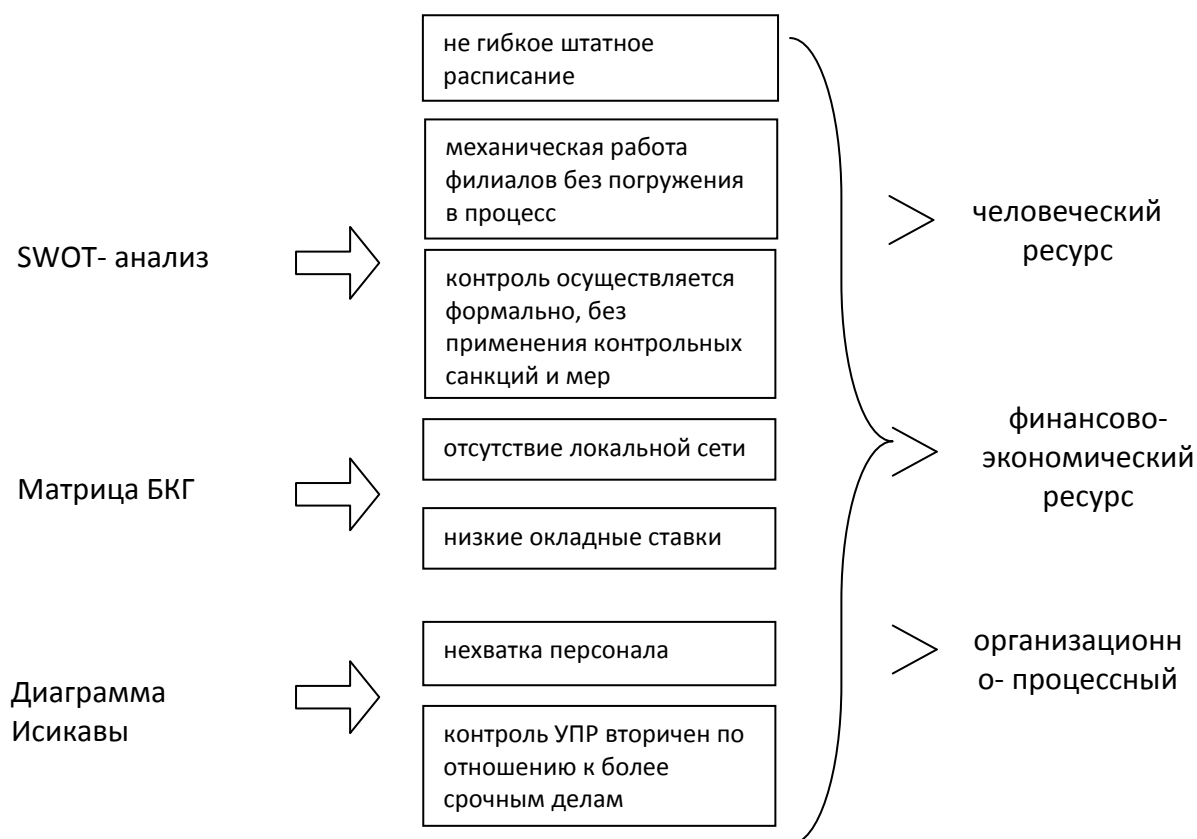


Рисунок 4 - Группы причин, влияющих на организацию системы учебно-производственной работы в ГБПОУ «ЧГКИПиТ»

Таким образом, все установленные проблемы были нами доказаны и объяснены как с применением научного, так применением практического инструментария. Так как все проблемы имеют установленные причины, то мы предлагаем разработку мер по их устранению.

Таблица 4 –Диагностическая матрица системы контроля ГБПОУ «ЧГКИПиТ»

Проблема	Причина	Методы установления
Не гибкое штатное расписание	Наличие нормативных актов, ограничивающих наши действия	М. Исикавы SWOT-анализ
Механическая работа филиалов без погружения в процесс	Нежелание уполномоченных лиц нести больше ответственности чем им установлено	SWOT-анализ
Контроль осуществляется формально, без применения контрольных санкций и мер	Отсутствие сложившейся системы «поощрение – наказание» в ГБПОУ «ЧГКИПиТ»	SWOT-анализ
Отсутствие локальной сети	Отсутствие финансовых возможностей	SWOT-анализ

Низкие окладные ставки	Наличие установленных нормативов	SWOT-анализ М. Исикавы
Нехватка персонала	Недостаточное количество специалистов понимающих систему работы СПО в целом	SWOT-анализ Матрица - БКГ
Контроль УПР вторичен по отношению к более срочным делам	Смещение приоритетов по основному функционалу	SWOT-анализ М. Исикавы

Отталкиваясь от причин возникновения проблем и занимаясь поиском решений, мы сформулировали возможные мероприятия, способствующие их снижению, представили необходимые рекомендации в таблице 5.

Таблица 5 – Рекомендации по устранению проблем с ожидаемым результатом

Проблема	Рекомендации	Ожидаемый результат
Не гибкое штатное расписание	Инициировать ходатайство о внесении изменений в штатное расписание (2 раза в год)	Гибкое штатное расписание
Механическая работа филиалов без погружения в процесс	«Ручное» управление бизнс-процессами, внедрение технологий HR	Погружение в процесс принятия управленческих решения
Контроль осуществляется формально, без применения контрольных санкций и мер	Локально разработать документы, устанавливающие систему санкций и поощрений	Повышение исполнительской дисциплины
Отсутствие локальной сети	Привлечение интернет – провайдера для установления взаимовыгодных отношений	Появление локальной сети
Низкие окладные ставки	Проблема выше полномочий	-
Нехватка персонала	Расширить зону поиска кадров, внедрение технологий HR	Формирование условного резервного, повышение квалификации кадров
Контроль УПР вторичен по отношению к более срочным делам	Пересмотр объема полномочий с дальнейшим делегированием части полномочий	Контроль УПР становится ключевым

Для последовательной реализации предложений мы сформировали график их реализации, отраженный в таблице 6.

Таблица – 6 График проведения мероприятий ГБПОУ «ЧГКИПиТ» по устранению проблем

Рекомендации	2019 год											
	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Ию	Ию	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Инициировать ходатайство о внесении изменений в штатное расписание (2 раза в год)												
Локально разработать документы, устанавливающие систему санкций и поощрений												
Привлечение интернет – провайдера для установления взаимовыгодных отношений												
Расширить зону поиска кадров												
Пересмотр объема полномочий с дальнейшим делегированием части полномочий												

Для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций нами были предусмотрены вероятные риски, способствующие их внедрению, опираясь на научную методику риск менеджмента, мы использовали матрицу Р. Дункана для выбора стратегии поведения в момент наступления риска и представили ее в таблице 7.

Таблица 7– Анализ неопределенности обстановки в ГБПОУ «ЧГКИПиТ»

Категория-риск менеджмента	Вероятность	Степень влияния	Оперативность реагирования	Приоритет
Не найдется человек, которого можно будет ввести в штат	2	3	3	<b>12</b>
Не будет финансовой возможности оплатить работу	1	2	2	4
Внеплановые проверки	2	3	3	<b>12</b>
Затягивание в сроках	2	2	2	8

В связи с тем, что к числу приоритетных относится риск № 1 и № 3 мы разработали способы ухода от них. Для этого рассмотрим риски и способы реагирования на них, определив ответственное лицо (таблица 8)

Таблица 8 –Рабочая таблица способов реагирования на вероятные риски

Риски	Способы реагирования	Ответственные лица
Не найдется человек, которого можно будет ввести в штат	Снижение вероятности риска	Директор, специалист отдела кадров
Внеплановые проверки	Принятие риска	Директор, заместители директора

Все разработанные рекомендации имеют целесообразность, в том числе экономически эффективны.

Для данного утверждения мы провели расчеты затрат и спрогнозировали их рентабельность.

Установили, что в первый год затраты на предложенные мероприятия составят 19 500 рублей. Данная сумма уменьшится в 2020 году по причине того, что будет решен вопрос с проведением локальной сети. Динамика уменьшения затрат на внедрение рекомендуемых мероприятий представлена на рисунке 5.

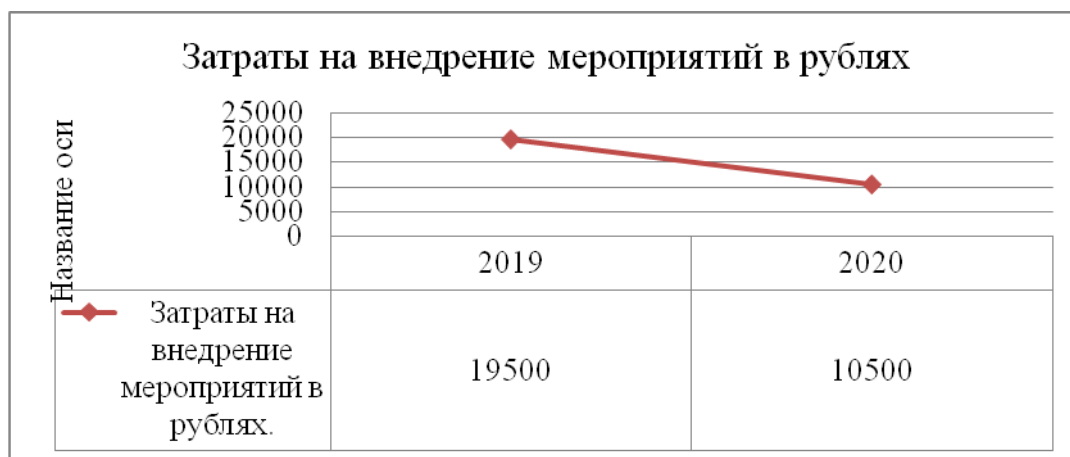


Рисунок 5 – Динамика уменьшения затрат на внедрение рекомендаций в 2020 году

Анализируя вышесказанное, наглядно представим степень влияния выявленных проблем в системе внутреннего контроля учебно-производственной работы на систему внутреннего контроля ГБПОУ «ЧГКИПиТ» в целом.

Фактическая степень влияния выявленных проблем на систему внутреннего контроля в ГБПОУ «ЧГКИПиТ» представлена на диаграмме 1.

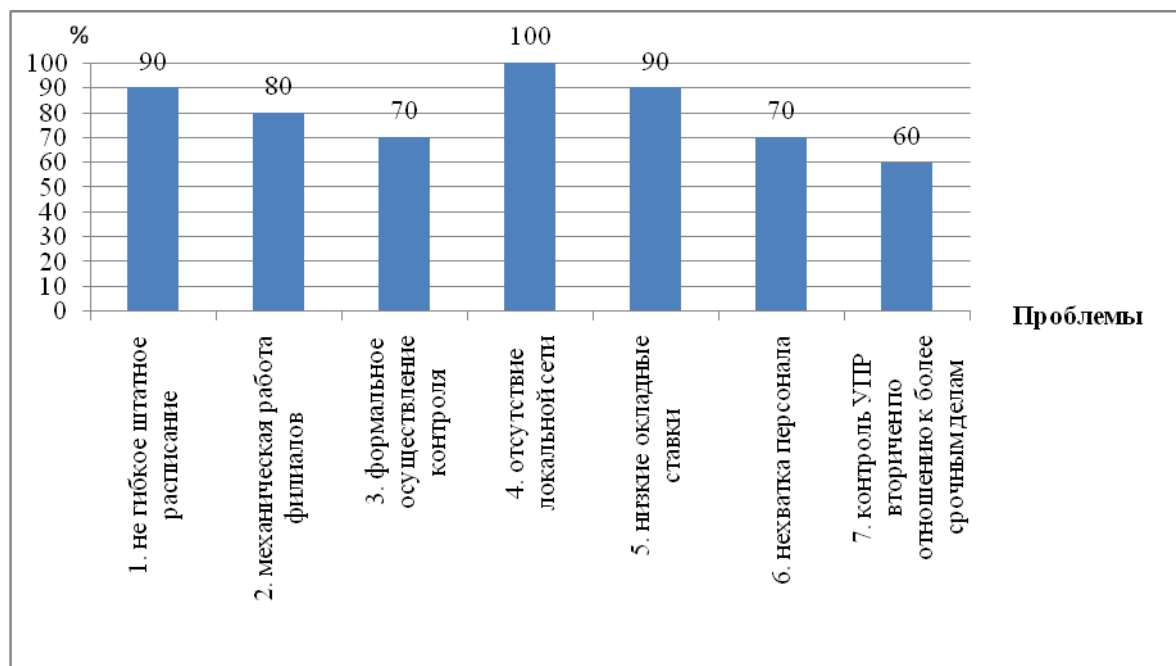


Диаграмма 1 – Фактическая степень влияния выявленных проблем на систему внутреннего контроля в ГБПОУ «ЧГКИПиТ»

Также, нами были рассмотрены и спрогнозированы результаты по снижению степени влияния выявленных проблем на систему внутреннего контроля колледжа с помощью разработанных рекомендаций. По нашим прогнозам, степень влияния действующих проблем с применением ряда рекомендаций и учетом последовательности, а также сроков выполнения должен снизиться в среднем на 30%. Прогноз снижения степени выявленных проблем представлен на диаграмме 2.

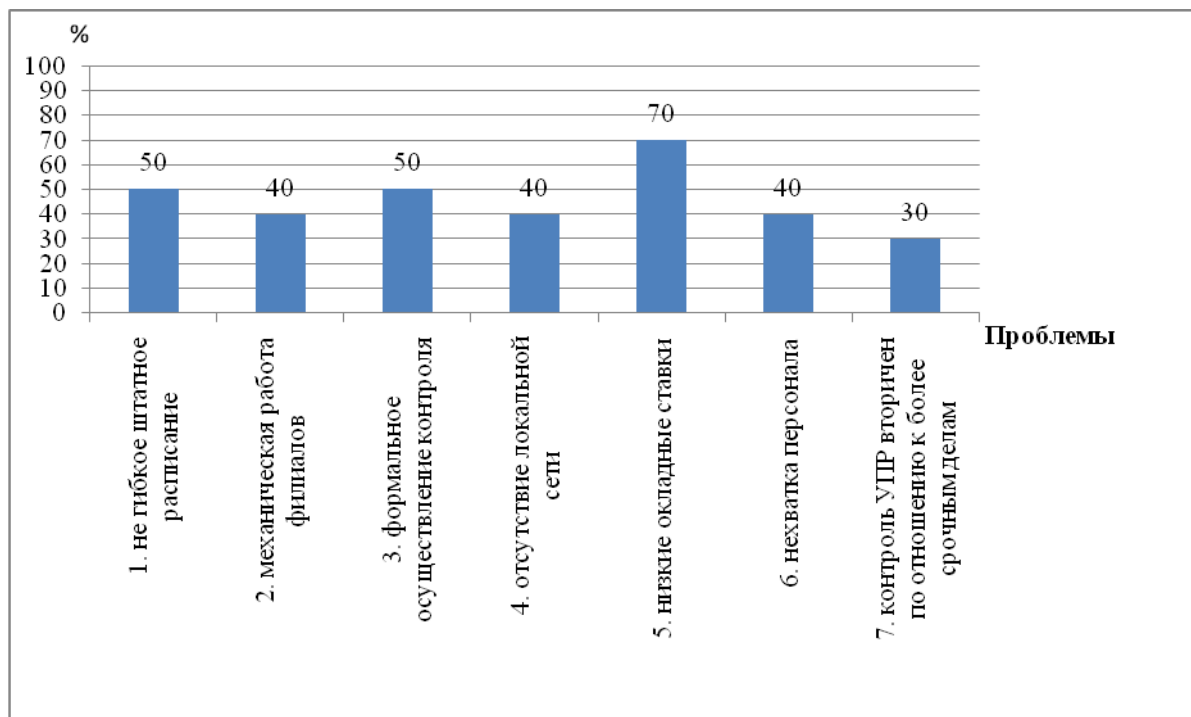


Диаграмма 2 – Прогноз снижения степени выявленных проблем на систему внутреннего контроля ГБПОУ «ЧГКИПиТ»

Таким образом, все предложенные мероприятия были обоснованы нами с точки зрения различных экспертных мнений и оценок, в том числе, включая повторные срезы исследования и экономического экспертирования.

Следовательно, мы видим, что все предложенные мероприятия несут в себе социально-экономическую, кадровую целесообразность, предполагают положительную динамику по внедрению, и являются достижимыми для повышения эффективности внутреннего контроля учебно-производственной работы.

Все предложенные мероприятия способствуют решению проблем по реализации внутреннего контроля учебно-производственной работы и являются основой для дальнейшего совершенствования системы внутреннего контроля учебно-производственной работы в колледже.

### Список литературы

1. Ибрагимов Г.Г. Особенности управления колледжем в современных условиях [Текст] // Г.Г. Ибрагимов, Р.Г. Гарифуллин профессиональное образование. 2014/ №8. С. 3 – 6

2. Киселева М.Г. Структура профессиональной деятельности как фактор успешной реализации ФГОС [Текст] / М.Г. Киселева // Методист. Научно-методический журнал. 2014. №8. с.50.

3. Ногина А.А. Традиционные и инновационные подходы к управлению профессиональной образовательной организации//В сборнике: Гармоничное развитие личности: психология и педагогика сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2016. С. 9-16.

4. Перезозова О.В. Управление внутренней средой ВУЗа /О.В. Перезозова/ в сборнике: Материалы конференций ГНИИ «НАЦРАЗВИТИЕ». 2017. С. 86-90.

5. Перезозова О.В. Проблемы современного менеджмента в образовательном процессе подготовки менеджера /О.В. Перезозова/ в сборнике: Современная экономика и образование: проблемы, возможности и перспективы развития Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 363-365.

## ГЛАВА 5 ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

### DIGITAL ECONOMICS AND EDUCATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

#### Аннотация

Для индустриального общества характерен активный переход к цифровой экономике. Россия несколько отстает в этой сфере от развитых стран. Для выхода на современный экономический уровень принята и реализуется Программа цифровой экономики России, которая предполагает осуществление ряда существенных преобразований, в частности, в сфере образования. В статье рассмотрены результаты научного исследования, отражающие проблемы и направления развития современной системы образования, обеспечивающей формирование компетенций, необходимых в цифровой экономике России.

#### Annotation

Industrial society is characterized by an active transition to a digital economy. Russia lags behind developed countries in this area. To reach the modern economic level, the Russian Digital Economy Program has been adopted and is being implemented, which involves the implementation of a number of significant reforms, in particular, in the field of education. The article discusses the results of scientific research, reflecting the problems and directions of development of the modern education system, ensuring the formation of the competencies needed in the digital economy of Russia.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, образование, обучение, научение, компетенции.

**Keywords:** digital economy, education, training, learning, competence.

В современном постиндустриальном обществе, для которого характерен переход к шестому технологическому укладу, цифровые технологии быстро становятся неотъемлемой частью всех сфер повседневной жизни и деятельности. Наблюдается широкое применение электронных, компьютерных, сетевых и множества других автоматизированных высоких технологий. На современной фирме все процессы, начиная с общения и приобретения покупок и заканчивая производством товаров – всё переходит в цифровую среду. Для современных информационных и коммуникационных технологий характерно то, что они существенно меняют общественные отношения. Происходит становление нового, информационного общества – «Цифровая экономика» [9]. Она отражает новый уровень развития традиционных хозяйственных отношений, экономической структуры и среды в целом. Расширяются горизонты, открывается окно возможностей для формирования благоприятной безопасной социальной среды для будущего.

В декабре 2016 г. была опубликована Стратегия развития информационного общества в России на 2017-2030 годы [1, 2], которая определяется цифровой экономикой как деятельности, «в которой ключевыми факторами производства является данные, представленные в цифровом виде. Деятельность, основанная на их обработке и использовании в больших объемах, позволяет существенно повысить эффективность, качество и производительность во всех видах производства, а также при хранении, продаже, доставке и потребления товаров и услуг. Стратегия также формулирует понятие «информационное общество», под которым понимается индустриальное общество, новая историческая фаза развития цивилизации, в которой главными продуктами являются информация и высшие формы знания [2].

Проблема становления и развития цифровой экономики перешла из теоретической, в практическую сферу. Отмеченное связано с пониманием решающей роли цифровых технологий в формировании стратегической конкурентоспособности страны. Использование цифровых технологий позволит всему обществу получить так называемые «цифровые дивиденды», под которыми понимается рост национального благосостояния, прибыль, а

также и прозрачность государственного управления [2]. В современном мире цифровая экономика, новые технологии, которые активно развиваются в мировом масштабе, скоро резко меняют представление о возможностях отдельных людей и сообществ. Отмеченному способствует рост социальных сетей, рынка электроники, доступ к интернету, развитие технологий машинного обучения и искусственного интеллекта [4].

Для определения понятия «цифровая экономика», обратимся к формулировке прозвучавшей на семинаре Всемирного банка 20 декабря 2016 г. [5], где «цифровая экономика» была определена, как парадигма ускорения экономического развития с помощью цифровых технологий [3]. Существует также и другие определения цифровой экономики. Профессор РАН, доктор технических наук Р.Мещеряков считает, что к термину «цифровая экономика» следует применять два подхода. Первый из них рассматривает цифровую экономику как экономику, основанную на цифровых технологиях. Примером могут служить телемедицина, дистанционное обучение, интернет торговля, сотовая связь и пр. Второй подход носит расширенный характер: «цифровая экономика» - это экономическое производство базирующееся на активном использовании цифровых технологий» [10].

Концепция цифровой экономики стала развиваться в последнем десятилетии 20 века. Этому способствовало развитие информационных технологий и, в частности, интернета, оказавшее значительное влияние на все стороны общественной жизни. Современный бизнес стал быстро реагировать на изменения и вызовы «новой экономики», такие, как новые потребности клиентов и обострение конкуренции на новом цифровом уровне. Исследователи отмечают, что в будущем в экономике останется два вида компаний: те, кто активно использует цифровые технологии, и те, кто вышел из бизнеса [6].

Развитие «цифровой экономики» идет по многим направлениям, каждое из которых связано с глубокой интеграцией информационных технологий с процессами реальной экономики. Мир во все большей мере переходит к этапу постиндустриальной цифровой экономики, связанной с кардинальным изменением мирового рынка. Главным ресурсом и товаром становится информация. Переход к цифровой экономике – важный шаг к качественному улучшению экономического состояния государства. Для реализации новых возможностей необходимо наладить работу новой управляющей структуры. Правительство должно обеспечить взаимодействие всех госорганов и экономических объектов в области информационно-коммуникационных технологий. Для этого необходим комплекс мер для страны на стадиях зарождения, развития самой цифровой экономики [6]. Изменения, должны происходить в нормативно-правовой базе, в необходимых навыках для использования цифровых возможностей на уровне работы институтов общества [10]. Реальное использование цифровой экономики, обеспечит:

- возможность сокращения времени освоения и выхода нового продукта на рынок;
- повышение степени гибкости производства и работников;
- улучшение содержания и качества продукции;
- эффективность и надежность производственного процесса.

В конечном итоге это приведет к повышению конкурентоспособности экономики страны, к росту ее ВВП.

Для нового этапа развития общества характерен переход от улучшения отдельных компонентов и сфер экономики, к системному рассмотрению ее с позиции совокупного процесса воспроизводства. Реализация такого подхода предполагает синхронизацию огромного массива данных с целью общей оптимизации процесса производства. При этом появляется необходимость в инвентаризации имеющегося информационного и интеллектуального потенциала.

Россия обладает большой численностью высококвалифицированных кадров, которые способны создавать и реализовывать возможности «цифровой экономики».

Формирование нового типа экономики предполагает доминирующее значение отношений по поводу производства, обработки, хранения, передачи и использования увеличивающегося объема информации и знаний. Они становятся основой



функционирования современных социально-экономических систем. По утверждениям ряда экспертов, в настоящее время экономическим агентам важно не столько обладание каким-либо ресурсом, а наличие объективных данных об этом ресурсе и возможности его эффективного использования с целью рационального планирования своей деятельности [5].

Влияние цифровых технологий на трансформацию социально-экономических систем достаточно очевидно. Вместе с тем, мало внимания уделяется развитию цифрового потенциала для перехода на инновационный рост фирм и отраслей. Требуют большего внимания институциональные аспекты цифровой экономики, проблемы и перспективы развития бизнеса в условиях развития новой экономики. Необходимо учитывать место цифровой экономики в общей системе современных социально-экономических отношений.

Ядром цифровой экономики является производство и использование цифровых товаров и услуг, обеспеченных цифровыми технологиями. Статистика стран ОЭСР, свидетельствует об устойчивом росте мировой торговли продуктами цифровой экономики, несмотря на общемировую нестабильность. Необходимо отметить опережающие темпами роста объема оказываемых цифровых услуг. Происходит увеличение расходов фирм на исследования, связанных с цифровыми технологиями. Становится доступней развитая цифровая инфраструктура [14].

Повышаются возможности коммуникационных сетей, связанных с внедрением технологий 4G и 5G при одновременном относительном снижении цен на услуги мобильной связи. Отмеченное и другие факторы позволяют прогнозировать все больший уровень развития цифровых технологий, рост их значимой роли в мировой экономике [12].

Значительный потенциал использования современных цифровых технологий имеется в деятельности фирм. Экономически результативным является использование современной компьютерной техники, программного обеспечения. Создаются возможности для ускорения инновационных процессов, обеспечения конкурентоспособности в современных условиях.

Выделим следующие важные направления, развития цифровой экономики [2]:

- развитие инфраструктуры, создающей основу для формирования новых моделей ведения бизнеса;
- построения научных и социальных сетей и их активное использование;
- снижение барьеров для развития цифровой экономики;
- повышение степени использования цифровых технологий;
- обучение и переквалификация необходимых специалистов;
- обеспечение необходимой надежности и безопасности цифровой инфраструктуры;
- уменьшение рисков, связанных с широким применением современных технических средств и технологий.

Важность развития цифрового сектора для экономики России подтверждается тем, что на ее основе она может встать в ряд стран где в настоящее время реализуются комплексные и довольно масштабные программы, нацеленные на развитие цифровых секторов своих экономик страны, создают новые рабочие места в различных сферах жизнедеятельности. Сохранение цифровой зависимости России от других стран ведет к увеличению ее отставания в техническом и экономическом развитии. Сохранение такой зависимости приводит к невозможности ее последующего преодоления, так как прогресс цифровых технологий происходит с высокой скоростью, а новые технологии могут быть освоены только на основе предыдущих. Поступление цифровых продуктов по импорту на время снимает остроту проблем. Однако поскольку процесс обновлений в этом секторе идет постоянно, например, полная смена парка оборудования и программного обеспечения происходит раз в 2-3 года, то привязка к импорту таких систем объективно приведет к потере конкурентоспособных позиций в данной области. Необходимо также учитывать, что в мировой экономике развернута жесткая борьба за лидерство в области цифровых технологий, для приобретения бесспорных экономических и геополитических преимуществ [3].

Для широкого внедрения новых информационных технологий и перехода к реальной цифровой экономике требует больших инвестиций, эффект которых будет получен в будущем, что требует прогнозного и стратегического анализа [12]. Результатом будут перспективы и направления развития экономики страны путем внедрения цифровизации. «Дорожная карта» реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» предусматривает:

- создание современной системы связи, которая за счет спутниковых и наземных сетей обеспечит надежную связь по всей России,
- развитие сетей 5G;
- формирование и развитие инфраструктуры хранения и обработки больших баз данных;
- развитие инфраструктуры сбора, хранения и обработки пространственных данных различного назначения;
- внедрение в ключевых отраслях экономики цифровых инфраструктурных платформ;
- формирование общей системы сертификации центров обработки данных, что должно обеспечить устойчивость, безопасность и экономическую эффективность их функционирования.

В основе новой цифровой экономики лежат современные технологии, охватывающие искусственный интеллект, роботизацию, технологию работы с большими данными, блокчейн и др. В цифровую экономику вовлекаются не только работники предприятий, но и все потребители, которые активно в виртуальном пространстве, получают новую информацию, услуги, приобретая товары и пр. Цифровая экономика влияет на все сферы, приводит к трансформации жизни человека и его поведения. Важнейшим ресурсом в сфере производства, распределения, обмена и потребления становится цифровая информация, генерирующая новые знания. Знания становятся основным активом, ценность которого постоянно возрастает. Экономика перестраивается благодаря внедрению цифровых технологий.

Развитие цифровой экономики кардинально изменит рынок труда и занятость во всех сферах деятельности. Будет преобразована существующая модель труда и занятости «Работа 4.0», в рамках которой будет развиваться новый вид трудовой деятельности, называемый экономикой по требованию (on-demand economy), краудсорсинг и др. [7]. Создаются условия для повышения уровня мобильности персонала, расширится занятость внеофисной работой. Развитие информационно-коммуникационных технологий приведет к распространению удаленной занятости. Будет развиваться потребность в цифровых компетенциях персонала. В силу широкого применения на предприятиях информационно-коммуникационных технологий увеличится доля работников с высшим образованием. Возникает необходимость формирования новых информационно-коммуникационных компетенций кадров [8].

Все высокотехнологичные процессы цифровой экономики приводят к необходимости постоянного повышения квалификации персонала, повысится востребованность непрерывного обучения в течение всей продуктивной жизни (lifelong learning). Такой подход необходим для поддержания постоянного соответствия квалификации кадров в условиях обновления знаний в связи с развитием научно-технического прогресса, что обеспечивает конкурентоспособность кадров, возможность продвижения по карьерной лестнице.

Вместе с тем исследования, проведенные в октябре 2017 г. аналитическим центром НАФИ и Фондом «Сколково», показали, что в настоящее время фирмы России не уделяют достаточное внимание обучению персонала работе с применением современных цифровых технологий. Лишь 33% высокотехнологичных стартапов и 8% фирм из традиционных отраслей имеют образовательные программы, ориентированные на цифровые технологии. Такое состояние подготовки кадров не позволяет в достаточном объеме сформировать новые компетенции, необходимые для результативной работы с использованием возможностей цифровой экономики [3].

Сложной и противоречивой тенденцией, характерной для цифровой экономики, является появление новых видов рабочих мест. Новая деятельность предполагает решение сложных аналитических задач, требующих импровизации и творчества. Доля работников такой категории оценивается сегодня как один из ключевых показателей глобальной конкурентоспособности стран. Между тем, в России не более 17% рабочих можно отнести к категории «Знание» [10].

Исследования Агентства стратегических инициатив и МШУ «Сколково» прогнозируют, что к 2030 г. исчезнут 57 традиционных профессий и, с другой стороны, появится 186 новых. Около 19% всех рабочих вообще могут быть замещены роботами [3]. Отмеченные тенденции приводят к востребованности новых профессиональных компетенций, а при подборе кадров одним из решающих факторов станет талант [7].

В условиях цифровой экономики будут востребованы следующие компетенции:

- нацеленность на саморазвитие и достижение поставленных результатов;
- адаптивность, умение критически мыслить, навыки решения нестандартных задач;
- способность принятия решений в условиях неопределенности;
- навыки цифровой коммуникации;
- эффективная работа в команде;
- умение работать с большими массивами данных и др.

Одной из основных целей программа цифровизации ставит совершенствование системы образования для подготовки современных кадров, что предполагает:

- ориентацию на потребности нового рынка труда;
- создание системы мотивации для освоения необходимых компетенций для работы с применением цифровых технологий.

Страны, лидирующие в цифровой экономике, активно преобразуют свои системы образования с ориентацией на формирование компетенций, востребованных цифровой экономикой. Одновременно осуществляется переквалификация трудовых ресурсов для их успешной работы в меняющейся рабочей среде. В сферу такого образования привлекаются лучшие специалисты.

Эффективная конкуренция в новой экономике знаний, предполагает увеличение доли высококвалифицированных работников на рынке труда. Между тем в современной России наблюдается дефицит высококвалифицированных кадров. Большая доля работников, даже имея диплом о высшем образовании, не обладают современными знаниями и компетенциями, не умеют их правильно применять, не способны к аналитической, творческой работе, не способны к автономному принятию сложных решений.

Результаты исследования российского рынка труда и человеческого капитала показывают, что Россия должна осуществить сценарий опережающей модернизации, который предполагает качественное изменение рынка труда в направлении увеличения доли высококвалифицированных профессионалов. Для исследования была использована система датского исследователя Йенса Расмуссена, который распределил всех работников по трем базовым категориям: «Правило», «Умение» и «Знание». К категории «Правило» отнесены люди, занятые физическим трудом и большую часть рабочего времени они посвящают решению типовых задач. Категория «Умение» охватывает людей, занятых технической рутинной работой, принимающие традиционные решения. К ним можно отнести персонал от прорабов до администраторов гостиниц, экономистов и юристов, и др. Категория «Знание» включает людей, большая часть времени которых связана с аналитическими, творческими задачами, импровизацией [13].

Исследования показали, что в России только 17 % работающего населения можно отнести к категории «Знание». Показатель свидетельствует, что наша страна находится на переходном этапе от экономики ресурсов к экономике знаний. Между тем, страны-лидеры (Япония, США, Германия, Сингапур) имеют развитую цифровую экономику, высокий индекс человеческого развития, а доля человеческих ресурсов категории «Знание»,

считающийся ключевым показателем конкурентоспособности в мировой экономики, превышает 25%.

Основной причиной отставания России является разрыв между навыками, которые люди получают в вузах, и в ходе работы с устаревшим оборудованием и технологиями и реальными потребностями цифровой экономики. Около 80% трудоспособного населения не подготовлено для работы с использованием современных технологий.

Преодолению отмеченной проблемы будет способствовать разработка и внедрение концепции развития человеческого капитала, которая должна включать не только вопросы современного образования и подготовки кадров, но и вопросы формирования реального спроса на кадры категории «Знание», со стороны государства и предпринимательской среды.

Для развития человеческого капитала в России необходимо осуществить восемь главных шагов:

1. Работодатели с участием государства должны создавать предложения, переходя к цифровой экономике для профессионалов категории «Знание».

2. Необходимо сокращать неэффективную занятость персонала в пользу работников категории «Знание».

3. Внедрение системы переквалификации высвобождаемых работников.

4. Создание благоприятных условий для ведения инновационного бизнеса, включая стимулирование цифрового развития малых предприятий.

5. Перестройка образовательной системы путем ее ориентации на опережающую подготовку работников категории «Знание».

6. Фокусирование образовательных программ на развитие личностных и метапредметных компетенций.

7. Переориентирование работников на непрерывное профессиональное развитие и обучение.

8. Создана система профессионального роста и получения новых знаний.

Цифровая экономика ставит перед государством абсолютно конкретные новые задачи, решение которых позволит России стать полноценным, самостоятельным и уважаемым участником мирового научно-технического и экономического процессов.

Необходимо сформировать биопсихосоциальную личность, адаптированную к возможностям и требованиям цифровой экономики, испытывающую комфорт от работы в новых условиях, постоянно адаптирующуюся к новым меняющимся реалиям. Важнейшей чертой работника, адекватного Цифровой экономике, можно считать то, что он, оснащенный цифровыми технологиями, использует их каждодневно в профессиональной деятельности и всюду, где они полезны и необходимы.

Отмеченное обусловлено тем, что цифровые компетенции, охватывают все роли и компетенции работников, с вариантами, относящимися к различным областям их профессиональной деятельности. Для этого формируется цифровая среда деятельности работников, которая развивается через фиксацию и регистрацию их деятельности и получаемых при этом результатов. Накапливаемые в цифровой среде данные о компетенциях профессиональной деятельности работника, с учетом их оценивания, образуют его индивидуальный карьерный цифровой портрет. Он включает цифровые зачетные книжки, аттестаты и дипломы, свидетельства о дополнительном обучении в образовательных центрах и квалификаций, рекомендации, портфолио, резюме (CV) и трудовые книжки.

В образовательной сфере необходимо осуществить следующие взаимосвязанные направления изменений:

– формирование новых образов выпускников вузов образовательных стандартов, систем оценивания компетенций.

– развитие методов и способов образовательной деятельности на всех уровнях образования, изменение структуры образовательного процесса.

Цифровые компетенции XXI века формируются в сферах общего и профессионального образования, дополнительного образования, а также в процессе

накопления опыта в ходе профессиональной и повседневной деятельности. Для этого будут использоваться цифровые и сетевые технологии. Получат распространение индивидуализация, персонализация, доступность и эффективность образования для каждого человека, что будет обеспечено за счет:

- оптимальных образовательных стандартов, достижимых для каждого, в том числе людей с ограниченными возможностями здоровья;
- активной мотивации каждого обучающегося, выражающейся в обеспечении возможности максимального раскрытия индивидуальных способностей и талантов в ходе и после обучения;
- диагностики трудностей и проблем возникающих в новой системе обучения и их адекватное преодоление.

Несомненным ключевым элементом в обеспечении нового образовательного процесса является использование сетевой информационной образовательной среды. Она обеспечивает информацию для учебной деятельности, возможность интерактивного взаимодействия участников образовательного процесса позволяет фиксировать ход и результаты образовательной деятельности.

Образование, ориентированное на цифровую экономику, должно использовать возможности дистанционных образовательных технологий взаимодействия с образовательной средой и между участниками. Накапливаемая информация с использованием больших массивов данных, формируемых по всей системе образования может производиться диагностика индивидуальных достижений, прогнозироваться и планироваться индивидуальные образовательные маршруты [11]. На основе оценивания относительных индивидуальных приращений знаний и соответствия критериям цифровой экономики, даются рекомендации обучающимся. Такая оценка актуальна и для будущих работодателей. Информационная образовательная среда интегрируется в цифровую среду деятельности. Специфические знания будут использоваться в специальных ситуациях: важных для общества и государства.

Для обучения необходимо будет сформировать и постоянно пополнять базу открытых общеобразовательных, общеразвивающих онлайн-ресурсов для формирования заданных компетенций. Целостные открытые системы поддержат содержание образования определенного уровня, дополняемого внутрикорпоративными образовательными ресурсами. Важное значение имеет финансирование создания наиболее перспективных и приоритетных с общегосударственной точки зрения, образовательных ресурсов, заложенных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации.

Финансирование деятельности образовательных организаций, ведущих обучение с использованием открытых ресурсов, будет многоканальным, с использованием различных источников, включая средства государства, бизнеса, средства граждан. Будет развернута перспективная научно-исследовательская деятельность в направлении исследования применения цифровых технологий для расширения возможностей новых моделей гуманистической педагогики.

В общем образовании центральной предметной областью становится информационные и коммуникационные технологии. Обучение предполагает одновременное сохранение и укрепление здоровья, общее физическое и психическое развитие. На новый уровень выходит сбережение и улучшение среды обитания, оптимальное экономическое поведение, и коммуникация, новая общекультурная основа.

Значимой является программа грантовой поддержки обучающихся к оплачиваемой работе в ИТ-сфере. Необходимо осуществить сквозную подготовку создателей технологий цифровой экономики, охватывающую общее и дополнительное образование, специальную подготовку на фирмах. с совмещением обучения с практической деятельностью: в области разработки и использования информационных технологий. Одновременно формируется система подготовки педагогов и преподавателей, которая будет включать их обучение в образовательных организациях, интенсивно использующих цифровые технологии, включая

стажировку в организациях, находящихся на передовых позициях создания и применения цифровых технологий. Значимой становится обеспечение грантовой поддержки участия в лучших зарубежных образовательных программах.

Необходимо поддерживать продолжающееся активное обучение в течении всей жизни, что становится показателем качества жизни, условием максимально комфортного и эффективного вхождения в цифровой мир. Использование новых знаний создает условия для лучшего удовлетворения потребностей личности. Обучение будет стимулироваться образами обучающегося человека и «историями успеха» в СМИ, конкурсами и грантами. Эффективное использование человеческого потенциала в цифровой экономике достигается созданием возможности для максимально широкого круга людей включиться в продуктивную деятельность, базирующуюся на цифровых технологиях.

Создаются гибкие формы занятости. Результативность реализации системы нового обучения требуют наличия соответствующей регулятивной базы. В частности, требует постоянного обновления профессиональные стандарты и методики оценки компетенций, базирующихся на анализе деятельности работника в информационной среде. Государство должно выполнять функцию контроля качества процедур и содержания такой оценки. Граждане и фирмы будут использовать результаты своей оценки, прежде всего, для выстраивания своих образовательных траекторий.

Цифровая экономика предполагает формирование инновационных знаний и компетенций специалистов которые определяют цифровые возможности фирмы. Следует учитывать относительность таких возможностей, их зависимость от положения фирмы в системе координат ее деятельности, которые включают номенклатуру, ассортимент, объемы, качество и другие показатели. В условиях цифровой экономики традиционная (индустриальная) система координат и соответствующие ей компетенции и опыт, становятся неэффективными и неконкурентоспособными [10].

Изменения внешней среды, ее цифровизация следует рассматривать как возможности для нового уровня развития фирмы, что реализуемо при наличии у нее цифровых способностей. На основе классификации источников возможностей инноваций П. Друкера [4], представим содержание таких способностей (таблица 1).

Таблица 1 - Содержание цифровых способностей

Возможности	Цифровые способности
Неожиданности	Быстрая реакция на неожиданности, опережение конкурентов
Несоответствие	Видеть проблемы, отклонения и использовать для развития
Необходимость	Видение отрицательных последствий бездействия, статики, кризиса
Изменение в промышленности или структуре рынка	Владение информацией и знаниями, позволяющими использовать эти изменения
Демография, уровень доходов населения	Умение оценить влияние изменения количества и структуры населения на спрос на товары фирмы
Изменение в восприятии	Видение новой культуры, изменяющей характер деятельности
Новая информация	Восприятие, понимание и быстрое использование новой информации и технологий

Создание таких способностей осуществляется в ходе соответствующего обучения персонала фирмы, которая формирует специалиста, способного реализовывать возможности цифровых технологий. Для этого необходим переход от механического

«культивирования устаревших знаний» к новому смыслополаганию и пониманию цифровой действительности. Такое образование ориентировано на овладение различными наборами информационных канонов, образцов, репрезентаций и «гуманизирующей практики», которые отражают новое состояние общества. Происходит усвоение фундаментальных смыслов цифровой экономики, распространяемых в социуме и экономической практике.

При приеме на работу сотрудника и дальнейшем развитии его знаний, руководители фирм должны учитывать, что знания и компетенции, в конечном итоге, являются результатом соответствующего обучения и научения.

Цифровая экономика базируется на принципе разностороннего использования цифровых технологий. Вместе с тем, их результативное применение работниками требует рассмотрения характера их потребности в новых знаниях, учет специфики в организации системы необходимого образования.

Сложность данной проблемы заключается в дилемме: потребность в распространении цифровых знаний носит общественный характер и определяется новым рынком труда, отражающим стремление работодателей создать человеческий капитал, но ее реализация происходит через обучение индивидуумов.

Практическое желание конкретного человека изучать определенную специальность лишь относительно связано с возможностями рынка труда, и в большей мере обусловлено ожидаемым индивидуальным доходом и другими положительными эффектами конкретной работы. Преодолению такого противоречия способствует повышение качества обучения и новый характер научения будущего специалиста.

*Обучение* предполагает предоставление образовательным учреждением учебных знаний в той или иной форме, которую обучаемый превращает в личностные знания. *Научение* связано с постоянным изменением поведения в реальности или потенциально появляющиеся в результате обучения, т.е. получения и использования определенных знаний [8]. Специалист формируется в процессе взаимодействия обучения и научения.

Для получения знаний по цифровой экономике человек должен стать частью современной системы обучения. Организация такой системы обучения предполагает учет того что реальные знания человек получает, если он находится в состоянии научения, обусловленное его реальной потребностью в современных знаниях, их ожидаемой ценностью. Для понимания данного явления используем классификацию ценностей потребления Шета-Ньюмена-Гросса, которую применим в целях данного исследования [5].

*Функциональная ценность*, т.е. в какой мере обучение может дать необходимую информацию, соответствующую тому или иному уровню потребностей в цифровых знаниях, обучаемый, при этом, вынужден ориентироваться на расширение круга фирм, включенных в цифровую экономику.

*Социальная ценность* – это полезность знаний для общества, переходящего на новый постиндустриальный уровень. Происходит преодоление прежних стереотипов, отражающих устаревшие социо-экономические, культурные, образовательные подходы.

*Эмоциональная ценность* выражается в полезности, присущей новым знаниям вследствие их способности вызывать чувства или аффективные состояния с приятными ощущениями соответствия новой культуре общества. Данная ценность формирует положительное психологическое отношение к современным технологиям, способствующее их лучшему усвоению и последующему применению.

*Понятийная ценность*. Цифровая экономика связана с появлением новых понятий и смыслов. Необходима креативная способность образования создавать и закреплять новое знание, отличное от существующего. Стремление обучаемого связано с усвоением новых знаний и понятий, которые сделают его конкурентоспособным на рынке труда, ориентированном на цифровые компетенции.

*Условная ценность*. Полезность, возникающая благодаря современному образованию носит ситуационный характер. Развитие информационных технологий приводит к появлению новых ситуаций, не разрешимых при применении полученных ранее знаний. Требуется

постоянное обучение и самосовершенствование для того, чтобы «не отстать» от требований постоянно меняющегося рынка труда.

Индивид, осуществляющий выбор направления обучения, явно или неявно проводит оценку таких ценностей и, предпочитает такое обучение, у которого суммарная ценность выше, что создает синергетический эффект компетенции. Вместе с тем, многие потенциальные обучаемые ориентируются лишь на наиболее важную с их точки зрения ценность, что снижает их общую компетентность. Система образования должна преодолеть такую односторонность, формируя комплексную программу обучения, учитывая, что ценность всегда сравнивается со стоимостью и сложностью обучения, наличием проблем трудоустройства и другими факторами. Определяется эффективность обучения и излишне высокие денежные и временные затраты часто становятся барьером для получения цифровых знаний и компетенций.

Современное образование должно иметь эффективную способность удовлетворять следующие потребности в знаниях:

- *индивидуальную*, что приводит к формированию конкретных специалистов с информационной компетентностью;
- *общественную*, что определяет формирование общества, благосостояние которого определяется повсеместным использованием информационно-коммуникационных технологий.

Такие результаты достигаются, прежде всего, эффективной организацией обучения, чему способствует учет особенностей объективных потребностей, обусловленных развитием цифровой экономики, пониманию которых способствует использование теории иерархии потребностей А. Маслоу [ ]. При этом, на наш взгляд, необходимо учитывать специфичность новых знаний, которые влияют на конкретные уровни, но, одновременно, дополняют знания потребностей других уровней [5].

*Физиологический уровень* ориентирует на знания общего характера, достаточные для существования в определенной технологической и культурной среде, осуществления деятельности, обеспечивающей выживание. Такие знания человек получает в ходе первоначального воспитания и общего образования. Ряд физиологических потребностей предполагают специфических знаний, например, о характере использования систем связи и бытовой техники связано с общими знаниями и информацией, получаемой на основе индивидуального опыта, в ходе использования соответствующих технологий.

*Экзистенциальный уровень* ориентирует на знания, необходимое и достаточное для появления чувства безопасности, стабильности, уверенности в будущем. Образование любого уровня решает такую задачу, однако, необходимо обучение, которое дает чувство безопасности в цифровой экономике. Для многих людей, именно это определяет выбор рабочей специальности. Другие потребности, обеспечивают более высокий уровень безопасности на основе наличия специальных знаний, например, медицинских, правовых, в области IT-технологий и т.д.

*Социальный уровень*. Уровень и характер информационных знаний создают возможность включения и нахождения человека в определенной группе, осуществляющей деятельность в цифровой экономике. В современных условиях многие фирмы ориентируются на работников, имеющих высшее образование и можно предположить, что работодатель будет ориентироваться на персонал, обладающий цифровыми компетенциями и навыками командной работы.

*Потребности в уважении*. Они предполагают наличие комплекса знаний максимально соответствующих разнообразию информационных технологий вызывающих уважение других. Такие работники получают возможность карьерного роста. Это определяется как уровнем знаний (высшее образование, ученая степень), так и характером обучения. Знания работника могут иметь уникальный характер или превышать уровень знания других. Люди, ориентированные на более глубокие и разнообразные знания, стремятся к перманентному обучению.



*Потребность в самовыражении.* Предполагает получение, накопление и использование специфических знаний, творческого, креативного характера в различных сферах деятельности. Для определенной категории людей реализация такой потребности может быть достигнута в рамках любой системы обучения. Такие люди обладают соответствующими способностями, ярко выраженным стремлением их реализовать через углубленное обучение. Вместе с тем, следует отметить и важную роль активной, творческой системы обучения.

Наличие у обучаемого определенного выраженного уровня потребностей в знаниях необходимо учитывать при определении характера его научения. Очевидно, что чем выше уровень присущих обучаемому потребностей, тем менее жесткой и принудительной должна быть организация обучения. Результативным является интерактивное взаимодействие и самообучение, ситуационное и проектное обучение. С учетом отмеченного, возможны следующие ситуации.

*Ситуация 1.* Наблюдается явный и активный интерес обучаемого к получению новых знаний. Он легко встраивается в процесс обучения, происходит его необходимое научение, формирование цифровых компетенций.

*Ситуация 2.* Наблюдается определенная неготовность обучаемого овладеть необходимыми компетенциями. В зависимости от причин такого отношения система обучения выбирает определенный вариант своих действий:

- а) использование индивидуализированного обучения с учетом особенностей обучаемого;
- б) обеспечение более привлекательного процесса обучения с использованием опробованных методик мотивации обучаемых, влияющих на характер их научения.

Целевая направленность таких действий заключается в формировании первой ситуации за счет развития личной направленности обучаемых, предполагающей понимание ими:

- значимости цифровых знаний, получаемых в ходе обучения для будущей эффективной деятельности в цифровой экономике;
- границ, мешающих их научению (поведение, опыт, прецеденты, правила, нормы и др.) и создание условий для их изменения;
- наличия различных путей получения и закрепления цифровых знаний и выбора наиболее подходящих;
- определяющей роли цифровых знаний и компетенций в современных условиях.

В конечном итоге, ориентация образования на цифровую экономику позволяет обеспечить достижение пяти целей обучения:

- 1) формирование трудовых ресурсов, готовых применять свои знания в условиях цифровой экономики;
- 2) обеспечение работников знаниями и умениями, необходимыми фирмам в современном информационном обществе;
- 3) мотивация процессов саморазвития специалистов, их осознанную ориентацию на цифровые технологии;
- 4) создание прочной базы для развития конкурентной цифровой экономики как основы постоянно обновляемого общества;
- 5) развитие способности понимания возрастающей сложности цифрового мира для развития организации и содержания образования в стране.

Достижение сложных целей развития сферы образования позволяет решить важные для общества задачи его преобразования:

- государство получает возможность поддержать, воспроизвести и развить на базе цифровой экономики социально-экономические системы различных уровней, начиная от хозяйства страны и кончая отдельными фирмами и организациями;
- общество обеспечивает поддержание, воспроизводство и развитие на новой основе существующих и новых общественных отношений (традиций, обычаев, ценностей и т.п.);

– личность, через цифровые знания и компетенции выходит на новый уровень всестороннего развития задатков и склонностей. Личность создает базу для своей успешной социализации, самореализации и достижения собственного успеха, что, в конечном итоге, становится основой развития интеллектуального капитала государства и фирм.

### Список литературы

1. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017– 2030 годы: указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 20. – Ст. 2901; Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (10.05.2017).
2. Цифровая экономика Российской Федерации : программа : распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. N 1632-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 32. – Ст. 5138; Официальный интернетпортал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (03.08.2017).
3. Авдеева И.Л. Анализ перспектив развития цифровой экономики в России и за рубежом //Цифровая экономика и индустрия 4.0: проблемы и перспективы. Труды научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2017. С. 19–25.
4. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М.: ИД «Вильямс», 2018 – 286 с.
5. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. = СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
6. Морозов М.А., Морозова Н.С. Влияние мобильных приложений на развитие туристской индустрии// Вестник НАТ (Национальной Академии туризма). 2015. № 4 (36). С.17–20.
7. Сизова И.Л., Хусяинов Т.М. Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда //Вестник СПбГУ. Социология. 2017. Т. 10. Вып. 4. С. 376–396.
8. Хегенхан, Б. Теория изучения / Б. Хегенхан, М. Олсон. - 6-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 480 с.
9. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо. 2016. – 138с.
10. Шеенко Е., Стасевич О. Цифровая экономика и российские компании: уровень использования и готовность к переходу на цифровые технологии // В сб. Альманах «Цифровая экономика». Сколково, 2017. – 127 с.
11. Яковлева Е. Л., Селиверстова Н. С., Григорьева О. В. Концепция электронного кочевника: риски развития цифровой экономики //Актуальные проблемы экономики и права. 2017. Т. 11. № 4. С. 226–241.
12. Ericsson N. R. 2016. “Economic Forecasting in Theory and Practice: An Interview with David F. Hendry.” Board of Governors of the Federal Reserve System, International Finance Discussion Paper No. 1184.
13. Frey C.B. & Osborne M. A. 2017. “The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?” Technological Forecasting and Social Change 114 (C): 254–280.
14. World Economic Forum (WEF). 2016a. Digital Transformation of Industries: Logistics Industry. World Economic Forum White Paper. Prepared in collaboration with Accenture.

## ГЛАВА 6 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

### COMPETITIVENESS OF THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY AND ORGANIZATIONAL MARKETING STRATEGIES UNDER THE NEW CIRCUMSTANCES

#### Аннотация

Соотнесены понятия конкурентоспособности, безопасности и защищенности применительно к субъектам микроэкономики и регионального маркетинга. Обоснован приоритет взаимодействия перед конкуренцией, которое препятствует разрушению более крупной по сравнению с конкретным субъектом некоей их общности. Рассмотрены основные типы и уровни защищенности маркетинговой стратегии. Выдвинут тезис о значимости информационной защищенности в рамках ресурсной защищенности организации. Интеллектуальный потенциал организации рассмотрен в качестве одного из производственных факторов, а также с позиций обретения и реализации конкурентных преимуществ. Обоснована значимость участия государства в формировании ресурсной защищенности маркетинговых стратегий участников рынка. Вовлечение государства в процесс обеспечения защищенности позволяет обеспечить конкурентоспособность как территории в целом, так и отдельных групп организаций

#### Abstract

The concepts of competitiveness, safety and security in relation to the subjects of microeconomics and regional marketing are correlated. The priority of interaction over competition, which prevents the destruction of a larger than a specific subject of a certain community, is justified. The main types and levels of security of marketing strategy are considered. The thesis of the importance of information security within the resource security of the organization is put forward. The intellectual potential of the organization is considered as one of the production factors, as well as from the standpoint of gaining and realizing competitive advantages. The importance of state participation in the formation of resource security of marketing strategies of market participants is substantiated. The involvement of the state in the process of ensuring security allows to ensure the competitiveness of both the territory as a whole and individual groups of organizations.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, маркетинговая стратегия, защищенность стратегии, типизация защищенности, фактор конкурентоспособности, ресурсный потенциал, интеллектуальный потенциал

**Keywords:** competitiveness, marketing strategy, strategy security, security typification, competitiveness factor, resource potential, intellectual potential

Интерес к осмыслению опыта российских компаний, успешно преодолевающих текущую непростую ситуацию в экономике и демонстрирующих позитивные тенденции в параметрах конкурентоспособности, вполне объясним. Существенной части участников российского рынка понятия «кризис», «стагнация», «спад» знакомы не понаслышке. Но ни многочисленными тренингами, ни представительными конференциями, ни тиражированием информации о «передовом опыте» отдельных рыночных субъектов, ни включением в образовательные программы курсов по конкурентоспособности коренного, качественного перехода на новый устойчивый с точки зрения конкурентоспособности уровень большей части предприятий и организаций достичь не удастся. Так же как не удастся выйти экономике России в целом на перспективный путь устойчивого развития.

Поскольку в условиях свободы рынка результаты деятельности его участников зависят от умений хозяйствующих субъектов противостоять другим субъектам в борьбе за ресурсы или рынки сбыта, проблемы повышения конкурентоспособности становятся все более актуальными.

Для организаций способность конкурировать с другими субъектами является одним из ключевых, если не основным, фактором успешности, которая может выражаться как в финансовых измерителях, так и во временных: чем выше прибыли, стоимость компании, чем дольше она функционирует на рынке, тем в большей степени она способна противостоять как влиянию других участников рынка, так и негативному влиянию факторов макросреды.

Исследование факторов конкурентоспособности в современных условиях России проводится применительно к различным сферам экономической деятельности: розничной торговле [16], сельскому хозяйству [2], пищевой промышленности [1], оборонно-промышленному комплексу [3; 9], финансовой сфере [7] и др., а также к отдельным функциям, например, стратегическому планированию [8; 10], инвестированию [11], определенным категориям предприятий, в частности, малому бизнесу, ТНК [12], субъектам инфраструктуры [6; 14], либо затрагивает методологические аспекты конкурентоспособности, например, разработку бизнес-моделей [18] и т.п.

В качестве объекта конкурентоспособности рассматривается, как правило, организация (предприятие), либо регион [11, 15]. Большую часть публикаций характеризует обоснование маркетинговых решений проблемы повышения конкурентоспособности. Это и не удивительно, поскольку существование в рынке возможно только при условии соблюдения его участниками правил «рыночной игры», законов рынка.

Конкурентоспособность зачастую отождествляется с безопасностью, особенно в тех случаях, когда речь идет об экономической безопасности. Так Ю.А. Фридман, Г.Н. Речко, Ю.А. Писаров трактуют экономическую безопасность региона как состояние экономики региона, «генерирующее рост региональной конкурентоспособности», и подчеркивают, что повышение региональной конкурентоспособности следует рассматривать как «основное направление обеспечения экономической безопасности региона» [17]. В той же работе авторы отстаивают тезис об отождествлении безопасности с защищенностью.

Также и Гордиенко Д.В., Празднов Г.С. для характеристики форм обеспечения безопасности используют понятия и защищенности, и конкурентной борьбы [5].

Симонович Н.Е., Киселева И.А., Куприянова Л.М. считают вполне оправданным использование подхода к определению экономической безопасности через обеспечение конкурентных преимуществ региона [13].

Таким образом, можно заключить, что понятия конкурентоспособности, безопасности и защищенности близки по смыслу и используются в качестве альтернативных, в том числе и в отношении характеристик территорий. Территорию, равно как и отрасль, можно рассматривать в качестве экономических субъектов, при этом в отношении данных субъектов, также как и микроэкономических, понятие конкурентоспособности используется для характеристики их места в ряду аналогичных субъектов-конкурентов.

Как макро-, так и микроэкономические субъекты, действующие в рыночной среде, через посредство данной среды и оказывают влияние на своих конкурентов, и в то же время воспринимают обратное воздействие среды, включающей в качестве элементов, в том числе и конкурентов.

Несмотря на общее негласное, с одной стороны, а с другой – законодательно обусловленное следование некоему определенному набору правил и ограничений, каждый участник рынка стремится получить максимум полезности в расчете на единицу обмениваемого продукта. Именно в этом стремлении и заключается возможность извлечения потенциальной выгоды из обмена, неравной, как правило, для противоположных сторон конкретной сделки.

Но для повышения конкурентоспособности отрасли, к которой относится организация или предприятие, либо территории, на которой она/оно действует, требуется не только противостояние отдельных хозяйствующих субъектов друг другу, но и взаимодействие.

Конкуренция способствует прогрессу, но и требует дополнительного ресурсного обеспечения. Потребление большего количества ресурсов при отсутствии адекватной отдачи (получению которой и препятствуют конкуренты), в конечном счете, может привести не

только к несостоятельности предприятия, но и к снижению конкурентоспособности отрасли в целом. Подобные неблагоприятные последствия характерны, не только для традиционных, но и для высокотехнологичных отраслей. С большей вероятностью они могут наступить при внешнем по отношению к отрасли воздействии. В качестве таковых могут рассматриваться воздействия со стороны зарубежных конкурентов, иных отраслей национальной экономики, которые на определенном этапе развития получают дополнительные конкурентные преимущества в силу тех или иных причин.

В качестве примера можно рассмотреть подотрасли животноводства современного сельского хозяйства. Так, развитие птицеводства, в том числе и технологическое, за последние годы позволило существенно нарастить объемы производства мяса птицы и яйца, обеспечить покрытие внутреннего спроса за счет отечественной продукции.

Но наращивание объемов производства, стремление выстоять в конкурентной борьбе толкают птицеводческие предприятия не только к технологической модернизации, но и к снижению цен, в результате чего даже высокотехнологичные предприятия (более того, иногда даже самые передовые), сталкиваются со снижением прибыли, невозможностью расчетов по кредитам, взятым на модернизацию производства, что в конечном счете может привести к их разорению. К тому же наращивание объемов производства продукции птицеводства при отсутствии адекватного роста спроса неизбежно ведет к затовариванию рынка.

Потребители, стремящиеся расширить разнообразие ассортимента потребляемых продуктов питания, могут переключиться на товары-заменители, например, свинину или говядину. Поставщики кормов могут договориться о повышении цен, либо цена на корма возрастет вследствие сокращения объемов производства зерна. В результате действия обеих сил: с одной стороны – конкуренции, с другой – совокупности неблагоприятных внешних факторов, произойдут негативные последствия для птицеводческих организаций.

И данное негативное влияние может распространяться на ресурсную базу организации, а также на цепи сбыта.

Именно взаимодействие препятствует разрушению более крупной по сравнению с конкретным субъектом некоей их общности, а также приводит к сохранению данной отраслевой либо территориальной системы хозяйствующих субъектов и ее развитию, что особенно актуально в сложных, неблагоприятных условиях среды.

Задача сохранения того, что имеется, является для макроэкономических субъектов (территорий, отраслей) более значимой и вероятнее осуществимой в условиях кризисных явлений, в то время как более амбициозные задачи роста целесообразнее решать лишь при «благоприятном развитии событий».

К таким случаям, например, можно отнести структурные сдвиги в экономике, кардинальные технологические инновации, значимые политические изменения, затрагивающие несколько стран и т.п. Разумеется, данные причины могут привести и к открытию перспектив для отдельных взятых предприятий, но большинство из них (если речь не идет о монополистах) оказывается в относительно равных стартовых условиях. Поэтому на изменение текущей конкурентной позиции отдельных хозяйствующих субъектов данные глобальные изменения влияния не оказывают. Но могут подтолкнуть их к активизации конкурентной борьбы в стремлении извлечь дополнительные выгоды из изменения макроэкономической ситуации. И здесь многое зависит от того, насколько оперативными и обоснованными будут действия каждого участника рынка.

В качестве промежуточного вывода примем утверждение о наличии не только субъектного аспекта взаимодействия (кто взаимодействует и с кем), но и функционального (какова роль каждого из взаимодействующих субъектов и сфера их ответственности), и временного (оперативное и стратегическое взаимодействие) и уровневого (пример – взаимодействие организаций и органов власти ли отраслевого управления) (рис.1).

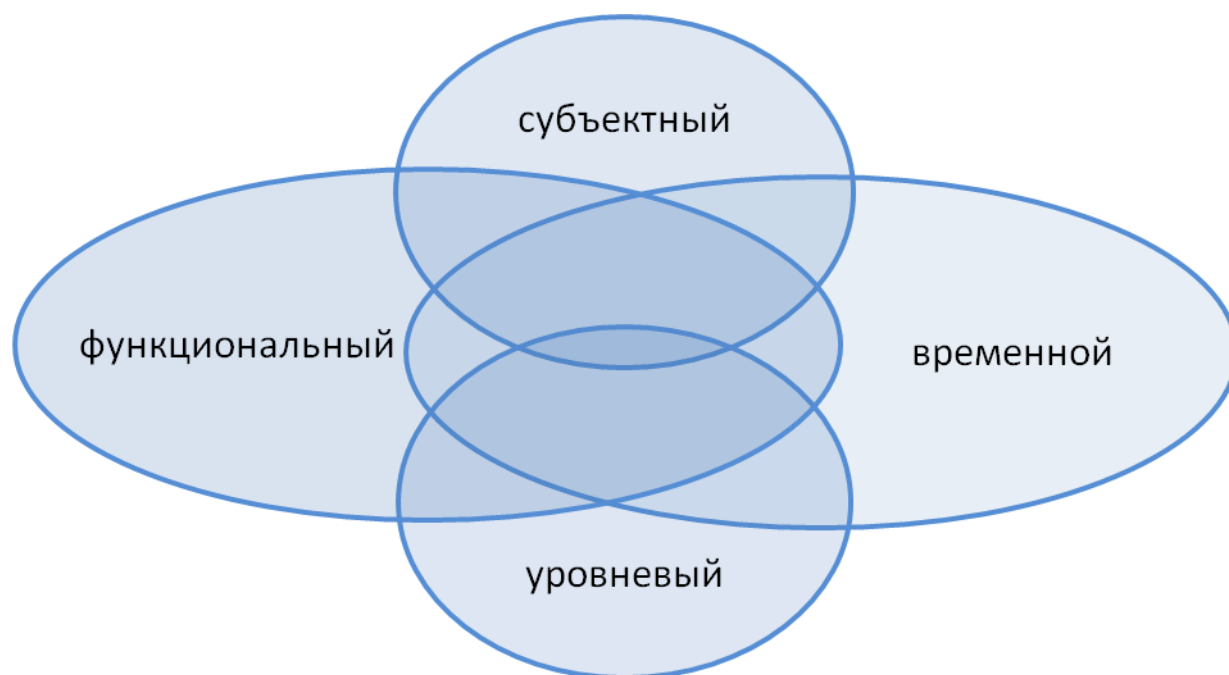


Рисунок 1 – Аспекты взаимодействия

Особую значимость имеет временной аспект. Необходимо учитывать взаимосвязь стратегии и тактики организации, в том числе и в маркетинге. Здесь важно не просто использовать традиционные маркетинговые инструменты или выбирать одну из возможных стратегий, но и принимать оригинальные маркетинговые решения, в том числе и на стратегическом уровне. В контексте данной работы оригинальность маркетингового решения понимается не только как относительная или абсолютная его новизна. Подразумевается также, что кроме критерия новизны решение должно соответствовать следующему набору дополнительных критериев, обеспечивающих возможность использования в текущих условиях или на перспективу:

- потенциальная осуществимость;
- «неизвестность» для большинства конкурентов;
- потенциальная достижимость результата;
- экономическая обоснованность (целесообразность использования);
- возможность адаптации к изменяющимся условиям;
- наличие альтернатив (альтернативы могут быть использованы в случае отказа от решения по соображениям нецелесообразности или вследствие внешних ограничений, например, административных);
- «защищенность» от конкурентов, подкрепленная приобретением прав на использование или отсутствием у конкурентов доступа к подобным решениям вследствие как законодательных, так и экономических ограничений.

Если большая часть перечисленных критериев оценки стратегий не требует пояснений в силу их очевидности, то защищенность требует более тщательного анализа. Тем более, что была установлена некая взаимосвязь между понятиями защищенности, конкурентоспособности и безопасности. Попытаемся проанализировать возможность приложения всех этих терминов к маркетинговой стратегии.

Защищенность может рассматриваться с различных сторон, на различных уровнях и может обеспечиваться в различных условиях. Например, можно идентифицировать различную степень защищенности стратегий, которая будет меняться с течением времени в зависимости от усилий конкурентов или под воздействием изменений в среде (политической, экономической, социальной и даже природной, если анализировать продолжительные временные интервалы либо принимать в расчет всевозможные природные катаклизмы).

С точки зрения факторов можно рассматривать следующие типы защищенности маркетинговой стратегии (Таблица 1).

Таблица 1 – Защищенность маркетинговой стратегии

Тип защищенности	Содержание защищенности, основные признаки
информационная	конкуренты не знают, в чем суть решения
технологическая	конкуренты знают суть, но не знают, как использовать
ресурсная	конкуренты знают суть и технологию использования, но не имеют для этого необходимых ресурсов
административная	наличие преференций со стороны органов власти

Несправедливо было бы утверждать, что данными четырьмя типами защищенности исчерпывается весь их возможный спектр. Возможны варианты их различных сочетаний, а также дополнений перечисленных типов с учетом специфики объекта. Возможна и дальнейшая детализация перечисленных типов, выделение подтипов и т.п. процедуры, в результате которых система типов защищенности будет усложняться.

В отношении ресурсной защищенности необходимо сделать следующие пояснения. Ресурсы могут быть, в том числе, и информационными. К таковым относятся, например, базы необходимых для принятия решения данных или сведений о возможных негативных последствиях того или иного решения. Значение информационных ресурсов в ряду прочих ресурсов рассматривается, например, в работе [4]. Применительно к маркетинговым решениям наличие ресурсной базы является не только результатом предшествующей деятельности организации на рынке, которые формируют необходимые для приобретения ресурсов финансовые возможности. Значительно большее значение имеет способность организации в текущей ситуации приобретать ресурсы, например, проводя маркетинговые исследования и отслеживая текущую рыночную ситуацию, вкладывая средства в формирование ресурсной базы (например, объединяясь с поставщиками или затрачивая средства на формирование запасов ресурсов) или «сберегать» имеющиеся или обретенные в прошлом ресурсы для их перспективного использования, т.е. не растрачивая их попусту без необходимости.

В общем виде соотношение ресурсного и информационного потенциала представляет научный интерес. В частности, интеллектуальный потенциал организации может рассматриваться одновременно и как ресурсный, и как информационный: кадры, обладающие интеллектом, представляют собой часть трудового ресурса, информация, которой обладают организации и персонал, в соответствующем представлении может рассматриваться как нематериальный актив (т.е. также ресурс).

Информационные ресурсы являются одним из классов ресурсов. В отличие от финансовых ресурсов информационные не могут быть свободно конвертируемы в иные виды ресурсов, следовательно, не могут рассматриваться ни в качестве универсального измерителя ресурсного потенциала, ни в качестве наиболее ликвидного актива организации. Но несомненным отличительным признаком информации как ресурса является его неотделимость от субъекта (организации, работника или группы работников). Даже в случае отчуждения информации, она становится ресурсом для приобретающего ее субъекта. И даже в том случае, если информация не используется, а хранится для последующего использования, ее обретение и использование всегда подразумевают активное участие субъекта. При этом не имеет значение, является ли субъект лишь инициатором получения или использования информации, а все остальные манипуляции (обработку, моделирование, апробацию моделей, обоснование принятия решений) выполняет машина, или субъект есть лицо, принимающее решение на основе некоей информации – в любом случае без

субъектного фактора информация не может быть превращена в некий «продукт» или результат деятельности организации.

С позиций исследовательской, маркетинговой и производственной функций организации интеллектуальный потенциал может включать:

- накопленный опыт;
- инновационный задел (в виде накопленной информации, используемой, но не приведшей пока к созданию новшества);
- знания и компетенции сотрудников и руководства компании, а также системы их совершенствования, включающие апробированные стимулы, методики и инструменты;
- апробированные системы сбора, отслеживания, передачи, анализа и представления информации, включающие программное и материальное обеспечение их функционирования;
- системы норм, принципов, правил осуществления процессов: организационных, технологических, маркетинговых, информационных, финансовых и др.;
- организационные структуры, связанные с изучением рынка, маркетингом, научными исследованиями и разработками, информационной поддержкой и т.д. [15].

Интеллектуальный потенциал (или интеллектуальный ресурс), таким образом, может рассматриваться не только в качестве одного из производственных факторов, но и как фактор обретения и реализации конкурентных преимуществ.

Можно предположить, что интеллектуальный потенциал представляет собой форму совокупного интеллекта компании (а интеллектуальный ресурс – форму информационного ресурса) не тождествен конкурентным преимуществам или составной их части, но является одной из основ обретения данных преимуществ.

Уровни защищенности маркетинговой стратегии (рисунок 2) обеспечивают способность противостоять изменениям, инициированным внутренними группами интересов самой организации, непосредственным ее окружением (контрагентами или прямыми конкурентами), изменениями в рыночной среде (экономической, правовой, демографической и т.п.), глобальными изменениями, происходящими вне национальных рынков и затрагивающими интересы всех участников.

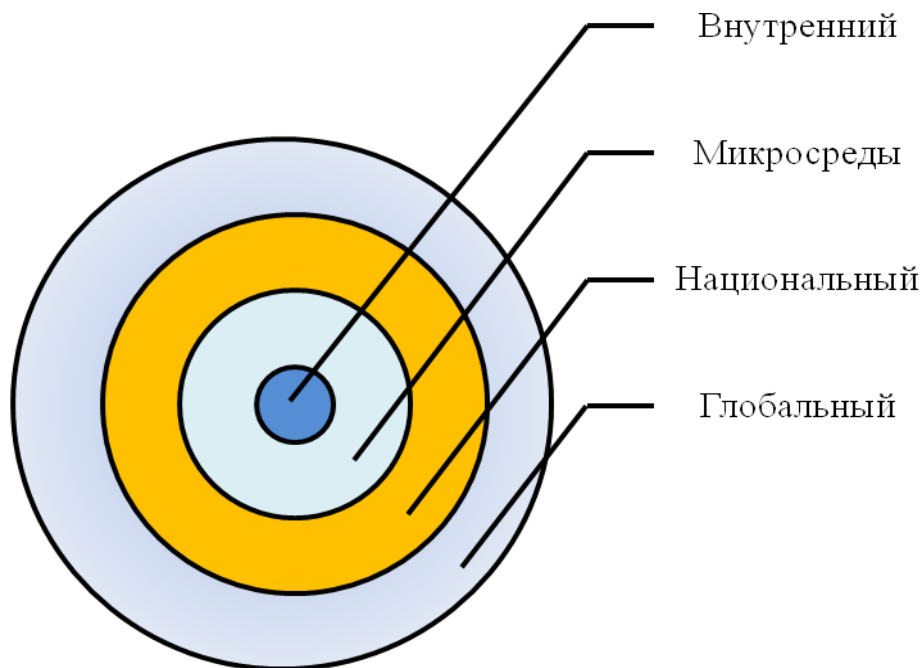


Рисунок 2 – Уровни защищенности маркетинговой стратегии

Что касается условий защищенности, они могут охватывать их текущее состояние, вариацию с течением времени или некую перспективную их систему, детерминированную



выявленными закономерностями эволюции. И в связи с этим разграничением могут рассматриваться текущие условия, вероятные или ожидаемые (прогнозируемые). Ретроспектива условий также может иметь значение для анализа динамики защищенности при изменявшихся в прошлом условиях и выявления закономерностей во взаимосвязи характеристик устойчивости и специфики условий.

Не менее значимой методологической проблемой является «разграничение ответственности» за обретение или использование конкурентных преимуществ между бизнесом (организациями) и властью.

Предоставление преференций организации со стороны органов власти, рассмотренное выше как некий административный ресурс, - не единственная форма отношений органов власти и бизнеса. На наш взгляд, органы власти сами могут и должны обеспечивать обретение конкурентных преимуществ организациями в интересах развития территорий или отраслей экономики. Данная активная роль проявляется, в том числе, через реализацию маркетинговой функции государства.

Роль государства в обеспечении конкурентоспособности как территории или отрасли экономики, так и отдельных организаций-представителей этих территорий и отраслей заключается в принятии на себя части функций хозяйствующих субъектов, в том числе и маркетинговой функции. Результатом может являться рост конкурентоспособности территории или отрасли экономики в целом – здесь интересы власти и бизнеса совпадают.

Ранее [15] было показано, что одной из основных маркетинговых функций органов государственной власти является функция распространения результата реализации конкурентных преимуществ – функция продвижения.

Однако, органы власти могут способствовать ресурсной защищенности маркетинговых стратегий участников рынка, например, в тех случаях, когда государству либо региону принадлежат исключительные права на те или иные ресурсы. Это могут быть природные ресурсы, инфраструктурные ресурсы, не говоря уже о финансовых, которые через механизм дотаций или субсидий прямо могут быть использованы для повышения уровня конкурентоспособности организаций. Широко используемые такие макроэкономические инструменты, как таможенные пошлины, сборы могут служить примерами административной поддержки «приближенных» (в частности, к определенной территории как то ее резиденты) участников рынка.

Формирование информационной защищенности организаций также может осуществляться при непосредственной поддержке органов власти. В частности, они на себя могут взять исследовательскую функцию. Результаты исследований, например, выявленные тенденции развития рынков, закономерности влияния различных факторов на результирующие показатели организаций, перспективные направления развития бизнеса или географические сегменты рынка и другие результаты, будучи использованными хозяйствующими субъектами, могут способствовать формированию и удержанию конкурентных преимуществ последних. Информационное обеспечение функционирования рынка, поддержание открытости информации, снятие ограничений на ее использование участниками рынка способствует развитию рынка, выравниванию условий хозяйствования для всех его участников. Информирование обо всех изменениях в правовых актах в целях недопущения ущемления интересов «не информированных» вовремя участников рынка является прямой обязанностью органов государственной власти.

Формированию информационной защищенности способствует и реализация государством образовательной функции через подготовку необходимых кадров для экономики страны и региона, через механизмы переподготовки и повышения квалификации работников организаций.

В определенной степени информационной функцией можно считать тиражирование передового опыта, достижений наиболее успешных организаций, т.е. информационную диффузию.

Государство для обеспечения конкурентоспособности субъектов рынка должно выступать не только в роли инициатора процесса распространения информации, но и в роли организатора взаимодействия хозяйствующих субъектов между собой.

Взаимодействие органов власти и предприятий в процессе формирования и использования конкурентных преимуществ территории вписывается в рамки концепции маркетинга взаимодействия. И это еще одно проявление маркетингового подхода к рассмотрению функций органов государственной власти в целях повышения конкурентоспособности как территорий, так и хозяйствующих субъектов.

В рамках территории в силу единства органов исполнительной власти появляется возможность обеспечить и межотраслевое взаимодействие, условием которого является эффективное взаимодействие самих структур исполнительной власти.

Сокращение транзакционных издержек маркетингового взаимодействия за счет государственного участия в данном процессе обуславливает снижение общих издержек, следовательно, повышает конкурентоспособность отдельных организаций и их групп.

Задача органов власти состоит в поддержании оптимального баланса между элементами национальной или региональной рыночной системы с тем, чтобы избежать неравномерности развития различных сфер экономики территории, достичь наиболее полного использования потенциала территории, обеспечить поступательное развитие организаций-резидентов опережающими темпами по сравнению с внешним окружением, обеспечить достойный уровень жизни населения. Это позволяет обеспечить конкурентоспособность как территории в целом, так и отдельных групп организаций. Маркетинг же позволяет обеспечить достижение данной цели более рациональным способом.

#### Список литературы

1. Аникеева Н.В. Инновационные аспекты деятельности промышленного предприятия в условиях нестабильности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2016. № 1 (43). - С. 69-72.
2. Барчукова Т.А. Анализ основных изменений в управлении маркетингом в современных условиях // Экономика и общество: проблемы и перспективы развития в условиях неопределенности сборник статей и тезисов докладов XX Международной научно-практической конференции. – Челябинск, 2016. – С. 150-154.
3. Беркутова Т.А. Использование маркетингового динамического потенциала в процессе диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса // Вестник ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. 2017. Т. 20. № 4. – С. 38-42.
4. Воронов Д.С., Криворотов В.В. Методика повышения конкурентоспособности предприятия // Проблемы развития территории. 2017. № 5 (91). – С. 59-74.
5. Гордиенко Д.В., Празднов Г.С. Изменение уровня защищенности национального хозяйства Китайской Народной Республики при реализации стратегии Экономического пояса Шелкового пути в рамках экономического противоборства со странами – членами Шанхайской организации сотрудничества // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14, № 5. – С. 972 – 984. <https://doi.org/10.24891/ni.14.5.972>
6. Данилова В.А., Литвинова Е.В., Ветрова Е.А. Обоснование приоритетных направления структурных преобразований регионального потребительского рынка // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 1 (62). – С. 31-41.
7. Ермаков Д.Н. Инвестиционные маркетинговые стратегии российских коммерческих банков в условиях кризиса // Маркетинг в России. 2018 справочник Гильдии Маркетологов. Под общей редакцией И.С. Березина. – Москва, 2018. – С. 159-170.
8. Зозуля Д.М., Фреинт С.А. Аналитическое исследование антикризисных маркетинговых стратегий, применяемых российскими и зарубежными компаниями в условиях нестабильности внешней среды // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). – С. 541-545.

9. Ларин С.Н., Знаменская А.Н. Стратегическое развитие хозяйствующих субъектов на основе маркетинговых исследований и с учетом влияния санкционных ограничений // Школа Науки. 2018. Т. 1. № 4. – С. 14-20.
10. Лысов О.Е. Обоснование выбора маркетинговых стратегий с использованием ситуационного подхода // Актуальные проблемы экономики и управления. 2017. № 2 (14). – С. 65-72.
11. Овсянникова А.В., Соколова И.С. Роль регионального маркетинга в повышении инвестиционной привлекательности региона // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). – С. 72.
12. Сейфуллаева М.Э. Маркетинговые стратегии современных ТНК: Монография / М.: Научный консультант, 2016. – 200 с.
13. Симонович Н.Е., Киселева И.А., Куприянова Л.М. Экономическая безопасность региона: сущность, виды, критерии оценки // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 3 (20). С. 42-53.
14. Тюрина В.Ю., Ипполитова А.А. Маркетинговая стратегия как фактор развития трансфера и коммерциализации инновационных технологий // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15. № 2. – С. 161-165.
15. Угрюмова Н.В., Копченев А.А., Перевозова О.В., Бубин М.Н., Пигузова С.В., Барчукова Т.А. Новая парадигма общественного развития в условиях цифровой экономики: монография / Челябинский филиал Финуниверситета. - Челябинск: Челябинский Дом печати, 2018. – 124 с.
16. Урясьева Т.И., Николаева Т.И. Маркетинговые стратегии российских предприятий при спаде покупательской активности // Практический маркетинг. 2016. № 11 (237). – С. 34-39.
17. Фридман Ю.А. Экономическая безопасность, экономическая защищенность и конкурентоспособность: региональный аспект / Ю.А. Фридман, Г.Н. Речко, Ю.А. Писаров // Вестник КузГТУ. - 2015. - №1. - С. 122-125.
18. Хубулава Н.М., Ларионов В.Г. Проблемные аспекты бизнес-моделирования на предприятиях в условиях конкуренции // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Т. 26. № 2. – С. 197-203.

## **ГЛАВА 7 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ В ПЕРИОД ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЖИЗНИ**

## HUMAN CAPITAL: PROBLEMS, OPPORTUNITIES, RISKS AND DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE PERIOD OF DIGITAL TRANSFORMATION OF LIFE

### **Аннотация**

В монографии рассматриваются актуальные проблемы управления развитием человеческого капитала в контексте цифровой трансформации жизни. На основе вскрытых проблем, определяются возможности и риски в развитии человеческого капитала в зависимости от степени реализации человеческого потенциала. Обосновывается структура индивидуального человеческого капитала как неотчуждаемого вида. Подробно приводится авторская позиция на управление развитием интеллектуального капитала как значимого компонента индивидуального человеческого капитала.

### **Abstract**

The monograph deals with current problems of managing the development of human capital in the context of the digital transformation of life. On the basis of the problems revealed, opportunities and risks in the development of human capital are determined depending on the degree of realization of human potential. The structure of individual human capital as an inalienable species is justified. The author's position on managing the development of intellectual capital as a significant component of individual human capital is given in detail.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, индивидуальный человеческий капитал, интеллектуальный капитал, цифровая трансформация, управление развитием.

**Keywords:** human capital, individual human capital, intellectual capital, digital transformation, development management.

В настоящее время существенному изменению подвергается сама структура ценностей социума, оценка общественного богатства, значение и роль человека и социальной сферы в динамике общественного развития. По нашему убеждению переход к цифровой трансформации жизни и экономике в частности, настоятельно требует кардинальных изменений в системе отношений государство–общество–человек–наука–бизнес [2,3,4,5,7,10,13].

Во-первых, проанализируем современное состояние на этапе перехода к цифровой трансформации в контексте развития человеческого капитала. Отметим, что в русле перехода к цифровой экономике в качестве трендов движения рассматривается: система управления, инфраструктуры, умная среда и благоустройство, бизнес, участие населения в проекте, информационно-технологическое обеспечение, образование, финансовое обеспечение, культура и искусство [5]. Кроме того, цифровая трансформация рассматривается как фактор устойчивого развития [2,13] и опережающего развития [3,4,7].

В настоящее время как главные препятствия для цифровой трансформации рассматриваются:

Недостаточные компетенции и знания 64,1%;

Нехватка квалифицированных кадров 60,9%;

Страх изменений 53,2%;

Отсутствие стратегии 45,3%;

Риски 39,1%;

Недостаточное финансирование 31,3%;

Позиция руководства 23,4% [13, с. 33].

Интересна также стратификация препятствий. Так основным препятствием на пути цифровой трансформации большая часть опрошенных топ-менеджеров назвала отсутствие понятной стратегии, а из числа рядовые сотрудники и мидл-менеджмент чаще отмечает недостаточные компетенции и знания и страх изменений [13, с. 33]. Анализ высокую значимость недостаточности компетенции и знаний. Очевидно именно это и обуславливает

нехватку квалифицированных кадров как ключевого фактора препятствующего цифровой трансформации.

В тоже время цифровая экономика и в целом цифровая трансформация жизни зачастую рассматривается как новая и, увы, очередная панацея на пути к улучшению качества жизнедеятельности людей. Отсюда выявляется противоречие между глобальными возможностями развития человеческого капитала в период цифровой трансформации жизни и отсутствием достаточного научного обоснования для парирования рисков, а главное определения путей решения проблем управления развитием культурного человеческого капитал.

Мы полагаем, что в означенный период цифровой трансформации жизни развитие индивидуальной человеческой личности представляет собой важнейший компонент общественного богатства, самооценности, конечный результат экономического функционирования, одновременно его человеческий ресурс и капитализируемое средство последующего развития. Поэтому человеческий капитал проявляет себя как ценностная оценка способностей и готовности к осуществлению всех видов деятельности, как учебно-познавательной, так и трудовой деятельности (в целом образовательно-профессиональной).

Во-вторых, определимся с содержанием человеческого потенциала человеческого ресурса и человеческого капитала и его компонентным составом.

Генезис термина свидетельствует о том, изначально человеческий капитал понимался как потенциал человека, но в процессе экономического развития, человеческий потенциал начали рассматривать как ресурс для достижения основных целей предприятия. Объясняется это тем, что современная конкурентоспособность предприятия зависит напрямую от человеческого фактора. От его развития зависит дальнейшая судьба предприятия, фаза роста или спада в жизненном цикле предприятия. В результате именно реализованный человеческий потенциал и стали называть человеческим капиталом, однако суть понятия становится намного шире.

Отметим, что человеческий потенциал нами рассматривается как один из важнейших ресурсов (человеческий ресурс), а реализованный потенциал и, есть человеческий капитал. В этом отношении значимой представляется следующее утверждение М. Армстронга– затраты на развитие человеческого капитала следует рассматривать как инвестиции [1].

Поэтому *человеческий капитал*– это ценностная оценка способностей и готовности к осуществлению образовательно-профессиональной деятельности. В рамках статьи мы сосредоточили свое внимание на этапе получения первоначального образования в образовательном процессе.

Значимой представляется классификация видов человеческого капитала, которая позволяет рассматривать и оценивать человеческий капитал на уровне отдельного человека (микроуровень – индивидуальный человеческий капитал), отдельного предприятия или группы предприятий (мезоуровень– человеческий капитал организации) и государства в целом (макроуровень – национальный человеческий капитал) [3]. По нашему мнению, первый уровень можно обозначить как индивидуальный человеческий капитал, а два последующих как социальный человеческий капитал.

В результате содержательного обобщения основных точек зрения структура индивидуального человеческого капитала может быть представлена следующим образом:

1) культурный человеческий капитал– это ценностный уровень:

– совокупности интеллектуальных способностей (структура и качества мышления, ощущения и восприятия, памяти, воображения, речи);  
– образованности (знаний, навыков, умений, т.е. компетенций);  
– готовности (эмоциональных и волевых личностных свойств), квалификационной подготовки человека;

2) биологический человеческий капитал – ценностный уровень физических способностей к выполнению трудовых действий, которые используются в трудовой деятельности и узаконивают обладание статусом и властью.

В рамках данной работы мы подробно остановимся на культурной составляющей человеческого капитала и социальной составляющей человеческого капитала. Отметим, что с позиции личностного подхода индивидуальные особенности проявляются только в совместной деятельности. Очевидно *индивидуальный культурный человеческий капитал* должен включать и социальную составляющую (ИкЧК).

Следовательно, индивидуальный человеческий капитал относится к категории неотчуждаемых видов культурного человеческого капитала, уровень развитие которого обуславливает развитие социального (коллективного и общественного и даже национального) капитала в период перехода к цифровой трансформации.

В-третьих, в ракурсе опережающей подготовки большое значение имеют сформулированные А.М. Новиковым четыре основных идеи развития образования в России. Для нашей работы особую значимость представляет третья идея (образование – производство) – *опережающее образование*: уровень общего и профессионального образования людей, уровень развития их личности должен опережать и формировать уровень развития производства, его техники и технологии. Огромное значение имеют обоснование принципов развития: 1) опережающий потребности производства уровень образования населения; 2) опережающая подготовка кадров для регионов; 3) саморазвитие личности обучаемого (учащегося, студента, слушателя, курсанта). Особо выделим условия реализации принципа саморазвития личности: саморазвитие интеллектуальной сферы; волевой, эмоциональной сферы и сенсорно-двигательной сферы [8, с. 266-267].

Отсюда, можно дать следующие определение *опережающее образование* – это определенный уровень развития и саморазвитие интеллектуальной сферы; волевой, эмоциональной сферы и сенсорно-двигательной сферы личности обучающегося.

В-четвертых, значимым представляется утверждение М.К. Роко и У.С. Бейнбриджа о сближении наук («NBIC-конвергенция» в терминологии авторов), обуславливающая взаимовлиянии технологий и их взаимно усилении [16]. Авторы ввели в научный обиход понятие «NBIC-конвергенция», который предполагает конвергенцию нанотехнологий, биотехнологий, информационных и когнитивных технологий. В дальнейших исследования ряд ученых пришли к выводу, что конвергенцию четырех базовых технологий (нанотехнологий, биотехнологий, информационных и когнитивных технологий) следует рассматривать еще и в ракурсе социо-гуманитарных дисциплин и соответствующих технологий. Отсюда была обоснована теория и обосновано введение термина NBICS-конвергенция (N – нано; B – био; I – инфо; C – когно; S – социо). NBICS-конвергенция рассматривается как радикально новый этап научно-технического прогресса, как важнейший эволюционный фактор [10].

В-пятых, большой интерес представляют результаты исследования Института будущего (TheInstituteForTheFuture – IFTF) и научно-исследовательского института Феникса (ThePhoenixResearchInstitute) [15]. В совместном докладе «Навыки будущего-2020» (FutureWorkSkills 2020), проанализированы ключевые факторы, на основании которых был сделан прогноз на следующие десять лет об изменении возможности получения работы сегодняшним обучающимся.

Кроме того, ряд авторов представили свое видение необходимых навыков и способностей, востребованных на различных рабочих местах. К таким востребованностям исследователи относят: комплексное многоуровневое решение проблем (Complexproblemsolving), критическое мышление (Criticalthinking), креативность в широком смысле (Creativity), умение управлять людьми (Peoplemanagement), взаимодействие с людьми (Coordinatingwithothers), эмоциональный интеллект (Emotionalintelligence), формирование собственного мнения и принятие решений (Judgmentanddecision-making), клиентоориентированность (Serviceorientation), умение вести переговоры (Negotiation), гибкость ума (Cognitiveflexibility)[11].

Однако необходимо подчеркнуть то, что в отечественной педагогике перечисленные навыки могут быть охарактеризованы как сложные умения, компетенции и свойства (как

профессионально-значимые, так и общие личностные). Следовательно, они вполне могут быть обозначены через компетенции и (компетентность, а именно через общекультурную или даже транспрофессиональную компетентность. Тогда опережающий уровень образования – это уровень сформированности компетенций (общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных и корпоративных) и профессионально значимых личностных свойств, обеспечивающий как конкурентоспособность, так и социально-профессиональную мобильность в период первичной профессиональной адаптации [7,14].

Очевидно, что указанные выше позиции позволяют автору ввести следующее определение: **индивидуальный культурный человеческий капитал** – это способность и готовность человека (обучающегося, затем работника) к осуществлению образовательно-профессиональной деятельности как реализованный потенциал, участвующий в создании ценностей. Он включает: ценностный, интеллектуальный, поведенческий и социальный компонент.

В-шестых, рассмотрим интеллектуальный компонент индивидуального культурного человеческого капитала. Очень значимой на представляется следующая позиция Т.А. Стюарта, утверждающего: «Интеллектуальный капитал – это интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию и интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей» [12, с. 12]. С учетом изложенного выше определим, что **интеллектуальный компонент индивидуального человеческого капитала** включает: мышление (структура мышления; системность, критичность, гибкость); свойства: внимание, ощущения и восприятия, память, воображение, речь; компетенции (знания, навыки, умения).

В-седьмых, мы рассматриваем образование в широком смысле как всю систему обучения, образования, переподготовки и повышения квалификации. В эпоху цифровой трансформации экономики происходит изменение роли человеческого капитала, превращение его из затратного фактора в основной производительный и социальный фактор развития общества в целом [2,6,15]. Для развития человеческого капитала важен фактор инновационного развития, который предполагает взаимосвязанное становление научно-технической, производственной, финансовой и социальной деятельности в условиях новой среды.

Глава «Сбербанка» Г.О. Греф: справедливо полагает: «В 2015 году закончился век IT (информационных технологий) – и начался век цифровизации. В этой новой реальности Россия может легко затеряться, если не выйдет на качественно новый уровень управления» [2, с. 1]. Автор подчеркивает несколько вполне справедливых недостатков, свойственных сложившейся в стране системе управления:

- с точки зрения бимодальной системы управления run&change (run относится непосредственно к функционированию, а change отвечает за непрерывную модернизацию – развитие в нашем понимании), то она находится в плоскости run;
- плохое управление процессами (processmanagement) (педагогическое управление опережающей подготовкой здесь не исключение автор статьи);
- практически отсутствует управление проектами (projectmanagement) [2, с. 3].

Таблица 1 - Возможности, риски и пути решения проблем управления развитием культурного человеческого капитала в период цифровой трансформации жизни

Компоненты культурного человеческого капитала	Возможности	Риски	Пути преодоления
<i>Ценностный:</i> – ценности; – направленность, – структура мотивов)	Глобальная доступность к мировым ценностям, мировому разуму, снятие политических, национальных и религиозных барьеров.	Изменение системы ценностей и мотивации молодежи.	Активная реабилитация воспитательной функции образования.
		Увеличение продолжительности периода социализации, социальная незрелость.	Воспитание самостоятельности как отношению к жизни и стереотипу поведения.
		Преобладание мотивов достижения	Динамическое изменение структуры мотивов, адекватных ценностной ориентации.
<i>Интеллектуальный</i> – мышление: структура мышления; системность, критичность, гибкость, – свойства: внимание, ощущения и восприятия, память, воображение, речь; – компетенции: знания, навыки, умения	Многозначность и многовекторность возможностей индивидуального развития	Многозначность и многовекторность индивидуального маршрута развития, затрудняющая оптимальный выбор	Предоставление веера моделей в зависимости от интересов и уровня самоопределения, формирование индивидуального маршрута развития и коррекция фактической индивидуальной траектории развития.
	Ориентация образовательных стандартов на обученность.	Приоритет обученности над обучаемостью.	Достижение обученности посредством высокой обучаемости
	Глобальная доступность информации в режиме online и offline Доступность и широкие возможности инновационных (в том числе и цифровых) образовательных технологий.	Избыточность информационного потока во «псевдо готовом» виде. Понимания обучающимися информации как знания. Внедрение в сознание обучающихся установки на существующие традиционные образовательные технологии как древние и отжившие свое время. Недостаток в идентификации обыденного и эмоционально окрашенного знания от нормативного, функционального	Четкое разграничение информации и знания. Повышение уровня подготовки обучающегося до квалифицированного пользователя, умеющего составить запрос и оценить результат в цифровой среде. Вариативность и баланс в применении традиционных и инновационных (в том числе и цифровых) образовательных технологий.



		знания и от научного знания.	
	Возможность деятельности на уровне подготовки неквалифицированного пользователя, не требующий высокого развития мышления	Формирование преимущественно наглядно-образного мышления («click» и «clip» сознания) в ущерб уровню развития операций и свойств словесно-логического мышления.	Приоритет учебно-проектной деятельности, требующей высокого уровня развития системности, критичности и гибкости развития логического мышления опережающего ситуативные потребности.
	Понимание обучающимися информации как синонима знания.	Недостаток в идентификации обыденного и эмоционально окрашенного знания от нормативного, функционального знания и от научного знания. Недостаточный уровень системности знаний.	Четкое разграничение информации и знания. Повышение уровня подготовки обучающегося до квалифицированного пользователя, умеющего составить запрос и оценить результат в цифровой среде.
<p><i>Поведенческий:</i> – ЗЛС: самостоятельность; решительность, ответственность, общительность, креативность, – деятельностный: демонстрация НОСД.</p>	Глобальная доступность конечным результатам групповой работы.	Низкий уровень личной ответственности, в том числе за результат обучения. Преобладание ситуативной ответственности. Низкий уровень личной ответственной решительности.	Повышение уровня личной ответственности за результат обучения как ценности и стереотипу поведения. Решение образовательных задач, требующих надситуативной ответственности и принятия решения.
	Образовательные цифровые технологии на базе ИКТ позволяют расширить доступ к образованию, повысить адаптивность и обеспечить непрерывность образования в течение всей жизни.	Утрата творческих начал и формирование стиля поведения, заключающегося в следовании установленным процедурам.	Воспитание самостоятельности как отношению к жизни и стереотипу поведения, развитие креативности.

	Доступность готовых образцов алгоритмов профессиональной деятельности (НОСД – нормативно одобренных образцов способов деятельности)	Снижение потребности к поиску индивидуально адаптированных алгоритмов профессиональной деятельности (ИОСД – индивидуально способов деятельности) как путь к конкурентоспособности	Формирование потребности к поиску индивидуально адаптированных алгоритмов профессиональной деятельности (ИОСД – индивидуально способов деятельности) как путь к конкурентоспособности
<i>Социальный:</i> – групповой статус и взаимодействие в конфликте, – управление людьми (способ принятия решения – тип управления); – ориентация на клиента.	Глобальная доступность информации в режиме online и offline	Избыточность информационного потока во «псевдо готовом» виде. Понимания обучающимися информации как готового к применению знания.	Четкое разграничение информации и знания.
	Глобальная доступность конечным результатам групповой работы.	Изменение соотношения личной и групповой ответственности. Преобладание ситуативной ответственности.	Активное изменение соотношения личной и групповой ответственности. Решение образовательных задач, требующих надситуативной ответственности.
	Глобальная доступность общения в режиме online, в том числе в группе в социальных сетях.	Резкое снижение потребности в реальном групповом общении, и как следствие падение и уровня взаимодействия в групповом конфликте (снижение уровня референтности).	Развитие потребности реальном групповом общении и активном поиске способов взаимодействия в групповом конфликте. Формирование команд как референтных групп.

Выход Г.О. Греф видит в переработке всех процессов управления.

С учетом изложенных семи позиций авторское видение возможностей, рисков и путей решения проблем управления развитием культурного человеческого капитала в период цифровой трансформации жизни представлено в таблице.

В этом русле интерес представляют вполне определенные возможности цифровых технологий по управлению человеческим капиталом. Так Д.А. Прохоренко [10], С.В. Пигузова [9] и другие специалисты HR – Digital называют такой подход «HR 3.0». По мнению Д.А. Прохоренко цель HR – Digital характеризует соединение всех граней управления персоналом со способностями быстро совершенствующихся цифровых технологий для доступности, последовательности построения и вычисления эффективности процессов управления человеческим капиталом, подобно управлению иными активами фирмы [10].

Особо подчеркнем, что «...управление процессом профессиональной подготовки содействует *снижению сингулярности* (отрицательного воздействия неопределенности) факторов внешней среды путем повышения баланса содержательного, технологического и управленческого аспектов внутренней среды образовательной организации, что переводит образовательную систему в состояние опережающего развития, обеспечивая эффективное повышение уровня сформированности компетентности выпускников. Заметим, что под *сингулярностью в образовании* понимается предельное высокое значение неопределенности фактора, после которого его мониторинг, прогнозирование и учет влияния на образовательную организацию (систему, процесс и т.п.) невозможны [7, с.116].

Следовательно, управление процессом профессиональной подготовки содействует снижению отрицательного воздействия неопределенности факторов внешней среды путем воздействия на развитие ценностного, интеллектуального, поведенческого и социального компонентов индивидуального человеческого капитала. Реализация человеческого потенциала таким образом и представляет механизм управления развитием культурного человеческого капитала.

### Список литературы

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Булин Д. «Греф: России требуется новая система управления». BBC Русская служба. 22.05.2016 г. URL: [http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522\\_gref\\_skolkovo\\_lecture](http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture) (дата обращения 05.05.2019).
3. Быков Д.Ю. Определение финансовой устойчивости организации на основе денежных потоков и оборачиваемости активов и пассивов / Д.Ю. Быков // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2011. – № 2. – С. 15-20.
4. Кислов А.Г. От опережающего к транспрофессиональному образованию / А.Г. Кислов // Образование и наука. 2018. Т.20, №1. С.54-74.
5. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: от теории к практике / В.В. Иванов, Г.Г. Малинецкий. // Инновации – № 12 (230), 2017. – С. 3-13.
6. Ковальчук М.В. О развитии новых прорывных технологий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pandoraopen.ru/2016-08-21/m-v-kovalchuk-o-razvitii-novyh-proryvnyh-texnologij/> (дата обращения 12.03.2019).
7. Львов Л.В. Процессуально-технологическое сопровождение процесса профессиональной подготовки менеджеров / Л.В.Львов, Д.А. Шагеев// Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2018. – Т. 10. – № 4. 2018 (декабрь) – С. 114-128.
8. Новиков А.М. Российское образование в новой эпохе / Парадоксы наследия, векторы развития. – М.: Эгвес, 2000. – 272 с.

9.Пигузова С.В. Комплексная оценка профессиональной деятельности современного управленца / С.В. Пигузова С.В. // Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений: монография. – Челябинск: Челябинский дом печати. 2017. – С. 96-119.

10.Прохоренко Д.А. «HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом». Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016г. URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>(режим доступа 29.04.2019).

11.Работа будущего: 10 навыков, которые будут востребованы в 2020 году. По материалам ВЭФ в Давосе, 2017 [Электронный ресурс]. Режим доступа: // <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov/> (дата обращения: 18.04.2019).

12.Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт. Пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

13.Цифровая трансформация в России 2018 Аналитический отчет: Октябрь 2018. 32 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1k9SpULwBFt\\_kwGyrw08F0ELI49nipFUw/view](https://drive.google.com/file/d/1k9SpULwBFt_kwGyrw08F0ELI49nipFUw/view) (дата обращения: 01.05.2019).

14.Усынин М.В. Проектно-аналитическая сессия: теория и практика подготовки к управлению: науч.-метод. пособие / М.В. Усынин, Л.В. Львов, И.И. Толкунова. – Челябинск: ЧОУ ВО РБИУ, 2017. – 84 с.

15.Davies A., Fidler D., Gorbis M. Future Work Skills 2020 [Электронныйресурс]. Режим доступа: [http://www.iftf.org/SR-1382A\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/SR-1382A_future_work_skills_sm.pdf) (дата обращения: 18.04.2019).

16.Roco M., Bainbridge W. (eds). Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology and Cognitive. National Science Foundation June. 2002. – Arlington, Virginia. URL: [http://www.wtec.org/NBIC\\_report.pdf](http://www.wtec.org/NBIC_report.pdf).

## ГЛАВА 8 РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО БРЕНДА КОМПАНИЙ И КОНКУРЕНТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

### DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL BRAND OF COMPANIES AND COMPETITIVE COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN THE DIGITAL ECONOMY

#### Аннотация

Внедрение инновационных стратегий все более обуславливает повышенный спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить эффективность и конкурентоспособность организации. Для успешного экономического развития большое значение имеет человеческий фактор: знания и способности, которые должны трансформироваться в новые идеи, инновации, повышение производительности и качества труда, увеличение прибыли и рост конкурентных преимуществ. Эта ситуация получила название «рекрутинговый бум», который актуализировал вопросы повышения имиджа компании, имиджа работодателя и HR-бренда

#### Abstract

The introduction of innovative strategies increasingly determines the increased demand for qualified human resources that can ensure the effectiveness and competitiveness of the organization. For successful economic development, the human factor is of great importance: knowledge and abilities that must be transformed into new ideas, innovations, increased productivity and quality of work, increased profits and increased competitive advantages. This situation is called the “recruiting boom”, which actualized the issues of improving the company's image, employer image and HR-brand.

**Ключевые слова:** инновационные стратегии, кадровый бренд, развитие сотрудников, конкурентные компетенции, цифровая экономика

**Keywords:** innovation strategies, personnel brand, employee development, competitive competencies, digital economy

Чтобы понять, какую роль играет HR-брендинг в системе управления человеческими ресурсами корпорации, какова его роль в системе управления крупным предприятием, необходимо рассмотреть сущность данного явления, а также аспекты формирования такого направления исследования как HR-бренд.

HR-бренд или бренд работодателя (employer branding) как аспект научных исследований вошел в науку относительно недавно, но в последние годы достаточное количество работ посвящено ему [1]. Обуславливается это положение тем, что в результате практических разработок доказана экономическая эффективность HR-бренда для различных участников трудовых отношений [2].

Первооткрывателями в данной области стали британские исследователи, которые в 90-е годы 20 века впервые обратились к вопросам рассмотрения HR-бренда. Основоположником данного направления стал Симон Бэрроу. В 1996 совместно с Тимом Эмблером, старшим научным сотрудником Лондонской школы бизнеса, они раскрыли суть HR-бренда в статье в Journal of Brand Management [5]. На текущем этапе многие известные мировые корпорации уделяют внимание построению HR-бренда, признавая его выгодность и значимость [5].

Российская история HR-брендинга началась позднее. Исследованиями, посвященные данному вопросу, занимались известные российские ученые, в частности: Л.И. Иванкина, Н.М. Абрамов, А.А. Бежовец, Д. Лобанов, А.Я. Кибанова, Е. Балашова, Д.Г. Кучерова, Н. Осовицкая и другие. Кроме того, такое множество публикаций по данной теме можно встретить в таких журналах как: «HR-JOURNAL», «Директор по персоналу», на сайте

«HeadHunter» и т.д. Кроме того, в России с 2006 года вручается премия «HR-бренд года», которая на сегодняшний день имеет международный статус [3].

За рубежом есть аналогичные премии, например, «BestCompanytoWork For», «Best Employer» и т.д. Наличие созданной в России отдельной системы оценки бренда работодателя говорит о существенном интересе различных участников трудовых отношений к данному вопросу [7].

Таким образом, обзор показал, что на текущем этапе вопросам HR-брендинга уделяется значительное внимание. Рассмотрим сущность данного явления (таблица 1).

Таблица 1 – Трактовка понятия HR-брендинг в исследованиях различных авторов

Автор	Трактовка
С.Бэрроу Т.Эмблер	Employer branding (HR-брендинг, развитие бренда работодателя) — совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других стейкхолдеров
О. Бруковская Н. Осовицкая	HR-брендинг – способ, которым формируется идентичность бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и инструменты, с помощью которых это доносится до заинтересованных лиц.
В.Д. Мишина	HR-брендинг – процесс создания благоприятного имиджа работодателя с помощью специфических инструментов, действие которых направлено на внешнюю и внутреннюю аудиторию
Р.Е Мансуров	HR-брендинг – комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли
Т. Ю.Арькова	Способ, которым бизнес строит свою идентичность, начиная с базовых основ и ценностей, и то, каким образом он доносит ее до всех заинтересованных лиц. Система транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе
И.Г. Иванова	Известный образ, который сложился у работающих и потенциальных сотрудников организации, общественности, представителей профессионального сообщества, рекрутинговых компаний, государственных служб, коммерческих компаний относительно организации, обладающей уникальными качественными характеристиками на рынке труда, доведенными до сознания существующих и потенциальных сотрудников таким образом, чтобы единожды поступив на работу, они стали приверженцами.
А.А. Дворников	HR-брендинг – это способ привлечь квалифицированных сотрудников, но не деньгами, а созданием более привлекательного имиджа работы в компании

Таким образом, рассмотрев понятие HR-бренда и HR-брендинга, можно сделать следующий вывод относительно сущности данных явлений. Во-первых, HR-бренд представляет собой особый образ компании, сформированный в глазах различных заинтересованных категорий лиц, к числу которых относятся настоящие, бывшие и потенциальные работники, стейкхолдеры, клиенты, партнеры и т.д. Во-вторых, данный сформированный образ представляет собой совокупность различного рода выгод и преимуществ экономического, профессионального и психологического характера, которые может получить заинтересованное лицо, присоединившись к выбранной компании. В-третьих, HR-бренд представляет уникальную черту, благодаря которой формируется

отличность данной компании от других для внешнего круга лиц и для заинтересованных участников. Четвертых, все методы, способы и пути, которыми реализуется HR-бренд и его формирование, представляет собой именно HR-брендинг [6]. HR-брендинг представляет собой очень важный процесс в системе управления предприятием [7]. В целом место HR-брендинга в системе управления предприятием можно представить в виде схемы (рисунок 1).

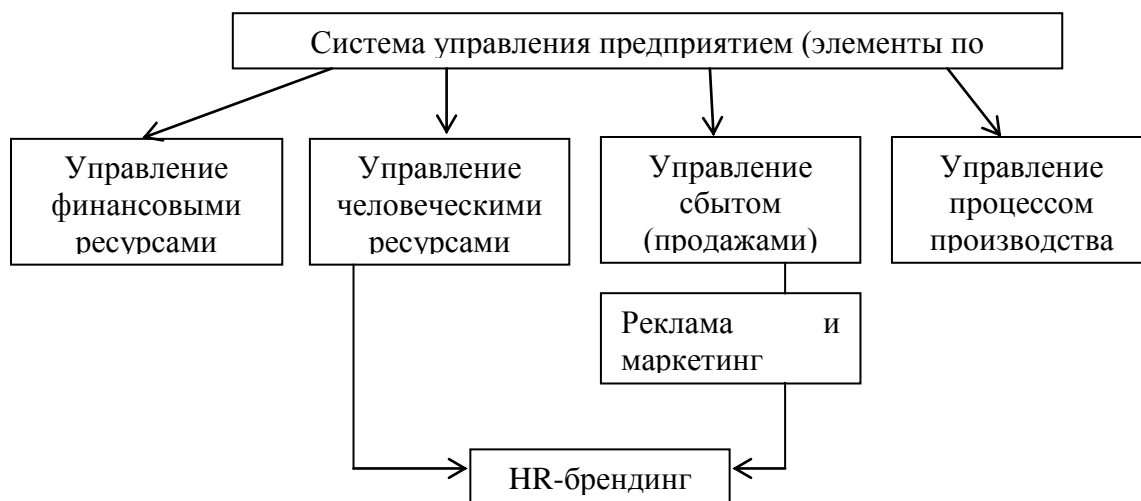


Рисунок 1 – Место HR-брендинга в системе управления предприятием

Процесс управления предприятием состоит из нескольких отдельных сфер: продажи, производство, финансовые ресурсы и потоки, информационные ресурсы и т.д. Далее необходимо рассмотреть основные элементы данных понятий. Бренд работодателя формируется из двух составляющих – внутренней и внешней [13]. Именно то, кому адресован бренд, определяет его состав. Наглядно схема взаимодействия двух составляющих представлена на рис.2.

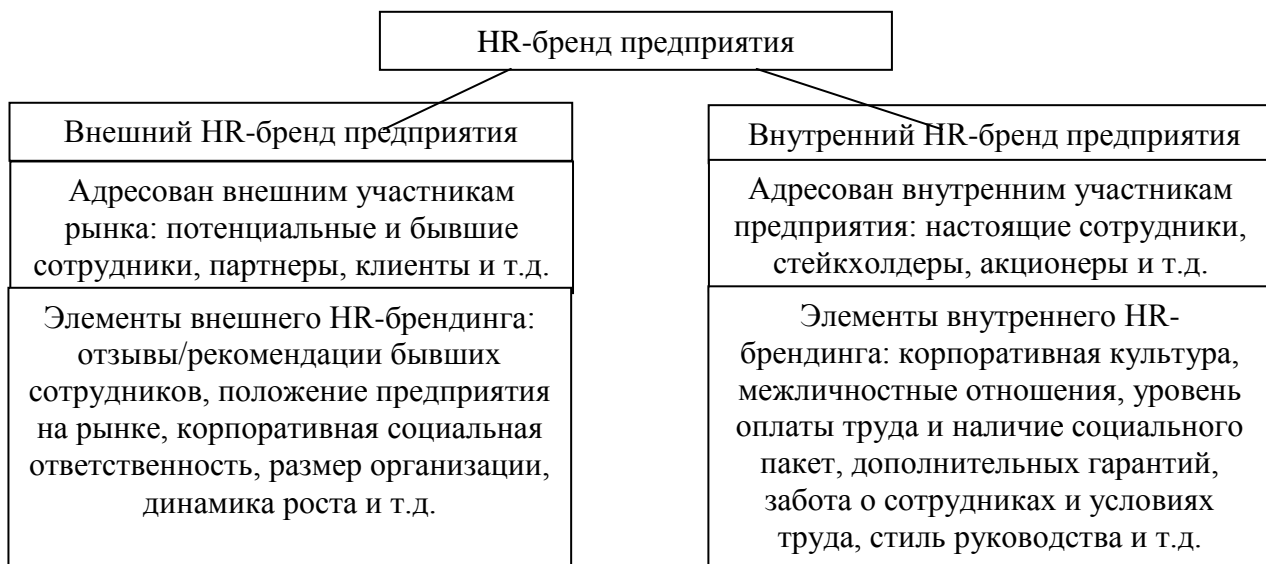


Рисунок 2 – Состав HR-бренда предприятия

Внутренний HR-брендинг во многом определяет внешний. Официальной информации компании рынок труда доверяет не всегда. Согласно ряду исследований, около 75% людей уверены, что реклама обманывает [3, 5, 9]. При этом, отзывам настоящих и бывших сотрудников потенциальные кандидаты доверяют в значительно большей степени. То, как выглядит компания в глазах кандидатов, во многом определяется тем, как она выглядит в

глазах сотрудников. Это влияние тоже не всегда может оставаться стихийным, есть и вполне распространенные инструменты взаимовлияния внутреннего и внешнего HR-брендов. Например, система премирования за рекомендации. Привлекая знакомых на работу в компанию, сотрудники компании укрепляют ее имидж как работодателя, и это поощряется [10].

Нельзя недооценивать и роль работы с уходящими сотрудниками – ведь именно их отзывы часто создают негативное мнение о компании. Правильно проведенное заключительное интервью, решение всех спорных вопросов, помощь в дальнейшем трудоустройстве превращают бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании [12].

Внешний HR-брендинг ориентирован на специалистов, которые пока находятся по ту сторону компании, то есть на потенциальных соискателей. Говоря маркетинговыми терминами, кандидаты являются в данном случае целевой аудиторией. Любой компании приходится позиционировать себя в качестве работодателя: на сайтах по поиску работы, досках объявлений, в печати, в кадровых агентствах и т.д. [12]

Однако не все делают это продуманно, в соответствии с выстроенной концепцией формирования бренда работодателя. Часто компании просто публикуют вакансии на job-сайтах, когда им нужны новые сотрудники, или обновляют корпоративный сайт, чтобы привлечь студентов, или печатают буклеты, если нужно презентовать себя на ярмарке вакансий [4]. В России не всегда данные акции продуманны, объявления привлекают именно целевую аудиторию, а мнение потенциальных работников соответствует действительности [6].

Исходя из вышесказанного, формирование HR-бренда компании важно, как для потенциальных работников, партнеров и клиентов, так и для настоящих сотрудников, акционеров, стейкхолдеров.

При этом важно иметь сформированный и продуманный образ, который будет частью общей стратегии предприятия. Формирование HR-бренда – более трудоемкий и менее стихийный процесс, он нуждается в тщательно выверенных действиях и прежде всего – в детальном изучении целевой аудитории [5]. При разработке концепции, в соответствии с поставленными целями и задачами, выбираются конкретные инструменты воздействия на аудиторию: способы, формы и каналы донесения информации [5].

В последнее время все больше экспертов говорит о необходимости сегментации целевой аудитории кандидатов и расстановке соответствующих акцентов в послании HR-бренда. Так, исследование Employer Brand International показывает, что такой фактор выбора работодателя, как наличие гибкого графика работы, в шесть раз важнее для женщин, чем для мужчин. А веселая атмосфера, настроение праздника на работе – в три раза более значимый момент для молодежной аудитории, по сравнению с кандидатами из возрастной группы старше 50 лет [7].

Определяя роль и место HR-брендинга в управлении персоналом в России и за рубежом можно выделить одно существенное отличие. Наглядно оно представлено на рисунке 3 и 4. Как видно из представленных схем, в Великобритании, США и ряде других стран ведущие компании внедряют HR-брендинг в свою стратегию развития. Она является важнейшей составляющей стратегического подхода на предприятии.

Созданием и развитием HR-бренда в данном случае занимаются не службы управления персоналом, не кадровые подразделения, а руководители, отвечающие за реализацию общей стратегии развития организации [11]. Сильнейшие HR-бренды делают ставку не только на продукты и услуги, но и на людей [12].





Рисунок 3 – Соотношение HR-брендинга и стратегии развития предприятия за рубежом

В России подход к созданию и развитию HR-бренда несколько иной. HR-брендинг как таковой является задачей HR-службы, отдела маркетинга, но не подразделений, осуществляющих стратегическое планирование в организации. Он не входит чаще всего в общую стратегию развития, а выступает отдельным элементом в управлении организацией [24].

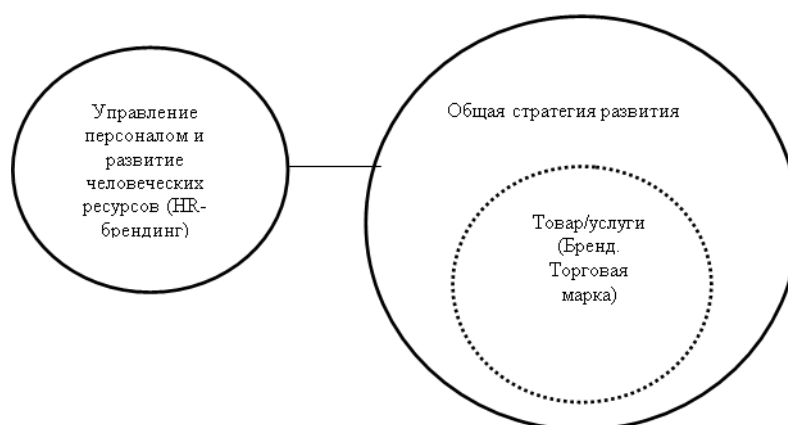


Рисунок 4 – Соотношение общей стратегии и HR-брендинга в России

Таким образом, HR-брендинг как сфера находится на стыке двух отраслей – маркетинга и управления персоналом. Для зарубежных предприятий характерен более масштабный подход к HR-брендингу, где он выступает одним из элементов общей стратегии развития, тогда как в России эта область более узкая и, как правило, выделяется в отдельное стратегическое направление.

Преимущества наличия у компании собственного HR-бренда исследованы в различных аспектах. Так, ассоциация Greatplacetowork является составителем рейтинга 100 лучших работодателей журнала Fortune [9]. По мнению данной ассоциации, сильный HR-бренд обеспечивает компаниям следующие важные конкурентные преимущества:

- устойчивость во время экономических спадов, что особенно актуально на текущем этапе экономической нестабильности и санкций в адрес России;
- более высокий уровень производительности труда работников;
- повышение рентабельности производства за счет привлечения большего числа высококвалифицированных кандидатов;
- более высокий уровень лояльности и удовлетворенности клиентов;
- сравнительно высокий уровень инноваций, креативности и инициативы на предприятии [5].

Если рассматривать в более узком аспекте, т.е. в сфере управления человеческими ресурсами, преимущества от HR-брендинга также очевидны:

- целенаправленная социально ориентированная кадровая политика;

- снижение затрат на привлечение персонала;
- повышение качественных характеристик кандидатов на вакансию, расширение возможностей выбора персонала для компании, так как HR-бренд действует как магнит для кандидатов из внешней среды и своего персонала;
- повышение скорости закрытия вакансий [11].

В конечном итоге в социально-экономическом аспекте это приводит к росту кадрового потенциала персонала и его конкурентоспособности, интеллектуального капитала и нематериальных активов компании, улучшению репутации на рынке труда, товаров и услуг, капитала [10, с. 330-334].

Преимущество бренда работодателя можно показать при помощи соотношения положения компании на рынке, ее годовой прибыли и наличия HR-бренда как такового. В таблице представлены результаты исследования положения российских компаний по итогам премии «HR-бренд». Премия «HR-бренд года. Лучшие работодатели России» учреждена группой компаний HeadHunter в 2006 году и присуждается компаниям, имеющим наиболее привлекательную репутацию как в среде потенциальных соискателей, так и среди собственных сотрудников. Цель премии – в содействии развитию корпоративной культуры и продвижению современных методов рекрутмента [8] (таблица 2).

Таблица 2 – Положение на рынке и HR-бренд предприятия

Компания	Бренд	Признание бренда	Положение на рынке
Группа компаний «ЧТПЗ»	«Сила белой металлургии»	Награда 3-ей степени в номинации «Регион» Премии «HR-бренд-2016»	Выручка компании в 2016 году – 135 млрд 456 млн рублей. Чистая прибыль Группы ЧТПЗ по итогам 2016 года составляет 6 млрд 357 млн рублей. Доля Группы ЧТПЗ в совокупных отгрузках российских трубных производителей составила 16,5%.
Банк ВТБ24	Дети360	Победитель премии «HR-бренд 2016» в номинации «Столица»	Банк ВТБ имеет наивысший для российских банков рейтинг международных рейтинговых агентств Moody's Investors Service, Standard & Poor's и Fitch. На сегодняшний день Банк является одним из лидеров в отечественной банковской индустрии.
Вымпелком	Проект «VeeFREE»	Победитель премии «HR-бренд 2016» в номинации «Федерация»	Входит в большую тройку мобильных операторов России, доля рынка – более 25%. Выручка по итогам 2016 года – 202,8 млрд. руб.
«JTI – Петро»	Проект «BeWell»	Победитель премии «HR-бренд 2016» в номинации «Северная столица»	JTI – лидер российского табачного рынка. В портфель компании входят международные бренды Winston, Mevius, Camel, Sobranie, Glamour и LD, а также российские марки «Русский стиль», «Петр I», «Тройка» и другие. В портфеле JTI на российском рынке – три из десяти самых продаваемых брендов в стране. С 2016 года JTI сохраняет лидерство на российском рынке

«JTI – Петро»	Проект «BeWell»	Победитель премии «HR-бренд 2016» в номинации «Северная столица»	JTI – лидер российского табачного рынка. В портфель компании входят международные бренды Winston, Mevius, Camel, Sobranie, Glamour и LD, а также российские марки «Русский стиль», «Петр I», «Тройка» и другие.  В портфеле JTI на российском рынке – три из десяти самых продаваемых брендов в стране. С 2016 года JTI сохраняет лидерство на российском рынке
«АгроТерра»	Проект «Агроскаут»	Победитель в номинации «Регион» Премии «HR-бренд-2016»	«АгроТерра» – одна из лидирующих российских растениеводческих компаний. Занимается выращиванием, хранением и реализацией сельскохозяйственных культур. «АгроТерра» обрабатывает земли в Курской, Липецкой, Тамбовской, Тульской, Орловской, Пензенской и Рязанской областях. В 2016 году «АгроТерра» вошла в ТОП-30 лучших работодателей России и стала единственной растениеводческой компаний, которая достигла такого уровня.
Разработчик компьютерных игр для мобильных платформ ZeptoLab	Проект конкурса гейм-дизайнеров	Победитель в номинации «Мир» Премии «HR-бренд-2016»	Входит в топ-30 крупнейших компаний Рунета по мнению российского Forbes. Компания занимает одну из первых позиций в рейтинге российских стартапов.

Из таблицы видно, что компании, имеющие признанный HR-бренд, являются лидерами рынка в своей сфере либо имеют очень высокую долю этого рынка. Например, банк ВТБ24, является одним из лидеров банковской индустрии в стране. Компанией реализован проект, направленный на то, чтобы помочь сотрудникам найти баланс между профессиональной и личной жизнью, и включает в себя различные образовательные и спортивные мероприятия, как для детей, так и для сотрудников-родителей. Именно данный проект признан победителем премии «HR-бренд 2016» в номинации «Столица» [2].

Еще одним уникальным проектом лидера отечественного рынка сотовой связи компании Вымпелком (сотовый оператор «Билайн») можно назвать бренд «BeeFREE» – компания начала самый масштабный в России проект по переводу сотрудников на удаленную работу. По задумке сотрудники, участвующие в проекте BeeFree, могут несколько дней в неделю работать удаленно. В схожем формате сейчас работают многие представительства западных компаний в России, например Microsoft и IBM [8].

Масштабным проектом, охватывающим почти все сферы жизни сотрудников, является бренд «BeWell», который реализует компания «JTI – Петро». Данный проект является комплексным и охватывает такие сферы жизни сотрудников, как финансы, здоровье, отношения, карьера. Именно поэтому компания JTI – один из лучших работодателей России по версии всероссийских рейтингов [1].

Следует отметить наличие HR-брендов в регионах. Примером служит проект «Сила белой металлургии», реализованный группой компаний «ЧТПЗ» на заводе в Челябинске (цех «Высота-239»), а также проект «Агроскаут» компании «АгроТерра». Причем для Челябинского предприятия данная номинация уже не первая – «Челябинский трубопрокатный завод» победил в номинации «Регион» в 2012 году.

Компания инвестировала 700 миллионов рублей в создание учебного центра на базе Первоуральского металлургического колледжа по подготовке кадров для металлургической отрасли России [8].

Таким образом, по результатам исследования взаимосвязи HR-бренда положения компании на рынке, можно сделать следующий вывод. Наличие собственного HR-бренда демонстрируют крупные компании, являющиеся лидерами рынка в своей отрасли.

Однако отмечена тенденция формирования HR-бренда региональными компаниями с целью выхода на новые рыночные позиции, закрепления имеющихся результатов и их повышения. Можно сказать, что HR-бренд способствует формированию сильной команды сотрудников, приверженной целям и ценностям компании, что повышает уровень эффективности труда.

Однако, как показывает проведенный анализ, большинство рассмотренных компаний не имеют HR-бренда, который бы в целом характеризовал предприятие как работодателя (общий имидж), что согласуется с мнением, озвученным в предыдущем параграфе. Исключением является «JTI – Петро», но лишь по причине того, что бренд является частью крупной международной корпорации с штаб-квартирой в Японии.

По большинству исследованных компаний заметна одна тенденция – HR-бренд разрабатывается для отдельной сферы, отдельного подразделения, направления, группы и т.д. Бренд работодателя, который бы являлся частью общей стратегии предприятия, – единицы [35].

Основной целью HR-брендинга является повышение эффективности труда (рисунок 5), рентабельности и прибыльности за счет привлечения и удержания в компании наиболее профессиональных сотрудников [8].

Это происходит за счет нескольких составляющих. HR-бренд всегда связан с такими понятиями, как мотивация и удовлетворенность. Как было выявлено ранее, бренд работодателя воздействует на две составляющие – внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя составляющая – это сотрудники, важнейший элемент успеха компании.

И если для внешней аудитории бренд работодателя формируется за счет мероприятий, которые сложно оценить в количественном измерении, то для внутренней аудитории – это всегда конкретные меры и цифры. Бренд работодателя для внутренней аудитории всегда связан с конкретными действиями, направленными на получение конкретного результата: система мотивации, система льгот, корпоративные скидки, корпоративные мероприятия, меры по поддержке здоровья, забота о семьях сотрудников и т.д.

Таким образом, все меры, направленные на формирование внутреннего бренда, носят практический характер – это удовлетворение не только базовых потребностей, но и потребностей более высокого уровня. И ключевой результат всех мер – мотивация на эффективный труд, приверженность компании, удовлетворенность рабочим местом [2].



Рисунок 5 – Взаимосвязь HR-брендинга и эффективности труда

По данным компании «Gallup», группы сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности часто демонстрируют показатели выше среднего в отношении следующих характеристик:

- лояльность потребителей (56%);
- продуктивность (50%);
- удержание сотрудника в компании (50%);
- отчеты, связанные с безопасностью (50%);
- доходность (33%) [7].

О взаимосвязи мотивации и эффективности труда проведено множество исследований на протяжении последних десятилетий. Главный вывод, который следует из большинства работ, – эффективная система мотивации приводит к повышению производительности труда и росту приверженности компании. Отсюда вытекают непосредственно отношения с потребителем.

Персонал, как главная ценность компании, создают ведущую ценность для потребителя – качественную услугу или продукт [6].

Высокий уровень сервиса и отношение к каждому клиенту как к ценности компании вызывает рост лояльности потребителей, привлекает новых клиентов. Растут рекомендации друзьям и коллегам. Соответственно, все это сказывается на прибыли компании, приводя к ее росту.

Кроме того, высокоприверженные сотрудники легче переносят перемены и проще воспринимают различного рода нововведения, стремятся к инновациям и внедрениям новых

технологий, не сопротивляются этому. Такое отношение позволяет проводить активную работу в области снижения различного рода издержек, соответственно, повышая долю чистой прибыли, и как следствие – рентабельности всей деятельности [4].

Таким образом, взаимосвязь HR-брендинга, эффективности труда и доходности компании очевидна. Более того, ряд исследований позволили перевести данную взаимосвязь в цифровую плоскость.

Одним из лучших и широко известных примеров является система, созданная в Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), – модель цепочки «сервис-прибыль» (рисунок 6), показывающая, что при каждом приросте лояльности клиентов на 2% чистая прибыль компании увеличивается на 2%. Такой рост лояльности клиентов принес CIBC дополнительную прибыль в размере 70 миллионов долларов [2].

Компания Sears Roebuck использовала подход к моделированию цепочки прибыли и доказала, что повышение на 5% удовлетворенности персонала обеспечивает рост удовлетворенности клиентов на 1%, что, в свою очередь, приводит к повышению прибыли на 0,5% [11].

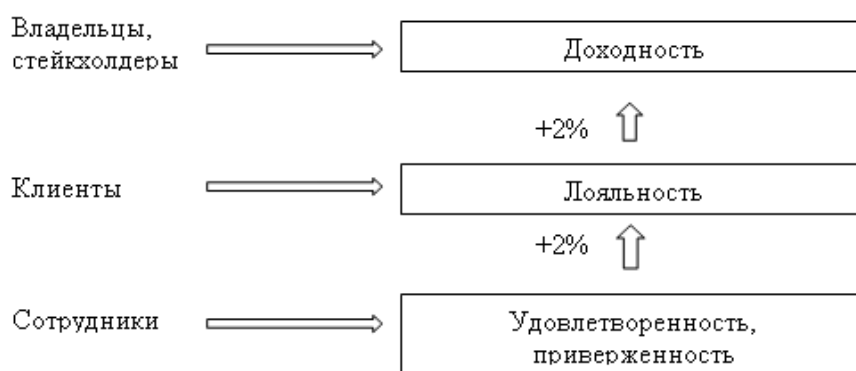


Рисунок 6 – Взаимосвязь «сервис-прибыль»

Американское отделение компании Toyota (Toyota USA), где принято сопоставлять финансовую эффективность самых лучших и самых худших агентств с удовлетворенностью их клиентов пришло к аналогичным выводам. Агентства, клиенты которых имели высокую степень удовлетворенности, демонстрировали гораздо более высокие финансовые показатели, чем те, чьи клиенты были удовлетворены в меньшей степени. В свою очередь, уровень удовлетворенности местом труда сотрудников подразделений с высокой финансовой эффективностью также был выше, чем в других подразделениях [43].

Таким образом, многочисленные исследования показывают, что удовлетворенные сотрудники «создают» удовлетворенных потребителей, которые, в свою очередь, приносят компании большую прибыль. Создание рабочей атмосферы с удовлетворенными и мотивированными сотрудниками – это важный элемент в достижении высоких показателей прибыли и обеспечении долгосрочной конкурентоспособности.

### Список литературы

1. Забирова Л.М. Формирование и оценка HR-Бренда компании / Л.М. Забирова, И.И. Гатауллин // Казанский экономический вестник. 2017. № 1 (3). С. 37-40.
2. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. Москва: Проспект, 2015. 64 с.
3. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. Москва: Проспект, 2016. 64 с.

4. Леготкина А.П. HR-брендинг: экономическая эффективность / А. П. Н.И. Абашева // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2015. № 1 (23). С. 166-170.
5. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. Москва: Проспект, 2017. 80 с.
6. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. 224 с.
7. Мартин Гр. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Гр. Мартин, С. Хетрик. Москва: Группа ИДТ, 2017. 336 с.
8. Мишина В.Д. HR-брендинг: особенности развития в условиях кризиса / В.Д. Мишина // Экономическая наука сегодня: теория и практика сборник материалов III Международной научно-практической конференции. 2015. С. 125-127.
9. Осовицкая Н. А. HR-брендинг: управление талантами, онлайн- обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н.А.Осовицкая. Санкт-Петербург: Питер, 2017. 240 с.
10. Перезовова О.В. Кадровая конкурентоспособность региона в условиях неопределенности. Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений: монография / О.В. Перезовова. – Челябинск: Челябинский дом печати, 2017. 195 с.
11. Перезовова О.В. Социальная ответственность бизнеса как конкурентное преимущество фирмы / О.В. Перезовова // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сборник статей студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей. Центр социально-экономических исследований. 2016. С. 64 – 66.
12. Родин О.А. Формирование и продвижение успешного бренда работодателя / О.А. Родин // Современные проблемы развития экономических и социально-трудовых отношений предпринимательства материалы Международной научно-практической конференции. 2016. С. 126-128.
13. Рувенный И.Я. Развитие бренда работодателя как элемента стратегического потенциала организации / И.Я. Рувенный, Э.Р. Касимова, К.Е. Левина// Альманах современной науки и образования. 2016. № 7 (109). С. 92-95.

## ГЛАВА 9 МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

### THE MECHANISM OF IMPROVING THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN ENTERPRISES

#### **Аннотация**

Современные тенденции развития экономики в изменяющихся рыночных условиях обозначили проблему поиска новых подходов, форм, методов и технологий управления в промышленном секторе. На сегодняшний день предприятия имеют дело с усилением конкуренции, появлением новых технологий производства, новых способов и методов обслуживания потребителей, неустойчивостью спроса и цены на выпускаемую продукцию.

#### **Abstract**

Modern trends in economic development in changing market conditions have identified the problem of finding new approaches, forms, methods and management technologies in the industrial sector. Today, enterprises are dealing with increased competition, the emergence of new production technologies, new ways and methods of customer service, instability of demand and prices for manufactured products.

**Ключевые слова:** Механизмы, изменения, предприятия

**Keywords:** Mechanisms, changes, enterprises

Современные тенденции развития экономики в изменяющихся рыночных условиях обозначили проблему поиска новых подходов, форм, методов и технологий управления в промышленном секторе. На сегодняшний день предприятия имеют дело с усилением конкуренции, появлением новых технологий производства, новых способов и методов обслуживания потребителей, неустойчивостью спроса и цены на выпускаемую продукцию. В этих условиях первостепенное значение приобретает гибкость организации, ее способность адаптироваться таким образом, чтобы не только быстро реагировать на внешние изменения, но и предвидеть их.

В значительной степени адаптивность организации обеспечивается ее внутренними возможностями и их изменением в нужном направлении.

Система управления организацией даст необходимый эффект только в том случае, если будет обеспечено опережающее развитие механизма организационных изменений. Это может быть достигнуто путем разработки методики управления процессами организационных изменений, отражающей объективные закономерности развития, как объекта управления, так и собственно системы управления.

С повышением скорости распространения информации, повысилась и скорость развития организаций. Для того чтобы не отставать, а в идеальном представлении быть лидером в своей отрасли необходимо «держать руку на пульсе» и продолжать свою деятельность с учётом постоянных изменений.

Российские компании и в частности предприятия Челябинской области не всегда способны быстро подстраиваться под внешние обстоятельства, что делает их особенно уязвимыми в век информации, когда время является ценностью.

О чём говорят многочисленные зарубежные исследования (McKinsey, Deloitte, PWC) – 70% трансформаций являются не удачными и из них лишь 14% - неадекватные ресурсы и иные причины, остальные отводятся на человеческий ресурс, сопротивление которого при удачно выстроенной системе управления организационными изменениями можно свести к минимуму, а поддержку проводимых изменений увеличить в разы. (Рис.5)



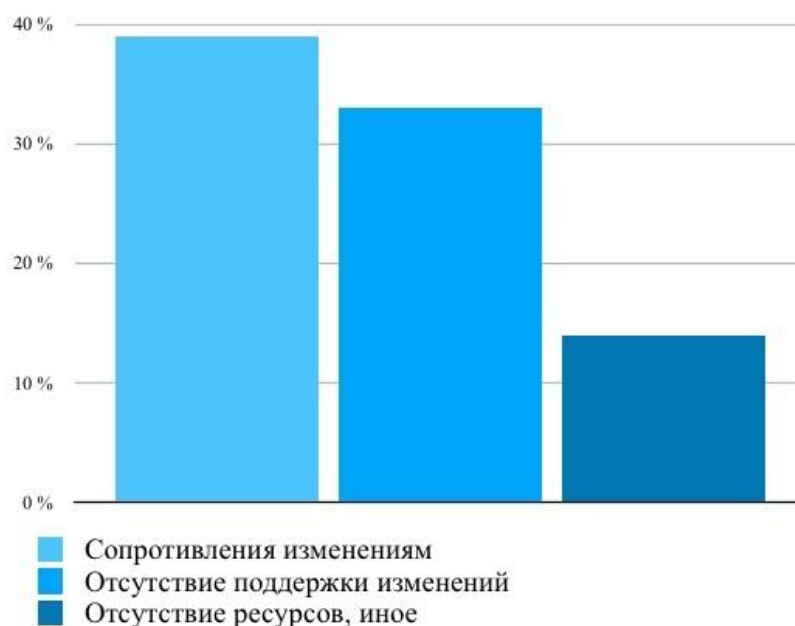


Рисунок 1-Причины неудачных организационных изменений(McKinsey)

Исследования одной из крупнейших компаний мира «DuPont» и инновационный центр «Сколково» подтверждают выводы о том, что ключевым фактором в организационных изменениях является культура компании.

На сегодняшний день специфика затруднений в осуществлении изменений нашей страны заключается в распределении производств на обширных территориях и большой численности сотрудников, в России штат может достигать до 30 тысяч. Также влияет тот факт, что большинство крупных организаций промышленного сектора являются градообразующими, что налагает определённую социальную нагрузку, из-за чего усложняется процесс трансформации или оптимизации.

Отражение имеют и иерархичные структуры, директивный стиль менеджмента и «великая» роль, в большинстве случаев, некомпетентного лидера, которого нелегко сменить. Что приводит к слабой заинтересованности персонала к повышению эффективности и к любым изменениям.

По прогнозам, в сегодняшних российских условиях с учётом исправления вышеописанных ошибок, в течение нескольких лет, с минимальными финансовыми затратами можно обеспечить прирост объемов производства до 5% в год, снизить себестоимость до 3% в год, повысить производительность труда и EBITDA [1] (аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации) на десятки процентов.

Если рассматривать предприятия Челябинской области, то можно выделить множество слабо развитых систем управления изменениями или их отсутствие.

Это сказывается на отсутствии развития или слабом росте экономических показателей. В качестве примера возьмём химическую отрасль, так как к этой отрасли относится исследуемое, в рамках данной работы, предприятие.

По оценке Минэкономразвития за 2016 год, Челябинская область была отмечена, как регион с самым большим падением экономики. По сравнению с 2015 годом рост ВРП уменьшился на 5.6% [4]. (Рис. 6)

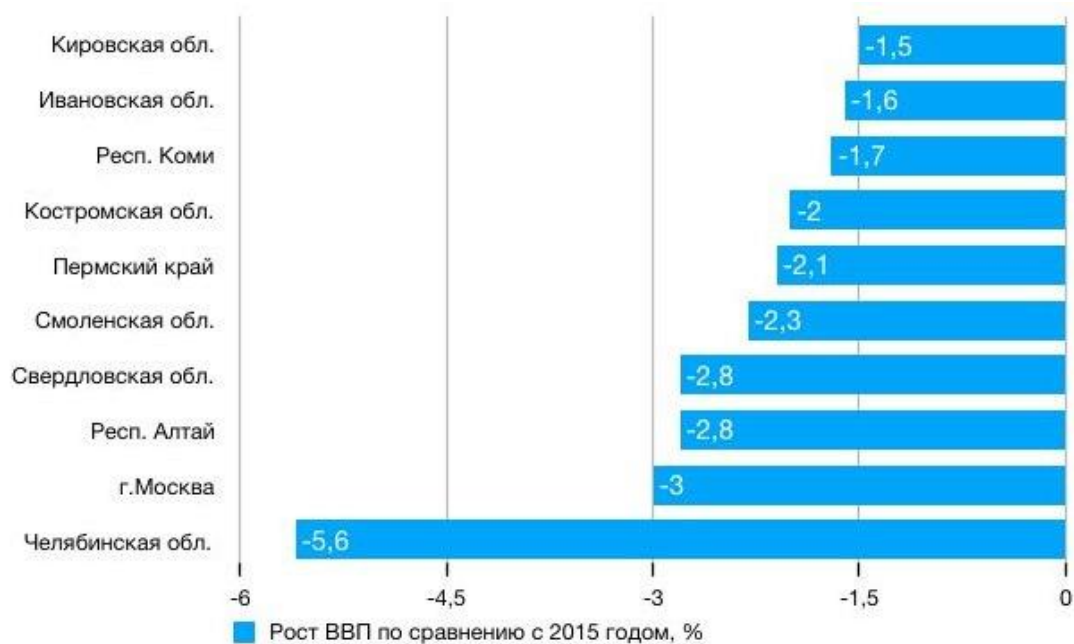


Рисунок 2 - Регионы с самым большим падением экономики, по данным Минэкономразвития за 2016 год

Однако базовый вариант прогноза развития экономики Челябинской области предполагает стабилизацию ситуации в 2018 году с переходом к незначительному росту в ближайшие годы. Согласно этому сценарию, валовый региональный продукт по итогу 2018 года вырастет на 1,5%, в 2019-м - на 1,3%, в 2020-м - на 1,7%[3].(Рис.7)

Но для того, чтобы прогнозы не остались всего лишь прогнозами, необходимо анализировать факторы, повлекшие за собой спад и проводить соответствующие мероприятия по развитию экономики.

Если говорить о конкретных предприятиях, то здесь также необходимо составлять планы по развитию, в которых обязательным пунктом должны быть включены организационные изменения. В зависимости от стратегии это может быть полная реструктуризация или оптимизация отдельных бизнес-процессов компании.

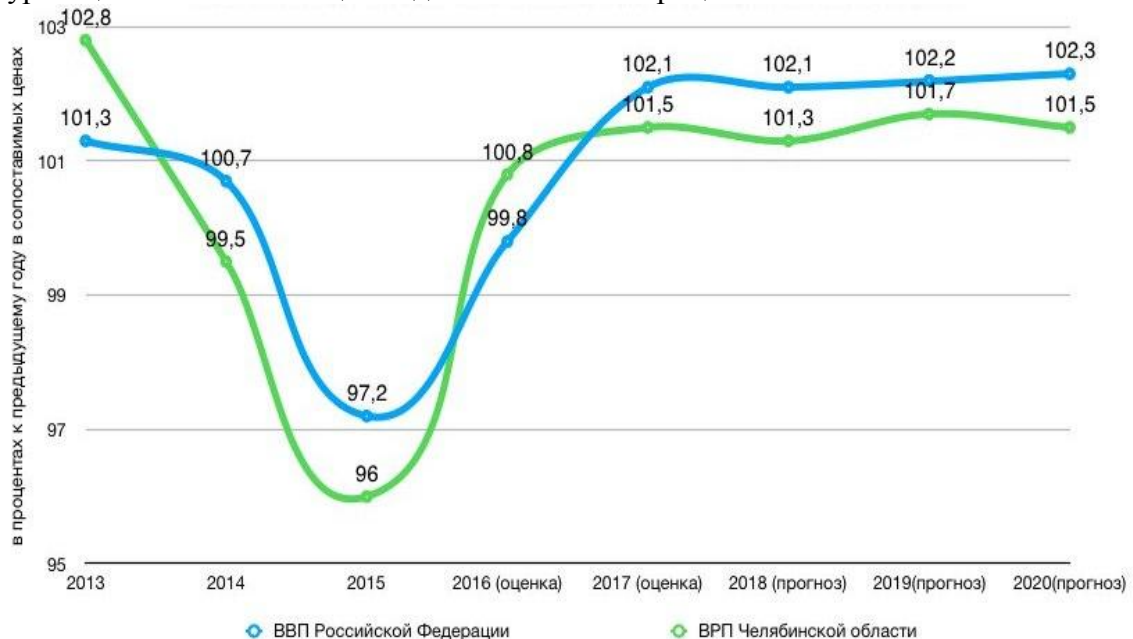


Рисунок 3- Динамика ВВП РФ и ВВП Челябинской области[5]

Валовой региональный продукт, в основных ценах, миллионов рублей увеличился с 2010 по 2016 год в 5 раз без учёта инфляции, что говорит о проводимой работе по привлечению инвестиций и развитию экономической деятельности в регионе.

В таблице 1 представлена валовая добавленная стоимость по видам экономической деятельности по Челябинской области за 2010-2016 годы, по обрабатывающему производству, этот показатель за 6 лет увеличился в 1.9 раза.[6] (Таблица 2)

Что связано с наращиванием темпов переработки сырья и увеличением производственных мощностей. Также за последние годы возрос процент оптимизированного оборудования в химической отрасли, использования новых технологий.

Таблица 1 - Валовой региональный продукт по Челябинской области за 2010-2016 гг.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Валовой региональный продукт, в основных ценах, миллионов рублей	652865,50	774401,00	841972,30	882339,60	993900,60	1209242,70	1260715,20
Темп роста ВРП, в сопоставимых ценах, в процентах к предыдущему году	106,00	105,30	102,40	101,50	102,80	99,50	96,90
Индекс-дефлятор ВРП, в процентах к предыдущему году	110,60	112,60	106,20	103,20	109,60	122,30	107,60
Валовой региональный продукт на душу населения, в основных ценах, рублей	187673,70	222664,20	241758,00	252988,80	284486,70	345597,10	360048,10

Таблица 2 - Валовая добавленная стоимость по видам экономической деятельности по Челябинской области за 2010-2016 годы (в текущих основных ценах, миллионов рублей)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего	652865,5 0	774401, 00	841972, 30	882339, 60	993900, 60	1209242, 70	1260715, 20
в том числе по видам экономической деятельности:							
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	41013,60	61661,3 0	52063,8 0	57093,0 0	64341,6 0	80626,90	84351,40
Рыболовство, рыбоводство	206,20	229,50	299,80	302,20	336,70	508,00	408,90
Добыча полезных ископаемых	7660,90	10275,9 0	11811,0 0	12878,0 0	17040,2 0	28745,50	29692,30
Обрабатывающие производства	235907,9 0	279926, 60	301668, 80	273504, 10	334714, 50	435437,9 0	447566,2 0

Если рассматривать промышленное производство по результатам 2017 года, в сравнении с прошлым периодом, то индекс промышленного производства в 2017 году в Челябинской области составил 105,3% к уровню 2016 года. Что говорит об его росте, в этот показатель вошла добыча полезных ископаемых и обрабатывающее производство. (Таблица 3)

Таблица 3 – Индексы промышленного производства Челябинской области 2016-2017 гг.

	2017 в % к 2016	Декабрь 2017 в % к	
		декабрю 2016	ноябрю 2017
<b>Промышленное производство</b>	<b>105,3</b>	<b>104,9</b>	<b>96,5</b>
<b>в том числе:</b>	<b>108,6</b>	<b>107,0</b>	<b>103,6</b>
<b>Добыча полезных ископаемых</b>			
<b>Обрабатывающие производства</b>	<b>105,7</b>	<b>106,6</b>	<b>94,9</b>
в них:	102,9	100,9	101,4
производство пищевых продуктов			
производство напитков	98,5	106,4	73,7
производство текстильных изделий	110,9	114,9	101,8
производство одежды	119,0	101,6	94,2
производство кожи и изделий из кожи	101,5	84,7	100,0
обработка древесины и производство изделий и дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения	111,7	95,0	95,7
производство бумаги и бумажных изделий	92,5	105,4	102,2
деятельность полиграфическая и копирование носителей информации	89,5	139,7	96,3
производство кокса и нефтепродуктов	96,3	95,5	101,2
производство химических веществ и химических продуктов	92,2	73,0	57,9

Добывающие производства показали рост 8,6%. Но по сравнению с 2016 годом снизился объем производства химических веществ и химических продуктов [10].

Можно предположить, основываясь на анализе нестабильности экономической ситуации, что основными факторами, мешавшими нормальной работе промышленных предприятий в 2017 году, стали неопределенность экономической ситуации, недостаточный спрос на продукцию на внутреннем рынке, высокий уровень налогообложения, недостаток финансовых средств.

Анализируя основные показатели прогноза социально-экономического развития в процентном соотношении, можно сделать выводы, о невысоком уровне прироста ВРП, ИПП. Инвестиции в собственный капитал планируется увеличить, а процент реальной заработной платы населения области к 2020 году может упасть. Уровень зарегистрированной безработицы в процентном соотношении к экономически активному населению снизится. (Табл.4)

Таблица 4 - Основные показатели прогноза социально-экономического развития Челябинской области [11]

	2017 г. (оценка)	2018 г.	2019 г.	2020 г.
		Прогноз (базовый вариант)		
Валовый региональный продукт	100,8	101,5	101,3	101,7
Индекс промышленного производства	100,5	101,3	100,7	101,2
Продукция сельского хозяйства	99,3	100,0	100,1	100,1
Инвестиции в основной капитал	96,9	107,0	102,4	102,5
Реальные располагаемые денежные доходы населения	98,4	100,7	101,3	101,8
Реальная заработная плата	102,4	100,8	100,6	101,1
Среднегодовой индекс потребительских цен	104,0	104,0	104,0	104,0
Оборот розничной торговли	98,7	101,4	102,2	102,5
Уровень зарегистрированной безработицы, в % к экономически активному населению	1,7	1,6	1,5	1,5

Производственный сектор занимает значительную роль в социально-экономическом развитии региона. Исходя из проведенного исследования, обрабатывающее производство в целом, и в частности, химическая отрасль остаётся востребованными в стране и регионе, но нуждается в корректировке процессов, инновациях и организационных изменениях. Только при условии проведения успешных преобразований, организации смогут развиваться быстрее и функционировать в динамике.

Для качественного проведения преобразований на предприятиях, необходимо вновь создавать и совершенствовать уже имеющиеся системы управления организационными изменениями.

Примерами организаций, с адаптивной системой управления изменениями служат крупные производственные предприятия области. Магнитогорский Металлургический комбинат успешно проводит изменения по оптимизации производства. К таким изменениям можно отнести использование технологии больших данных. Более года назад руководством предприятия был подписан договор о сотрудничестве с YandexDataFactory (Международное направление работы организации «Яндекс», направленное на решение бизнес-задач предприятий, в которых курсируют большие объемы данных). В результате которого в кислородно-конвертерном цехе было произведено внедрение технологий BigData. Экономия ферросплавов при использовании данного сервиса составила около 5%, что позволяет экономить свыше 275 млн. рублей в год. (Рис. 4)

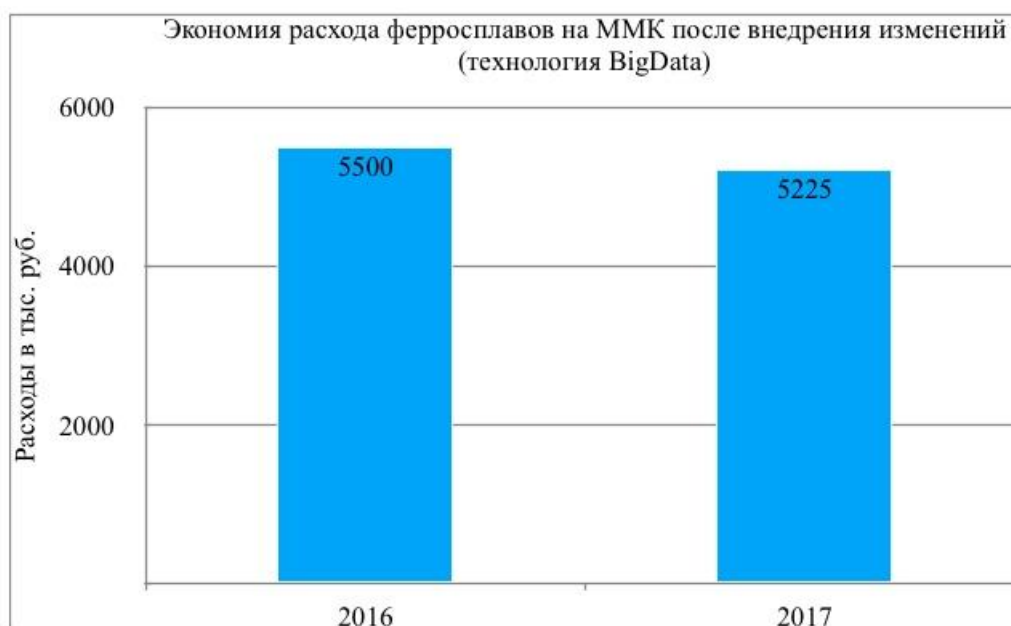


Рисунок 4 – Экономия расхода ферросплавов на ММК после внедрения изменений (технологий BigData)

Можно отметить, что в рамках такого проекта решаются задачи по улучшению управленческого процесса и оптимизации производства.

Таким образом, являясь первым предприятием промышленного комплекса, использующим данные прорывные технологии в управлении процессами, комбинат сохраняет лидирующие позиции.

Так, в сравнении с 2016 годом, общие продажи товарной продукции по Группе ММК (за вычетом внутренних оборотов) за 12 мес. 2017 года составили 11617 тыс. тонн (+1,4%). Продажи продукции с высокой добавленной стоимостью составили 5270 тыс. тонн (+2,3%). Доля такой продукции в общем объеме производства увеличилась до 45,4% на 2017 год. [12] (Табл.4)

Мероприятия, являющиеся основными по развитию системы менеджмента качества и результативности услуг, оказываемых комбинатом отражены в плане мероприятий, на конкретный период, который утверждает директором, также отражены в плане работы подразделений, где указаны сроки её исполнения и лица, ответственные за исполнение. Изменения, которые влияют на менеджмент проходят этап обязательного планирования, после чего принимаются к исполнению.

Изменения, которые предполагается реализовать предварительно подвергаются оценке, согласовываются с владельцами каждого процесса.

Также проходят оценку возможные последствия изменений, причём как положительные, так и отрицательные. Проверяется, достаточно ли ресурсов и есть ли необходимость в изменении обязанностей, полномочий по реализации организационных изменений, не нарушится ли вовремя или после проведения изменений целостность системы менеджмента качества на предприятии.

Развитие и совершенствование системы управления проводится с помощью осуществления систематического анализа результативности вносимых изменений высшим руководством, который включает в себя также оценку выходных данных анализа результативности всех процессов, а также обозначаются мероприятия по повышению результативности такой оценки.

Примером организации с отлаженной системой управления изменениями является ЧТПЗ. Челябинский трубопрокатный завод один из крупнейших по производству труб, входящий в число лидеров металлургического промышленного комплекса. ЧТПЗ имеет

гибкую систему выработки стратегий, неоднократно подвергался глобальным изменениям, в качестве примера, можно привести внедрение «философии белой металлургии», бережливого производства. В ОАО ЧТПЗ удалось на основе использования методов бережливого производства оптимизировать производственные процессы на 20-30%, сократить затраты, повысить качество, увеличить производительность, безопасность труда. Внедрены более 900 рационализаторских идей.

Так, исследуя показатели за 2016-2017 годы, можно отметить, что выручка компании увеличилась на 17% по сравнению с 2016 годом и составила 158 257 млн рублей. (Рис. 5)



Рисунок 5 – Выручка ЧТПЗ после внедрения изменений в 2016г.

К основным производственным изменениям 2016 года, которые позволили увеличить выручку компании можно отнести освоение производства нового вида труб с высоко герметичным резьбовым соединением класса «Премиум»; изменения в сортаменте длинномерных труб из нержавеющей стали для нефтехимического машиностроения; трубчатый сварной шпунт для берегоукрепления; введение в производство бесшовных отводов трубопроводов с температурой эксплуатации от минус 70 до плюс 450°С.

На динамику показателя EBITDA оказали влияние снижение поставок на рынок РФ и рост переменных затрат на производство. Рентабельность по EBITDA снизилась на 5,8 процентных пункта и составила 14,9%. При этом компания сгенерировала положительный чистый операционный денежный поток, составивший 17 885 млн. рублей (в 2016 г. 1313 410 млн. рублей).[13] (Табл.4 )

Таблица 4 – Финансовые результаты ЧТПЗ за 2017 год, в соотношении с 2016 годом.

Финансовые результаты за 2017 г. (в миллионах российских рублей, если не указано иное)			
	2017	2016	%
Выручка	158257	135456	16,8%
Объем реализации труб, тыс. тонн	1986	1735	14,5%

Валовая прибыль	37572	39914	-5,9%
Операционная прибыль	15848	19671	-19,4%
Чистая прибыль	4032	6357	-36,6%
ЕВИТВА (скорректированный)	23639	28086	
Рентабельность по ЕВИТВА	14,9%	20,7%	
Операционный денежный поток	17885	13410	
Чистый долг, млрд. руб.	67,3	76,2	-11,7%
Капитальные вложения	-5335	-4658	
Размер активов	154166	142052	

Менеджмент компании следит за изменениями во внешней среде и используя инструменты прогнозирования и планирования, в короткие сроки вносит изменения в основные направления работы предприятия. В числе последних - ребрендинг труб с премиальными резьбовыми соединениями. На рынке нашей страны продукция организации будет представлена под названием «ЧТПЗ Прайм», за рубежом - «ChelpipePrime». Ребрендинг, проведенный в марте 2018 года - часть стратегии предприятия по продвижению и развитию нового продукта.

В 2017 году произошло резкое падение рынка труб большого диаметра на 25%, согласно отчёту ЧТПЗ за год и это снижение по прогнозам экспертов продолжится на 2%. (Рис.6)

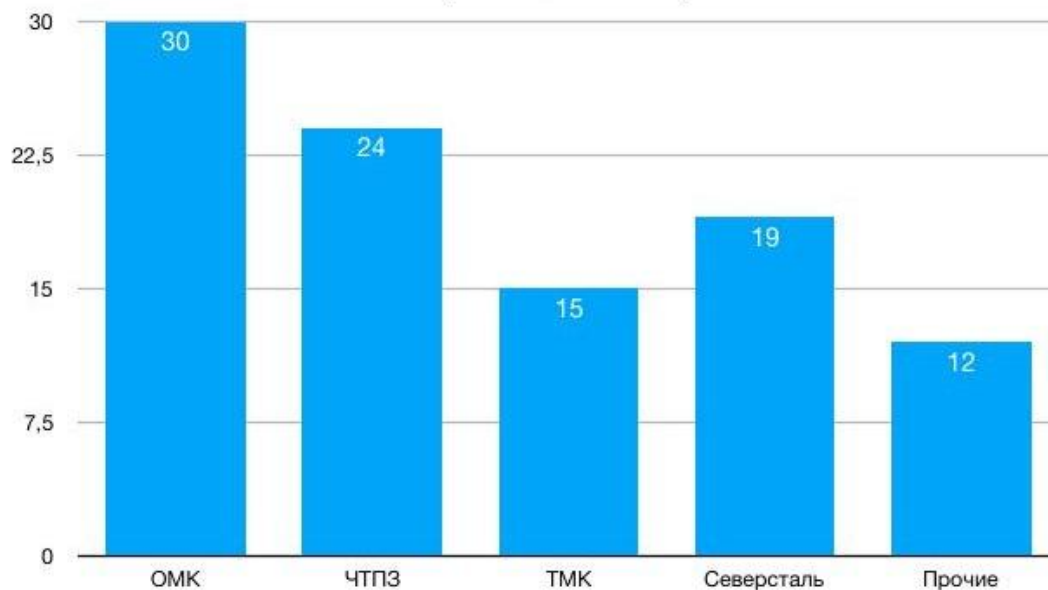


Рисунок 6 – Крупнейшие производители труб большого диаметра в России (%) (всего 1.6 млн тонн) [14]



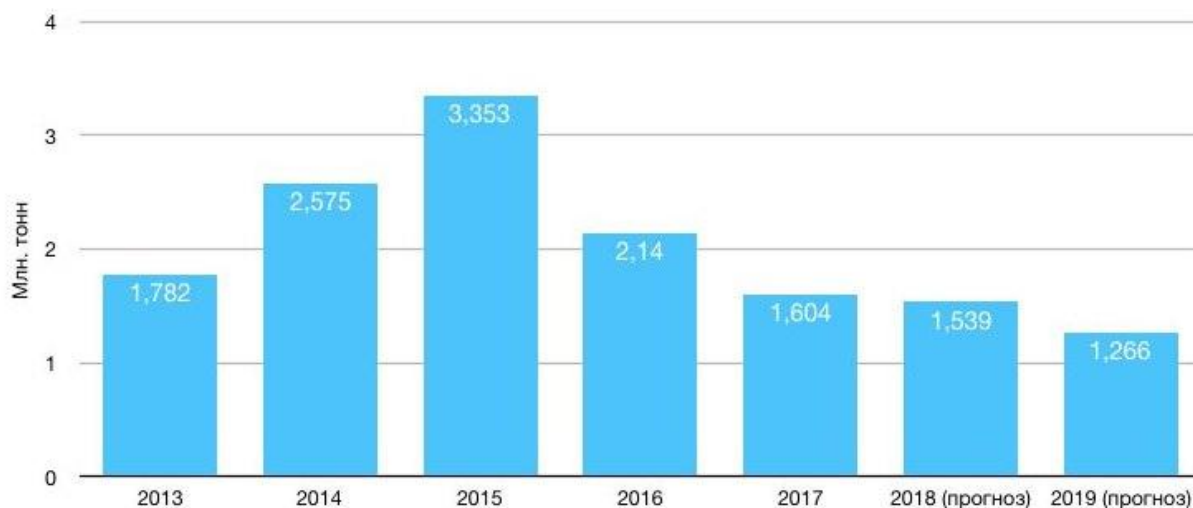


Рисунок 7 – Спрос на трубы большого диаметра в России [14]

Спад вызван завершением строительства Крымского моста и завершением крупных проектов «Газпрома». Эта ситуация вызвала организационные изменения, в апреле 2018 года на заводах группы введены в эксплуатацию оборудование для изготовления востребованной продукции. Программа модернизации по прогнозам позволит уже к концу 2018 года увеличить долю на рынке труб с премиальными резьбовыми соединениями на 10 %, что говорит о существующей на предприятии системе внедрения и управления изменениями. Система управления на ЧТПЗ интегрирована. Достижение высоких экономических показателей осуществляется благодаря внедрению и непрерывному улучшению интегрированной системы менеджмента, соответствующей требованиям ISO 9001; ГОСТ ISO 9001; API Spec Q1; PED 97/23/EC; ISO 14001; OHSAS 18001; СТО Газпром 9001.

Таким образом, можно отметить, несмотря на то, что процесс развития и совершенствования систем управления организационными изменениями способствует повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия и широко применяется на крупных предприятиях области, на сегодняшний день его становление в общей массе организаций проходит относительно медленно.

Предприятий, неспособных к ускоренному развитию в условиях рыночной среды и внедрению инноваций по-прежнему больше, чему способствуют такие факторы как:

- нежелание предприятий менять свою деятельность на всех уровнях управления, что приводит к отсутствию заинтересованности менеджмента в совершенствовании существующих бизнес-процессов;

- отсутствие процесса управления изменениями; лишь в некоторых организациях в приоритете инновации и предложения по совершенствованию, а затем через процесс управления изменениями внедряются в их деятельность;

- исключение внедрения процессного управления и непрерывного совершенствования основополагающих бизнес-процессов предприятий.

Для формирования эффективного механизма системы управления организационными изменениями необходимо использовать методические подходы и разработанные на их основе рекомендации с учётом стратегического плана предприятия и его специфики.

### Список литературы

1. Забирова Л.М. Формирование и оценка HR-Бренда компании / Л.М. Забирова, И.И. Гатауллин // Казанский экономический вестник. 2017. № 1 (3). С. 37-40.

2. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. Москва: Проспект, 2015. 64 с.

3. Первозова О.В. Кадровая конкурентоспособность региона в условиях неопределенности. Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений: монография / О.В. Первозова. – Челябинск: Челябинский дом печати, 2017. 195 с.

4. Первозова О.В. Социальная ответственность бизнеса как конкурентное преимущество фирмы / О.В. Первозова // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сборник статей студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей. Центр социально-экономических исследований. 2016. С. 64 – 66.

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

**Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала  
Финуриверситета**

**МОНОГРАФИЯ**

**Одобрено Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета**

Подписано в печать 28.05.19  
Формат 60x84  
Заказ № 1896 Тираж 1000 экз.  
Отпечатано с оригинал-макета заказчика  
в АО «Челябинский Дом печати»