

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

анализ | прогноз | управление

Business Strategies

электронный научно-экономический журнал

Издается с 2013 года



СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ
www.strategybusiness.ru «Стратегии бизнеса»
Издается с 2013 года
DOI: 10.17747/2311-7184-2021-6

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации: ЭЛ № ФС 77–56252 от 28.11.2013

Периодичность издания – 12 номеров в год.

Учредитель и издатель – Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Основные темы издания – стратегическое управление, поиски конкурентных преимуществ; управление инновациями и предпринимательство; управление эффективностью и результативностью деятельности; человеческий капитал; власть и контроль в компании; стратегические альянсы, слияния и поглощения; динамика социально-экономических систем; управление информационными ресурсами компании; глобальный бизнес, менеджмент в мультикультурной среде; планирование и прогнозирование.

Цели и задачи – важнейшими задачами журнала являются: обобщение научных и практических достижений в области стратегического управления предприятиями, повышение научной и практической квалификации менеджеров, бизнесменов.

Научная концепция издания предполагает публикацию современных достижений в области стратегического менеджмента, результатов научных исследований по данной тематике.

К публикации в журнале приглашаются как отечественные, так и зарубежные ученые и практики.

В журнале публикуются оригинальные статьи, результаты фундаментальных исследований, направленные на изучение стратегического анализа предпринимательской деятельности; изучение бизнес-стратегий; кейсы, лекции и обзоры литературы по широкому спектру вопросов экономики, а также результаты экспериментальных исследований. Большое значение редакция журнала уделяет вопросам подготовки кадров по специальности «Менеджмент».

Публикация всех материалов осуществляется бесплатно после оценки рецензентами. Качество статей оценивается посредством двустороннего слепого рецензирования.

Индексируется в базах данных – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), DOAJ (Directory of Open Access Journals), RePec: Research Papers in Economics, CyberLeninka, Академия Google, Соционет, WorldCat и других.

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор журнала – к.э.н., доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ
Алексей Николаевич Кузнецов.

Адрес редакции: 190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр.,
43–45, лит. Б, оф. 4н
Телефон: (812) 346–50–15 (16)
Факс: (812) 325–20–99
e-mail: info@strategybusiness.ru
www.strategybusiness.ru

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Трачук Аркадий Владимирович – доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак», Москва.

Тебекин Алексей Васильевич – профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений МИД РФ, д.т.н., д.э.н., профессор, почетный работник науки и техники РФ.

Клейнер Георгий Борисович – заместитель директора ЦЭМИ РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», д.э.н., профессор, член-корреспондент РАН.

Колесник Анатолий Петрович – Советник руководства ПАО «Почта Банк», д.э.н., к.т.н.

Юданов Андрей Юрьевич – член Европейской ассоциации историков бизнеса, заместитель председателя совета по проблемам экономической теории, маркетинга и менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ.

Ряховская Антонина Николаевна – д.э.н., профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ.

Растова Юлия Ивановна – профессор кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д.э.н., профессор.

СОДЕРЖАНИЕ

- | | |
|-----|--|
| 167 | Методические подходы к оценке уровня развития процессов цифровизации в регионах |
| 174 | Значение системы управления талантами для стратегического развития организаций |
| 177 | Анализ экономической устойчивости средних банков с использованием норматива ликвидности за 10 лет |
| 180 | Разработка рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк» на основе использования инструментов корпоративного предпринимательства |
| 187 | Управление интеллектуальной собственностью в Российской Федерации: региональный аспект |
| 194 | Большие данные в развитии платформы |
| 199 | Рекомендации по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала |

Методические подходы к оценке уровня развития процессов цифровизации в регионах

Виноградов А.И.

Аспирант

ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук»,
г. Вологда (e-mail: aleksey@web-int.ru)

Аннотация. В статье рассмотрены существующие подходы к оценке уровня развития процессов цифровизации на региональном уровне. Проведен сравнительный анализ существующих методик по определенным критериям. На основе методологии «Цифровая Россия» проведена типологизация субъектов и федеральных округов Российской Федерации по уровню развития процессов цифровизации.

Ключевые слова: регионы, региональная экономика, цифровизация, методика.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSMENT OF THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION PROCESSES IN REGIONS

Vinogradov A. I.

Graduate student

Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences,
Vologda (e-mail: aleksey@web-int.ru)

Annotation. The article examines the existing approaches to assessing the level of development of digitalization processes at the regional level. A comparative analysis of existing methods according to certain criteria has been carried out. Based on the «Digital Russia» methodology, a typology of subjects and federal districts of the Russian Federation was carried out according to the level of development of digitalization processes.

Keywords: regions, regional economy, digitalization, methodology.

В настоящий момент процессы цифровизации активно воздействуют на экономику страны и тем самым оказывают значительное влияние на развитие ее инфраструктуры. Расширяющееся использование современных цифровых технологий становится необходимым условием для повышения социально-экономического развития, поэтому это становится ключевым элементом в международной конкуренции. Актуальность цифрового проникновения в экономику подтверждает необходимость исследования состояния и развития цифровых технологий как на уровне экономик субъектов Российской Федерации, так и страны в целом.

В этой связи, а также для выявления появляется необходимость в проведении оценки уровня развития процессов цифровизации, а также дальнейшей типологизации субъектов Российской Федерации. Без этого невозможно выявить существующие тенденции и закономерности в развитии цифровизации экономики на региональном уровне.

Цель данного исследования заключается в систематизации и изучении методической базы по оценке уровня развития цифровизации региональной экономики. Поэтому далее целесообразно провести анализ существующих методик.

1. Методика расчета индекса «Цифровая Россия» на основе открытых источников [1]. Данный индекс позволяет интегрально оценить процессы цифровизации по информации, находящейся в открытом доступе, включая средства массовой информации. Для оценки индекса в методике используются семь субиндексов, характеризующих различные направления цифровизации:

1. «Нормативное регулирование и административные показатели цифровизации»;
2. «Специализированные кадры и учебные программы»;
3. «Наличие и формирование исследовательских компетенций и технологических заделов, включая уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ»;
4. «Информационная инфраструктура»;
5. «Информационная безопасность»;
6. «Экономические показатели цифровизации»;
7. «Социальный эффект от внедрения цифровизации».

Данные субиндексы рассчитываются через 25 субфакторов, которыми выступает различная информация по данной тематике (события, факты и т.п.), находящаяся в открытом доступе. Для каждого события производится экспертная оценка с учетом установленных критериев, характеризующих осязаемость событий, конкретного социально-экономического эффекта и соответствие нормативной документации и стратегии государства в области цифровизации.

Оценку имиджа цифровизации предлагается осуществлять с помощью интегрального критерия вида (1):

$$K_0(t) = \alpha * K_{np}(t) + \beta * K_{ko}(t) + \chi * K_{иктз}(t) + \delta * K_{ин}(t) + \varepsilon * K_{иб}(t) + \phi * K_{оцн}(t) + \varphi * K_{осц}(t) \quad (1);$$

где $K_0(t)$ – итоговое значение индекса имиджа цифровизации, отражающее эффективность публичного освещения в открытом доступе уровня цифровизации;

$K_{np}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе развития в субъекте РФ нормативного регулирования и административных показателей цифровизации в момент времени;

$K_{ko}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе развития в субъекте РФ по направлению специализированных кадров для цифровой экономики и соответствующих учебных программ в момент времени;

$K_{иктз}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе развития, наличия и формирования в субъекте РФ исследовательских компетенций и технологических заделов в момент времени;

$K_{ин}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе развития в субъекте РФ информационной инфраструктуры в момент времени;

$K_{иб}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе развития в субъекте РФ информационной безопасности в момент времени;

$K_{оцн}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе финансово-экономической эффективности развития цифровизации в субъекте РФ в момент времени;

$K_{осц}(t)$ – оценка уровня публичного освещения в открытом доступе социальной эффективности благодаря развитию цифровизации в субъекте РФ в момент времени;

$\alpha, \beta, \chi, \delta, \varepsilon, \phi, \varphi$ – весовые коэффициенты оценки уровня публичного освещения в открытом доступе развития вышеуказанных направлений цифровизации, определяемые методом экспертных оценок и факторным анализом.

Таким образом, данная методика позволяет всесторонне оценить влияние и прозрачность процессов цифровизации субъектов РФ, так как она опирается на информацию из открытых источников.

2. Методика расчета индекса методом простого среднего [2]. Данная методика предполагает использовать систему из 29 индикаторов, разделенных на четыре группы: «Научные исследования и разработки», «Инновационная деятельность», «Социально-экономические условия инновационной деятельности», «Инновационная активность региона».

Расчет индекса производится путем усреднения нормализованных значений всех индикаторов методом простого среднего (нет весов). Таким образом, методика позволяет оценить регион в большей степени с инновационной составляющей, нежели охватить вопросы, связанные с внедрением новых технологий и влиянием процессов цифровизации.

3. Методика оценки инновационного развития на основе определения интегрального индекса [3]. Авторами сформирована система из 53 количественных и качественных показателей, сгруппированных в пять тематических блоков: «Социально-экономические условия инновационной деятельности», «Научно-технический потенциал», «Инновационная деятельность», «Экспортная активность», «Качество инновационной политики».

Применительно к сформированной системе показателей формула определения интегрального индекса на основе субиндексов имеет вид (2):

$$РРРИ^r = \frac{13}{49} * ИСЭУ^r = \frac{10}{49} * ИНТП^r = \frac{9}{49} * ИИД^r = \frac{7}{49} * ИЭА^r + \frac{10}{49} * ИЭП^r \quad (2);$$

где $РРРИ^r$ – российский региональный инновационный индекс r -го региона;

$ИСЭУ^r$ – индекс r -го субъекта РФ по направлению «Социально-экономические условия инновационной деятельности»;

$ИНТП^r$ – индекс r -го субъекта РФ по направлению «Научно-технический потенциал»;

$ИИД^r$ – индекс r -го субъекта РФ по направлению «Инновационная деятельность»;

$ИЭА^r$ – индекс r -го субъекта РФ по направлению «Экспортная активность»;

$ИКИП^r$ – индекс r -го субъекта РФ по направлению «Качество инновационной политики».

Следует отметить, что в блок «Социально-экономические условия инновационной деятельности» включены 3 показателя, характеризующие потенциал цифровизации:

- 1) доля организаций, имеющих широкополосный доступ к интернету с максимальной скоростью передачи данных более 100 Мбит/с;
- 2) доля организаций, осуществляющих обучение персонала соответствующим цифровым навыкам;
- 3) доля активных пользователей интернета среди взрослого населения.

Таким образом, данная методика в целом также охватывает вопросы инновационного развития, однако содержит несколько индикаторов, характеризующих состояние цифровизации в регионах.

4. Методика, основанная на расчете двух интегрированных индексов [4]. Авторы разработали методику оценки цифровых экосистем регионов Российской Федерации. Цифровая экосистема определяется ими как «полиструктурная взаимосвязь основных акторов цифровизации экономики (население, государство и бизнес) и базовых условий их функционирования».

Для оценки предложены два индекса: индекс активности субъектов цифровизации региона и индекс условий цифровизации региона. По мнению авторов методики, эти два индекса позволяют оценить уровень развития региональных цифровых экосистем в целом.

Алгоритм расчета предполагает 4 этапа:

1) Расчет индекса показателя активности субъектов цифровизации региона (Q_{mj}):

$$Q_{mj} = \frac{x_j}{k_{\max}} \quad (3);$$

где x_j – значение показателя цифровизации j -го субъекта РФ;

$k_{\max}$ – максимальное значение показателя цифровизации в совокупности всех исследуемых субъектов РФ.

2) Расчет индекса активности субъектов цифровизации региона ($I_{цj}$):

$$I_{цj} = \frac{(Q_{mij1} + Q_{mij2} + \dots + (Q_{mij17}))}{17} \quad (4);$$

3) Расчет индекса активности субъектов цифровизации региона (P_{nj}):

$$P_{nj} = \frac{y_j}{k_{\max}} \quad (5);$$

где y_j – значение показателя условий цифровизации j -го субъекта РФ;

$k_{\max}$ – максимальное значение показателя цифровизации в совокупности всех субъектов РФ в исследовании.

4) Расчет индекса условий цифровизации региона ($I_{уцj}$):

$$I_{уцj} = t_1 * \frac{P_{nij1} + \dots + P_{nij3}}{3} + t_2 * \frac{P_{nij4} + \dots + P_{nij5}}{2} + t_3 * \frac{P_{nij6} + \dots + P_{nij7}}{2} + \\ + t_4 * \frac{P_{nij8} + \dots + P_{nij9}}{2} + t_5 * \frac{P_{nij10} + \dots + P_{nij12}}{3} + t_6 * \frac{P_{nij13} + P_{nij14}}{2} \quad (6);$$

где $t_1 - t_6$ – весовые коэффициенты условий цифровизации.

Таким образом, данная методика позволяет дифференцировать субъекты РФ как по уровню активности субъектов цифровизации, так и по степени благоприятности условий для ее развития.

5. Методика, основанная на расчете интегрального показателя оценки уровня развития цифровой инфраструктуры региона [5]. В рамках методики автор предлагает использовать ряд показателей, объединенных в 2 основные группы: «Общие материальные условия и технические предпосылки формирования цифровой экономики» и «Уровень развития и использования информационно-коммуникационных технологий и программного обеспечения».

Данная методика предполагает исчислять интегральный показатель как среднюю величину нормированных частных показателей (7):

$$I_{ци} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i^{norm}}{n} \quad (7);$$

где $I_{ци}$ – интегральный индекс уровня развития цифровой инфраструктуры субъекта РФ;

P_i^{norm} – i -й показатель, характеризующий уровень развития цифровой инфраструктуры субъекта РФ;

n – число показателей, характеризующий уровень развития цифровой инфраструктуры субъектов РФ.

Таким образом, рассматривая методику для оценки цифровых экосистем, можно сказать об ограниченности сферы данного анализа формальными показателями, которые в основном связаны с оценкой уровня информатизации, а не эффект от внедрения цифровых технологий.

6. Методика оценки развития цифровой экономики в регионах России, основанная на расчете индекса I-DESI [6]. Авторы предлагают применение индекса цифровой экономики и общества I-DESI на региональном уровне, изначально позволяющий производить межстрановое сравнение.

Ввиду ограниченности статистических данных выделяются 3 фактора – инфраструктура, человеческий капитал и цифровое правительство. Для получения интегральной оценки уровня развития цифровой экономики в регионах данные показатели нормируются по формуле (8):

$$x_{ij}^0 = \frac{|x_{ij} - x_j^0|}{|x_{\max/\min} - x_j^0|}, i = 1, 2, 3, \dots, n; j = 1, 2, 3, \dots, m \quad (8);$$

где x_0 – наихудшие значения (по каждому показателю) из всех встречающихся;

$\max/\min$ – наиболее отличающиеся от значения показателей;

n – количество исследуемых субъектов РФ;

m – число показателей, использованных для расчетов ($m = 3$).

При синтезе интегрального показателя авторами использовались «математические расстояния» (d^0) до условной наихудшей единицы (x^0). Полученные значения вектора-столбца d^0 интегральных оценочных характеристик для удобства дальнейшего анализа дополнительно нормируются по формуле (9):

$$\hat{d}_i^0 = \frac{d^0 - \max d^0}{\max d^0 - \min d^0}, i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (9);$$

Таким образом, данная методика позволяет оценить состояние цифровой экономики в регионах только по трем показателям (ввиду ограничения региональной статистики), что не позволяет в полной мере охватить все направления процессов цифровизации.

7. Методика расчета индекса цифровизации регионов на основе методологии e-Intensity [7]. Индекс рассчитывается как среднее арифметическое значение трех субиндексов с учетом их весовых коэффициентов:

- развитие инфраструктуры – отражает наличие и качество доступа в интернет через доступность и скорость мобильного и фиксированного доступа в интернет, его вес в интегральном индексе e-Intensity определен экспертами Boston Consulting Group (BCG) в размере 50%;

- онлайн-расходы – включают в себя расходы на электронную коммерцию и онлайн-рекламу, его вес определен в размере 25%;
- активность пользователей – рассчитывается как средневзвешенное значение следующих показателей: активность компаний, активность потребителей, активность государственных учреждений, его вес определен в размере 25%.

Таким образом, авторы предлагают использование индекса e-Intensity на региональном уровне, разработанного для определения воздействия интернета на общество и бизнес.

Результаты анализа существующих методик оценки уровня цифровизации региональной экономики были обобщены и систематизированы (таблица 1).

Систематизация проводилась по следующей системе критериев:

- доступность исходных данных (наличие показателей по всем исследуемым объектам в свободном доступе);
- объективность выбора показателей относительно целей исследования (система показателей должна охватывать все сферы процессов цифровизации);
- простота методики расчетов (система проведения расчетов должна быть проста и понятна);
- наглядность результатов (полученные результаты должны легко интерпретироваться и описывать исследуемый объект);
- ориентация методики на оценку эффекта от процессов цифровизации (целью методики является попытка оценить степень влияния цифровизации на состояние социально-экономической эффективности исследуемого объекта).

Стоит отметить, что недостатком других методических подходов является ограниченность сферы их исследований формальными показателями, в основном связанными с оценкой уровня информатизации (количество персональных компьютеров, телефонов, степень распространения интернета и т. п.). В методике расчета индекса «Цифровая Россия» предпринята попытка оценить информационную прозрачность процессов цифровизации комплексно, основываясь на информации из открытых источников. Соглашаясь с позицией авторов данного подхода, можно сказать, что эффективность управления экономикой в регионах может быть повышена за счет внедрения и массового распространения цифровых технологий, а также обеспечения прав граждан на свободный доступ к информации о деятельности региональных органов власти. Исходя из этого, открытые источники информации могут и должны рассматриваться в качестве важных источников данных для оценки процессов цифровизации в субъектах РФ и принятия управляющих решений.

Таблица 1. Характеристика методик оценки уровня цифровизации экономики*

Методика	Доступность исходных данных	Объективность выбора показателей относительно целей исследования	Простота методики расчетов	Наглядность результатов	Ориентация методики на оценку эффекта от процессов цифровизации
Методика расчета индекса «Цифровая Россия» на основе открытых источников (Сколково)	+	+	–	+	+
Методика расчета индекса методом простого среднего (Минэкономразвития РФ)	–	–	+	+	–
Методика оценки инновационного развития на основе определения интегрального индекса (НИУ ВШЭ)	±	–	±	+	–
Методика, основанная на расчете двух интегрированных индексов (В.В. Степанова, А.В. Уханова, А.В. Григоришин, Д.Б. Яхяев)	+	±	–	+	–
Методика, основанная на расчете интегрального показателя оценки уровня развития цифровой инфраструктуры региона (А.В. Козлов)	±	–	+	+	–
Методика оценки развития цифровой экономики в регионах России, основанная на расчете индекса I-DESI (С.Н. Бобылев, В.С. Тикунов, О.Ю. Черешня)	±	±	–	+	±
Методика расчета индекса цифровизации регионов на основе методологии e-Intensity (The Boston Consulting Group)	±	±	–	+	±
* Обозначения: «+» – методика удовлетворяет данному критерию; «–» – методика не удовлетворяет данному критерию; «±» – методика частично удовлетворяет данному критерию.					

Рейтинги по субъектам РФ были представлены за 2017–2018 гг. Для дальнейшего анализа нами предложено ввести классификацию регионов по группам, характеризующим уровень развития цифровизации. Таким образом, можно выделить три уровня развития процессов цифровизации в регионе (табл. 2).

Таблица 2 – Классификация оценки уровня развития цифровизации в регионе

№ группы	Название группы	Уровень развития цифровизации	Границы интервала
1	«Регионы – лидеры»	Высокий	$75 \leq I \leq 100$
2	«Регионы со средним уровнем развития цифровизации»	Средний	$50 \leq I \leq 75$
3	«Отстающие регионы»	Низкий	$0 \leq I \leq 50$

Обосновывая определенные границы интервалов для различных уровней, следует уточнить, что нами были учтены итоговые границы индекса в 2017 г. (от 26,06 до 70,01 баллов) и в 2018 г. (от 39,74 до 77,03 баллов), а также представление авторов соответствующей методики максимальной оценки в 100 баллов, отражающей «соответствие стратегическим подходам Российской Федерации и мировым тенденциям в развитии цифровых технологий, имеют осязаемые действия со стороны участников рынка (государства, бизнеса или других организаций), а также имеют положительные финансовые, социально-экономические и бизнес-эффекты».

Первая группа («Регионы – лидеры») характеризуется высоким уровнем развития цифровизации и вместе со второй группой («Регионы со средним уровнем развития цифровизации») способна набирать высокие темпы цифровизации во всех ее направлениях. Третья группа («Отстающие регионы») характеризуется низким уровнем развития цифровизации. От субъекта управления требуется принятие комплекса мер, направленных на поиск резервов и активизацию использования преимуществ новых технологий.

Необходимо отметить, что результаты, полученные в рамках данной классификации, позволяют осуществлять группировку регионов по уровню развития процессов цифровизации, тем самым проводя их типологизацию и выделяя схожие субъекты для дальнейшего исследования.

Проведенная типологизация субъектов РФ по уровню развития цифровизации за 2017–2018 гг. показала, что в целом за исследуемый период наблюдается улучшение состояния всех направлений ее развития (табл. 3). Увеличилось количество регионов со «средним» уровнем развития цифровизации, в 1,8 раза сократилось число субъектов с показателем развития «низкий». Количество регионов с высоким уровнем развития в 2018 году увеличилось до 6.

Таблица 3. Классификация оценки уровня развития цифровизации в регионе

№	2017 г.			2018 г.			Изменение за 2017–2018 гг., п.п.		
	Отстающие	Средний уровень	Регионы – лидеры	Отстающие	Средний уровень	Регионы – лидеры	Отстающие	Средний уровень	Регионы – лидеры
1	48	36	1	29	49	7	–19	+13	+6
2	51	34	0	24	56	5	–27	+22	+5
3	47	38	0	25	51	9	–22	+13	+9
4	51	33	1	23	52	10	–28	+19	+9
5	38	47	0	25	58	2	–13	+11	+2
6	50	35	0	28	53	3	–22	+18	+3
7	47	38	0	26	53	6	–21	+15	+6
8	48	37	0	26	53	6	–22	+16	+6

1. Субиндекс «Нормативное регулирование и административные показатели цифровизации»
2. Субиндекс «Специализированные кадры и учебные программы»
3. Субиндекс «Наличие и формирование исследовательских компетенций и технологических заделов, включая уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ»
4. Субиндекс «Информационная инфраструктура»
5. Субиндекс «Информационная безопасность»
6. Субиндекс «Экономические показатели цифровизации»
7. Субиндекс «Социальный эффект от внедрения цифровизации»
8. Индекс «Цифровая Россия»

Источник: [1]

Анализ правовой базы по цифровизации в 2017–2018 гг. показал, что в целом ее состояние улучшается. Если в 2017 г. порядка 55% субъектов РФ имели уровень «низкий», то в 2018 г. таких регионов было менее 35%. Также расширилась группа лидеров, в которую вошли еще 6 регионов. Эта тенденция говорит о постепенном увеличении числа принятых нормативных правовых актов, посвященных сфере цифровизации, и носящих практический характер с запланированными финансовыми и технологическими результатами.

При рассмотрении развития в направлении подготовки специализированных кадров для новой цифровой экономики и наличия соответствующих учебных программ наблюдается положительная тенденция. В 2017 г. 51 субъект имел низкий уровень, однако в 2018 г. их число сократилось более чем на 50%. Вместе с этим появление регионов с высоким уровнем развития по данному направлению в 2018 г. говорит о тенденции к появлению новых образовательных программ, учитывающих цифровизацию, а также об увеличении доли ИТ-специалистов.

Анализ трендов по наличию и формированию исследовательских компетенций и технологических заделов показывает положительную динамику. В 2018 г. 9 субъектов имеют высокий уровень развития, в то время как в 2017 г. не было ни одного. Также сокращение доли отстающих субъектов более чем на 25% говорит о появлении новых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в регионах.

При рассмотрении состояния информационной инфраструктуры стоит отметить, что за период 2017–2018 гг. произошли значительные изменения. В то время как в 2017 г. 1 регион имел высокий уровень развития, в 2018 г. их число увеличилось до 10. Внедрение систем электронного документооборота, создание новых цифровых инфраструктурных решений говорит о развитии информационной инфраструктуры в регионах.

Анализ состояния информационной безопасности в регионах показывает меньшую положительную динамику в сравнении с другими субиндексами. Преимущественно средний уровень развития (в 2017 и 2018 гг. – более 55% и 60% соответственно, говорит об активном обсуждении решений для обеспечения кибербезопасности практически на уровне всех субъектов РФ.

При рассмотрении экономических показателей цифровизации можно отметить, что ситуация улучшается. Количество субъектов с низким уровнем развития в 2017 г. сократилось в 2018 г. более чем на 25%. Также в 2018 г. появилось 3 региона-лидера. Это говорит о мотивации экономических субъектов развивать цифровые технологии. Также положительное влияние оказывает успешное функционирование территорий опережающего развития (ТОР), особых экономических зон, промышленных парков и технопарков. В уступающих субъектах РФ, как правило, положено начало формирования таких центров либо они находятся на стадии планирования.

Анализ социального эффекта от внедрения цифровых технологий в 2017–2018 гг. показал, что в целом социальный эффект растет. Если в 2017 г. порядка 55% субъектов РФ имели уровень «низкий», то в 2018 г. таких регионов было около 30%. Расширение доступа к интернету, в том числе и к бесплатному в общественных местах, цифровизация государственных услуг, а также взаимодействие граждан с органами управления через цифровые каналы связи способствуют положительной динамике социального эффекта.

Оценка индекса «Цифровая Россия» по субъектам РФ за 2017–2018 гг. показала, что за исследуемый период наблюдается рост уровня цифрового развития. Увеличилось количество регионов со средним уровнем развития, на 26% сократилось количество регионов с показателем развития «низкий». Количество регионов с высоким уровнем развития в 2018 году увеличилось до 6.

Имеющиеся данные позволяют утверждать, что лидером среди субъектов РФ является город Москва. Лидерство города Москвы основывается на постоянном совершенствовании ее программы «Информационный город», которая была начата в 2012 году. Кроме того, город Москва активно взаимодействует с федеральным центром, ее представители входят в экспертные группы, созданные при Автономной некоммерческой организации «Цифровая экономика»; существенная группа направлений, предусмотренных в федеральной программе «Цифровая экономика России», в городе Москве тестируются на уровне конкретных бизнес-кейсов, что также вносит большой вклад в лидерство этого субъекта. Также в 2018 году среди субъектов-лидеров появились такие регионы, как: Республика Татарстан (инвестиционная активность этого региона и развитие проекта «Иннополис»), Московская и Ленинградская области (территориальное и инфраструктурное единство с регионами-лидерами: городами Москва и Санкт-Петербург). Заметно укрепили свое положение Новосибирская область и Пермский край.

Анализ показал, что в группу с низким уровнем цифровизации комплекса попадают 26 регионов (табл. 4). Таким образом, дальнейшее исследование, а также разработка предложений по совершенствованию системы управления экономикой региона в условиях цифровизации будет осуществляться для данной группы регионов.

Таблица 4. Перечень регионов с низкими темпами цифровизации в 2018 г.

Субъект РФ	Значение	Субъект РФ	Значение
Республика Крым	49,59	Республика Дагестан	45,52
Ненецкий автономный округ	49,5	Курганская область	44,94
Пензенская область	49,08	Забайкальский край	44,75
Республика Карелия	49,06	Псковская область	44,73
Чеченская Республика	48,61	Республика Бурятия	43,65
Костромская область	47,94	Республика Адыгея	42,78
Брянская область	47,44	Республика Северная Осетия	41,99
Кабардино-Балкарская Республика	47,06	Чукотский автономный округ	41,64
Республика Марий Эл	46,66	Республика Калмыкия	41,36
Республика Хакасия	46,6	Республика Ингушетия	40,42
Орловская область	46,3	Карачаево-Черкесская Республика	40,31
Севастополь	45,84	Еврейская автономная область	39,76
Магаданская область	45,71	Республика Тыва	39,74

Результаты показывают неравномерность развития на уровне федеральных округов (табл. 5). Лидерство Уральского федерального округа обуславливается наличием образовательных центров, готовящих профильные кадры, и существенной научно-производственной базой. Также положительное влияние оказало наличие в трех субъектах из шести (Челябинская, Свердловская и Курганская области) территорий опережающего социально-экономического развития (ТОР). Замыкающим является Северо-Кавказский федеральный округ. В 2017–2018 гг. лидирующий и замыкающий федеральные округа сохранили свои позиции в рейтинге.

Таблица 5. Распределение значений индекса «Цифровая Россия» в разрезе федеральных округов в 2018 г.

Место	Федеральный округ	Значение
1	Уральский	68,34
2	Приволжский	62,65
3	Центральный	62,24
4	Северо-Западный	62,02
5	Сибирский	56,00
6	Дальневосточный	54,66
7	Южный	53,88
8	Северо-Кавказский	45,36

Таким образом, информационное освещение процессов цифровизации говорит о существенном интересе субъектов регионального управления к ее развитию. Однако, отмечая качественные положительные изменения в данном направлении в целом, стоит уточнить о наличии цифрового неравенства между субъектами Российской Федерации.

С точки зрения автора, на следующем этапе исследования целесообразно проанализировать состояние социально-экономического развития на региональном уровне и выяснить, прослеживается ли зависимость между состоянием экономики и развитием цифровизации в регионах. Для упрощения процесса изучения тенденций развития и выявления проблем анализ будет проведен на материалах трех федеральных округов: Уральский (лидер по цифровизации), Северо-Западный (среднее значение) и Северо-Кавказский (отстающий по цифровизации).

Список литературы

- [1] Индекс «Цифровая Россия»: Отражение цифровизации субъектов Российской Федерации через призму открытых источников, Центр финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления СКОЛКОВО. 2018. URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf (дата обращения: 20.01.2021).
- [2] Рейтинг инновационных регионов России, Минэкономразвития. 2018. URL: <http://i-regions.org/images/files/airr18.pdf> (дата обращения: 20.01.2021).
- [3] Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 6, НИУ ВШЭ. 2020. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/315338500> (дата обращения: 20.01.2021).
- [4] Степанова В.В., Уханова А.В., Григоришин А.В., Яхяев Д.Б. Оценка цифровых экосистем регионов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tsifrovyyh-ekosistem-regionov-rossii> (дата обращения: 20.02.2021).
- [5] Козлов А.В. Определение уровня развития цифровой инфраструктуры в регионе: методика и сравнительный анализ на примере территорий российской Арктики // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. №2 (58). URL: <https://eee-region.ru/article/5813/> (дата обращения: 20.02.2021).
- [6] Бобылев С.Н., Тикунов В.С., Черешня О.Ю. Уровень развития цифровой экономики в регионах России // Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2018. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uroven-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-v-regionah-rossii> (дата обращения: 20.02.2021).
- [7] Россия Онлайн? Догнать нельзя отстать, The Boston Consulting Group (BCG). 2016. URL: https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf (дата обращения: 20.02.2021).

Значение системы управления талантами для стратегического развития организаций

Зяблова Дина Александровна

Магистрант магистерской программы «Управленческий консалтинг»,
факультет Высшая школа управления
Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В данной статье рассматривается понятие «управление талантами» как современный подход к планированию и реализации стратегии. Также рассмотрены факторы, по которым определяется эффективность и значимость системы управления талантами.

Ключевые слова: управление талантами, талант, стратегия, планирование и реализация стратегии

The importance of a talent management system for the strategic development of organizations

Zyablova Dina

Abstract. The article discusses the concept of «talent management» as a modern approach of strategy planning and implementation. In the article there are factors that determine the effectiveness and importance of the talent management system.

Keywords: talent management, talent, strategy, strategy planning and implementation

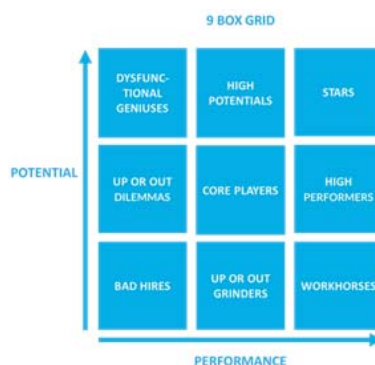
2020 год заставил практически все организации прийти к стремительным изменениям: кому-то пришлось менять бизнес-модель, кому-то перевести всю деятельность из офлайн-режима в удаленную работу, кому-то искать новые технологии и находить инновационные решения. Поэтому в настоящее время рациональное управление ресурсами, в том числе и человеческими, направленное на получение прибыли и достижение целей организации, является актуальной задачей руководства компаний.

Выводы многих исследований на протяжении нескольких лет говорят нам о том, что одним из показателей конкурентоспособности и успешности компании становится эффективность управления талантами. Более того, большинство организаций выбрали его как приоритетный.

В этой статье подробнее рассматривается значение управления талантами и исследуется вопрос: «Может ли система управления талантами быть ключом к стратегическому развитию во время высокой неопределенности?»

Почему на конкурентоспособность сейчас влияют не просто человеческие ресурсы, а именно таланты? На основе матрицы потенциала (рис. 1) для определения талантов используются два показателя:

Рис. 1. Матрица потенциала (9 box grid)



- 1) потенциал – сотрудники, обладающие потенциалом для дальнейшего продвижения в компании;
- 2) результативность – сотрудник обладает способностями для достижения максимальных и выдающихся результатов.

Исходя из этих показателей, талант можно определить как сотрудник, обладающий уникальным набором знаний, навыков, умений и регулярно демонстрирующий свои выдающиеся способности, достижения и имеющий большие возможности для дальнейшего развития. В матрице он, имея высокие показатели по потенциалу и результативности, будет находиться в квадрате «stars».

Талант также можно описать с помощью закона Парето – 20% сотрудников делают 80% результата компании. Это значит, что ключевые сотрудники, обладающие навыками или способностью быстро их приобрести,

готовностью быстро адаптироваться под меняющиеся условия и находить нестандартные решения, и приносят больше всего результата.

Управление талантами – совокупность инструментов управления персоналом, дающих возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать персонал, который способен вносить существенный вклад в развитие компании.

В контексте стратегического развития система управления талантами играет ключевую роль, потому что именно таланты – движущая сила, которая способна не только достигать результатов внешней деятельности компаний (работа с клиентами), но и внутренних проектов, направленных на реализацию стратегии. Влияние на развитие стратегии организации происходит на каждом элементе системы управления талантами, которая состоит из:

1. *Привлечение*: уже на этом этапе видна корреляция стратегии и найма талантов, так как перед поиском компаниям необходимо определить потребность в ключевых ролях, которые необходимы для реализации стратегии. Согласно Армстронгу, организации должны использовать различные техники и методы для набора и отбора подходящих талантов. Набор кадрового резерва – первая и важная задача процесса управления талантами. Кадровый резерв – это группа кандидатов, которые являются потенциальными руководителями организации, которые будут вести организацию к конкурентоспособным результатам [2]. Поэтому для достижения и поддержания производительности в организации очень важен набор и отбор талантливых людей. Создание кадрового резерва может осуществляться в двух формах: одна – внутренняя, а вторая – внешняя. Внутренний набор может дать преимущество, поскольку сотрудники уже знают культуру и способ выполнения работы в организации, а также может поднять моральный дух сотрудников, если их положение улучшится. Однако внешние источники будут лучшим способом собирать таланты, когда организация хочет внести культурные изменения или внедрение инноваций.

2. *Удержание*: этап включает в себя вознаграждение, вовлеченность и признание достижений талантов. Главный фокус и цель этого этапа – поддерживать мотивацию талантов на достижение новых результатов, поиска новых решений и т.д. Также компаниям невыгодна текучесть талантов, так как их привлечение требует больше временных и финансовых затрат.

3. *Развитие*: обучение и развитие – основа успеха. Без непрерывного обучения достижение и поддержание производительности в наши дни может быть невозможно. Чтобы справиться с изменениями, организациям необходимо расширять и обновлять знания сотрудников. Методами для развития могут быть не только обучающие программы (тренинги), но и секондмент, ротация и новые проекты.

Пушпа Хонгал в своем исследовании проанализировал, какую ценность управление талантами имеет для развития организации, и пришел к следующим выводам [3]:

- таланты могут изменить будущее бизнеса;
- управление талантами объединяет человеческие ресурсы и управленческие инициативы;
- существует взаимосвязь между талантом и результатом организации. Исследование показало, что компании, которые преуспевают в управлении талантами, зарабатывают на 15% больше, чем конкуренты;
- условия, в которых работает бизнес, стали более сложными из-за новых технологий, экономического состояния и меняющихся рынков. Но именно талантливые сотрудники легко решают эти проблемы.

В исследовании Пола Спэрроу о значимости управления талантами для организации автор пишет, что ценность управления талантами создается за счет бизнес-результатов, таких, как получение дохода и увеличение доли рынка, создание ценности для клиентов и создание ценности для людей и общества [6].

Ключевая функция управления талантами – сделать организацию ориентированной на будущее путем управления ее человеческим капиталом. Это поможет им справиться с нехваткой талантов в будущем. Система управления талантами также заботится как об индивидуальных, так и об организационных потребностях, чтобы находить таланты внутри и удерживать их во время жесткой конкуренции. При таком подходе менеджеры по талантам сосредотачиваются на подготовке группы высокопотенциальных кандидатов на будущие руководящие должности в организации, которые основаны на ролях, требуемых в разное время.

Основная цель любой организационной стратегии – повысить результативность и эффективность работы, которая могла бы привести организацию к успеху. Исследования показывают, что если стратегия и технологии будут сложными, то ключевым успехом будет человеческий фактор.

Исследование М. Ганаи [2] показало, что роль управления талантами в создании и реализации стратегии заключается в обеспечении условий для проявления инициативы, выявления и развития талантливых сотрудников, которые будут выполнять свои роли агентов изменений. По этой причине талантливые сотрудники действуют как инициаторы и драйверы изменений. В своей роли проводников изменений талантливые сотрудники в первую очередь вносят вклад в стратегическое развитие, создавая и разрабатывая новые инициативы по развитию бизнеса и внутреннему совершенствованию. Во-вторых, путем выявления и создания ключевых позиций, важных для стратегического развития. И, в-третьих, путем развития культуры обновления во всей организации.

Кроме того, результаты показали, что процесс управления талантами состоит из определения ключевых проектов, направленных на решение важнейших бизнес-возможностей и проблем, выявления талантливых сотрудников для их выполнения, а также определения и создания ключевых должностей.

Таким образом, исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. существует взаимосвязь элементов системы управления талантами и стратегическим развитием, причем не только на этапе планирования ключевых ролей, но и на всех остальных;
2. талантливые сотрудники – это ценные, редкие и незаменимые стратегические активы, которые позволяют организациям реализовывать стратегии.

Список литературы

1. *Anwar1 A., Nisar Q., Khan1 N., Sana1 A.* Talent Management: Strategic Priority of Organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 9 No. 3, 2017, pp. 1148–1154.
2. *Ganaie M.* Talent management and value creation: A conceptual framework. Academy of Strategic Management Journal, Volume 16 (Issue 2), 2017, p. 1–9.
3. *Honga P.* A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. International Journal of Engineering and Management Research, Volume-10 (Issue-1), 2020, p. 64–71.
4. *Rabbi, F.* Talent management as a source of competitive advantage. Asian Economic and Social Society, Volume 5 (Issue 9), 2015, p. 208–214.
5. *Rani A.* A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization. European Journal of Business and Management, Vol 4, No.4, 2016, p. 20–29.
6. *Sparrow P.* What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. Human Resource Management Review 25, 2015, p. 249–263.
7. *Полевая М.В., Заппала С.Д., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт, Управленческие науки. 2018, 8 (4), с. 104–111.

Анализ экономической устойчивости средних банков с использованием норматива ликвидности за 10 лет

Никулин Р.Ю.
Студент 4-го курса специалитета,
СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ

Аннотация. В работе проведено исследование структуры банковского сектора, а именно шести средних банков Российской Федерации, используя нормативы мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности активов для выявления слабых мест банковского сектора и изучения поведения и способности средних банков нивелировать последствия серьезных экономических изменений и стабилизировать экономику организаций. Изучена тенденция за последние десять лет, а также нынешнее положение по соотношению собственных средств к краткосрочным и долгосрочным обязательствам.

Ключевые слова: ликвидность, деформации, банковский сектор, экономика, кризис, устойчивость.

Analysis of economic sustainability of medium banks using liquidity regulations for 10 years

Nikulin R.Yu.
4th year student of specialty, SZIU RANEP
under the President of the Russian Federation

Abstract. The paper studies the structure of the banking sector, namely, six medium-sized banks in the Russian Federation, using the standards of instant, current and long-term liquidity of assets to identify weaknesses in the banking sector and study the behavior and ability of medium-sized banks to neutralize the consequences of serious economic changes and stabilize the economy of organizations. Studied the trend over the past ten years, as well as the current situation in the ratio of own funds to short-term and long-term liabilities.

Keywords: liquidity, defomations, banking sector, economy, crisis, stability.

Одна из основных задач в целях формирования Российской Федерации в экономическом секторе – создание стабильной, эластичной и результативной банковской инфраструктуры. Совместно с тем, как и работа иных торговых компаний, банковская деятельность подвергается множественным угрозам, и непосредственно по этой причине в основной массе государств данная деятельность считается более контролируемым видом предпринимательства.

В настоящий период вопрос экономической безопасности банка считается важным в связи с тем, что банки реализовывают собственную деятельность в обстоятельствах значительного числа внешних, а также внутренних рисков.

Сейчас как банковский сектор, так и экономика всего государства в целом столкнулись с новой непредвиденной ситуацией на фоне политического обострения. Речь идет о пандемии Covid-19, которая привнесла в жизнь общества немало важных изменений. Из-за принятых мер и отсутствия прежнего клиентопотока страдает множество предприятий в области недоимки по доходам, а также усложняется или вовсе приостанавливается развитие экономики в целом, потому на данный период наиболее перспективными и актуальными целями будет не только сохранить стабильность в области банковских организаций, но и вовремя отследить проблемные места в структуре для незамедлительного реагирования и задействования превентивных мер.

Также для изучения динамики по банкам следует рассмотреть нормативы по мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности по крупным и средним банковским организациям за ближайшие 10 лет для того, чтобы иметь представление о способностях банковской сферы удержаться на плаву во времена различного рода кризисных явлений и при этом своевременно обернуть свои собственные активы в минимальные сроки, если потребуется в ситуации.

Кредитный риск – это теоретическая вероятность утратить банковской организацией финансовый актив вследствие невозможности контрагентов или заемщиков выполнить собственные обязательства с выплатой процентов, а также основной суммы долга в соответствии с условиями договора. Это может быть доля безнадежных и проблематичных займов в совокупном объеме ссуд, сформированный резерв на возможные потери по ссудам в процентах от единого объема выданных займов, отношение совокупной величины больших кредитных рисков к состоянию, состав задолженности по кредитам, данным кредитными организациями по отраслям, географическое разделение предоставленных межбанковских кредитов и размещенных депозитов. На основании статистических данных Центрального банка Российской Федерации [1], оценить кредитный риск по банковскому сектору будет возможно по динамике кредитования и просроченной задолженности по кредитам как у физических, так и юридических лиц, также следует изучить динамику средств, полученных от Банка России и других кредитных организаций, которые находятся в публичном доступе на официальном портале.

Для каждого из такого норматива есть свой минимальный и максимальный показатель, преступать который нельзя по требованию Центрального банка. (табл. 1)

Таблица 1. Система нормативов ликвидности и рекомендуемые их значения [2]

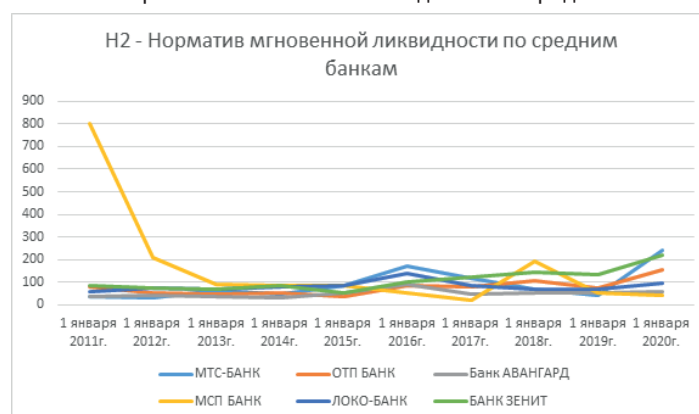
H2	Норматив ликвидности мгновенной	(Минимальное значение 15%)
H3	Норматив ликвидности текущей	(Минимальное значение 50%)
H4	Норматив ликвидности долгосрочной	(Максимальное значение 120%)

Также можно сказать, что диапазон угроз, рисков и факторов экономической безопасности банковской структуры крайне многообразен. Каждый из них представляет конкретную опасность для банка, но чрезмерное сосредоточение рисков отрицательно влияет на деятельность банка в целом. По этой причине весьма немаловажно уметь грамотно производить оценку и регулировать угрозами и рисками экономической безопасности с целью укрепления устойчивой деятельности банка. В собственной деятельности кредитно-финансовым учреждениям требуется принимать во внимание разнообразные аспекты. В частности, большое значение имеет характер рисков. Различают внешние и внутренние причины их появления.

В свою очередь, согласно нормативам ликвидности по средним банкам (рис. 1, 2, 3), был сделан вывод, что организации не превышали установленные минимумы по всем нормативам, однако наиболее стабильным было положение по нормативам мгновенной ликвидности, которые были в промежутке до 100 процентов по январь 2016 года, затем вследствие кризиса несколько увеличились и к концу 2019 года уже представляли значения от 200 до 40 процентов. Также по нормативу текущей ликвидности были скачки у некоторых банков, у «МТС Банка» с начала 2016-го, дойдя до 270% и затем опустившись к 100%, а у «МСП банка» на протяжении всего периода, опускаясь до 50 процентов в одном году и повышаясь в следующем. Такая тенденция может говорить о высокой платежеспособности банковской организации, хоть и с переменным успехом. По нормативу долгосрочной ликвидности наблюдается большой разброс в банках, и нет определенной динамики и последовательности, что отличает банки среднего размера от крупнейших и которые в свою очередь неподвластны или подвластны в наименьшей степени действиям кризиса и чувствуют себя более комфортно.

По нормативу мгновенной ликвидности средний банковский сектор показал хорошие результаты, говорящие о том, что в случае форс-мажорных и иных ситуаций они смогут своевременно и заблаговременно пустить в оборот свои активы. Минимальные значения соблюдались всеми банками на протяжении изученных 10 лет.

Рис. 1. H2 – Норматив мгновенной ликвидности по средним банкам [1]



В свою очередь, норматив текущей ликвидности также держался на высоких показателях, однако здесь у некоторых банков были очень скачкообразные показатели, и ликвидность активов каждый год имела либо высокие, либо низкие данные, однако в пределах нормы. Из полученных данных вырисовывается относительно стабильная картина по банковским компаниям.

Рис. 2. H3 – Норматив текущей ликвидности по средним банкам

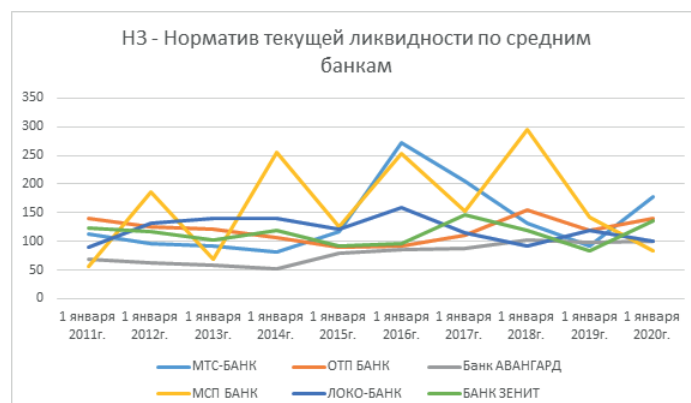
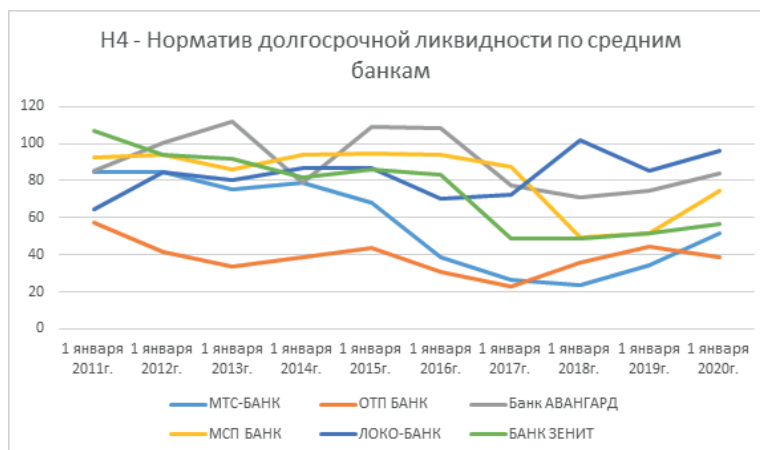


Рис. 3. Н4 – Норматив долгосрочной ликвидности по средним банкам



В целом же следует сказать, что как таковых проблем в области оборачиваемости активов у крупных банковских предприятий не имеется и все нормативы находятся в отметке «нормально». Отнюдь, стоит даже отметить своевременность и универсальность банковских предприятий, особенно прослеживаемых в кризисные моменты 2015 года. Динамика разного рода нормативов и постоянное их движение говорят о постоянных активностях и развитии банковских предприятий в среднем секторе. В особенности наиболее интенсивна и подвижна работа организаций с краткосрочными обязательствами и оборотными активами. По изученным данным можно сделать точный вывод, что средний банковский сектор имеет хорошие значения нормативов долгосрочной, текущей и мгновенной ликвидности, однако имелась динамика уменьшения или увеличения тех или иных показателей после такого события, как экономический кризис 2015 года. Однако данные не приближались к критическим значениям, а, наоборот, отдалялись от них, что говорит о необходимости в активах с мгновенной и текущей ликвидностью, которые можно сразу отправить на рынок и покрыть определенный убыток от подобных кризисных ситуаций.

Список литературы

1. Банк России: обязательные нормативы ликвидности банковского сектора [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=3500000004 (дата обращения 23.03.2021).
2. Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/899ff462085518f4febb9302d72e19e481db529c/ (дата обращения 21.03.2021).
3. Банк России: Доклад о денежно-кредитной политике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/27862/2020_02_ddcp.pdf (дата обращения 23.03.2021).
4. Булатов А.С. Россия в международном движении капитала: перелом тенденций // Вопросы экономики. 2017. №5.
5. Мащенко С.Г., Семенова И.М. Экономическая безопасность банка // Материалы студенческой научной конференции за 2014 год: Воронежский государственный университет инженерных технологий. 2014. С. 102–103.

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-6-180-186
УДК 2964



Разработка рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк» на основе использования инструментов корпоративного предпринимательства

Кузнецов Алексей Николаевич
К.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций
Финансового университета при Правительстве РФ
Пушкин Алексей Сергеевич
Магистрант Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В статье изучается взаимосвязь использования инструментов корпоративного предпринимательства и их влияния на конкурентоспособность организаций в банковской сфере. Представлены рекомендации для Сбербанка по повышению основных показателей банковской эффективности, что приведет к усилению конкурентных позиций организации.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, корпоративное предпринимательство, Сбербанк, банковская сфера, конкуренция.

Recommendations for increasing the competitive advantages of Sberbank through the use of corporate entrepreneurship tools

Alexey Kuznetsov,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of Management and Innovation of the Financial University under the Government of the Russian Federation
Alexey Pushkin,
Master's student of the Financial University
under the Government of the Russian Federation

Abstract. The article examines the relationship between the use of corporate entrepreneurship tools and their impact on the competitiveness of organizations in the banking sector. Recommendations for Sberbank to improve the main indicators of banking efficiency are presented, which will lead to an increase in the competitive position of the organization.

Keywords: competitive advantages, corporate entrepreneurship, Sberbank, banking sector, competition.

Общая характеристика реализованных корпоративных стартапов ПАО «Сбербанк» и его конкурентов и их влияние на укрепление конкурентных преимуществ

Основой механизма дистанционного обслуживания в банковской сфере являются новейшие информационные и мобильные технологии, а также современные инструменты в социальных сетях, обеспечивающие инновационный подход к клиентам с различными потребностями. Совершенствование банковских услуг по дистанционным каналам связи в Российской Федерации происходит под влиянием результатов деятельности ведущих банков мира, которые успешно функционируют благодаря внедрению таких новейших способов реализации своих услуг¹.

В настоящее время в ПАО «Сбербанк» происходит переход от формата банка в виде отделений и дистанционного банковского обслуживания к финансовой экосистеме.

Рис. 1. Экосистема в банковском секторе (на примере ПАО «Сбербанк России»)



Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

¹ Улымова Ю.А. Инновационная деятельность в банковской сфере. Банковские инновации / Ю.А. Улымова // NovalInfo: электрон. многогр. журнал. 2016. № 46. С. 175–178.

На рис. 2 отражены основные стратегии персонализации, используемые финансовыми компаниями. В этой связи следует подчеркнуть значимое влияние на развитие российского финтеха крупных Топ-10 банков, ориентированных на реализацию модели концентрированного принятия решений под влиянием главного регулятора, готовых инвестировать масштабные финансовые ресурсы, модернизируя бизнес-процессы и собственную конкурентную стратегию.

Так, крупнейший банк России, развивая собственную экосистему цифровых сервисов, создает дочернюю ИТ-компанию СбербанкТех, ориентированную на новую технологическую платформу с глобальным уровнем цифровизации, аналитикой данных, мгновенной скоростью управленческих и пользовательских решений и продвижением продуктовой линейки на рынок. На уровне кадровой политики объективно показателен тот факт, что более 8000 инженеров переведены из дочерней компании АО «Сбербанк-Технологии» в объединенные Agile-команды головной структуры.

В 2019 г. 111,1 млрд руб. составили расходы ПАО Сбербанк на технологическую трансформацию, что больше аналогичного показателя 2018 г. на 2,7% (в абсолютном значении – 2,9 млрд руб.). Кроме того, в 2019 г. более 80% нового оборудования выдано динамически через портал, а в инфраструктуре дата-центров существенная доля приходится на облако. Запрос ресурсов формируется по требованию с учетом уровня и пика нагрузки. Осуществлен ввод внутренней тарификации, учет расходов осуществляется на основе реального использования ресурсов².

В 2019 г. создана и запущена в опытную эксплуатацию платформа интеграции Synaps, в основу которой положен «принципиально новый технологический стек». Решение уровня enterprise на базе технологии service mesh (архитектурный паттерн для интеграции микросервисов и перехода на облачную инфраструктуру) значимо для Банка с позиции преимуществ отказа от вендоров и перехода на open-source технологии, на существенно иной уровень производительности, с возможностью обмена банковскими и экосистемными сервисами миллионами событий в режиме онлайн.

Рис. 2. Современные стратегии персонализации финансовых компаний.



Источник: составлено автором исследования.

Таблица 1. Затраты Сбербанка на технологическую трансформацию (автоматизацию банковских работ)

Период	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ИТ-бюджет, млрд руб.	22,7	25,9	26,8	66,8	50,6	65,5	86,3	89,3	107,9	108,2	111,1

Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

В 2019 г. введен единый профиль розничного клиента во все базовые каналы обслуживания: банковские офисы, интернет и мобильное приложение, устройства самообслуживания и контактный центр. Подключен 21 сервис дочерних структур и партнеров экосистемы через Сбербанк ID к единому профилю клиента³.

В 2019 г. завершены тиражи следующих сервисов и продуктов: зарплатные проекты, трансграничные переводы, эквайринг-расчеты, онлайн-заключение договоров, переводы физлиц, расчеты по договорам, пообъектный учет страхования залога кредитов юридических лиц, депозиты и конверсионные операции юридических лиц. Открыта тиражная практика расчетов по лоро-счетам.

Вышеотмеченное свидетельствует об активном развитии Интеллектуальной Системы Управления (ИСУ) – механизма, перманентно оценивающего состояние различных сторон бизнеса и оперативно указывающего менеджменту на причину проблемы и рекомендуемое действие. Внедрение ИСУ ориентировано на постоянное улучшение качества клиентского обслуживания, увеличение производительности труда персонала, минимизацию банковских операционных издержек. В 2018 г. к ИСУ подключено 4 тыс. пользователей, 140 тыс. задач определено, сформирован алгоритм действий по хроническим отклонениям.

В настоящем Банк реализует концепцию AI-first, ориентированную на приоритетность внедрения искусственного интеллекта в максимальное количество бизнес-процессов. В 2019 г. использование искусственного интеллекта добавило 700 млн долл. к выручке Сбербанка. В 2020 г. дополнительные доходы Сбербанка от внедрения ИИ-системы превысили 1 млрд долл. В обработке информационных массивов электронных документов задействованы «читающие роботы», верифицирующие подписи на основе AI. В настоящем технологическая

² Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami> (дата обращения: 03.03.2021 г.).

³ Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami> (дата обращения: 03.03.2021 г.).

платформа базируется на реализации трех стратегических программ (рис. 7).

На рис. 3 представлены составляющие системы лабораторий инноваций ПАО «Сбербанк», где имеет место воспроизводство решений с последующей оперативной транспортировкой бизнес-подразделениям корпорации. В настоящем данной системой создано более 100 MVP (прототипов), в том числе со вступлением в фазу промышленной эксплуатации.

Таким образом, в соответствии с принятой Стратегией-2020, ПАО «Сбербанк России» развивает собственную экосистему, базой которой выступает банковская платформа, ориентированная на возможность оперативного подключения новых участников, а также действующих партнеров, запуск новых решений, персонализированных алгоритмов. Таким образом, действующие финансовые организации (банковские структуры, платежные операторы, страховые корпорации и др.) реагируют на вызовы рынка финтех, приобретая один или несколько перспективных стартапов, сотрудничая с разработчиками на уровне альянса или создавая собственное финтех-подразделение в рамках организационной структуры ключевого бизнеса. Результаты работы акселератора ПАО «Сбербанк» представлены на рис. 3⁴.

Рис. 3. Система инновационных лабораторий ПАО «Сбербанк»



Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

ПАО «Сбербанк», делая акцент на важность удовлетворения социальных потребностей, распространяет функционал экосистемы на следующие сферы: дом, здоровье, электронная коммерция, стиль жизни, отдельное внимание уделяет строительству экосистемы для предпринимателей, учитывая меняющиеся потребности развития бизнеса. Создание и продвижение новых дополнительных сервисов нацелено повысить качество, уровень взаимоотношений с потребителями, укрепляя собственную конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Реализация цифровых инициатив в определенной степени привела к снижению рентабельности активов компании, однако реализованные инициативы позволили снизить показатель CIR (cost/income ratio), что было вызвано снижением издержек в ходе осуществления основной деятельности. Также выросли показатели чистой процентной и чистой комиссионной маржи, что свидетельствует о повышении эффективности процессов оценки рисков, развития продуктового портфеля и увеличения доли не связанных с кредитованием доходов (табл. 2).

Таблица 2. Показатели эффективности ПАО «Сбербанк», 2019–2020 гг.

	2019	2020
ROE	20,3%	16,0%
ROTE	20,8%	16,4%
CIR	38,4%	35,8%
NIM	5,6%	6,4%
NCM	2,0%	3,2%
COR	–1,8%	–1,3%

Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

Предлагаемые инициативы в области корпоративного предпринимательства:

Пандемия обострила конкуренцию между банками за клиента, ускорила многие процессы в банках, а также изменила поведение клиентов. В период самоизоляции клиенты стали еще активнее пользоваться дистанционными каналами, и банки отреагировали незамедлительно. Сервис крупных банков стал более привлекательным для клиентов, появились дополнительные онлайн-услуги.

Мировая практика показывает, что чем крупнее становятся банки, тем сложнее для них проходит процесс внедрения инноваций, в том числе и цифровых. На сегодняшний день одним из наиболее эффективных методов

⁴ Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami> (дата обращения: 03.03.2021 г.).

ускорения в рамках внедрения цифровых технологий является приобретение так называемых финтех-проектов. Финтех – это диджитал-проект, при помощи технологий которого можно оптимизировать расходы, повысить эффективность используемых сервисов и инструментов, а также повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Таким образом, использование финтех-проектов позволяет осуществить перевод традиционного банковского института в цифровую среду. Ключевое отличие цифрового банка от традиционного состоит в преобладании продуктов и услуг в цифровом виде. При этом инфраструктура подобного банка перенесена на цифровую базу и гораздо быстрее адаптируется к изменениям технологической среды.

В области развития корпоративного предпринимательства предлагаются следующие инициативы.

Инновационный портфель банка должен включать разработанные новшества, подлежащие вводу в банк, его наполненность инновационными продуктами зависит от поставленных целей развития. Формируя будущий инновационный портфель банка, необходимо вводить технологии, отличающиеся от инноваций иных банков, привлекая новых клиентов, что принесет прибыль.

Выделим наиболее привлекательные области для реализации корпоративных стартапов с описанием необходимого минимального функционала будущих продуктов в следующих областях: безопасность / умная идентификация; аналитика (Big Data, личные финансовые помощники); цифровые технологии (онлайн-кошелек, бесконтактная оплата, цифровой банкинг и т.д.); автоматизация (роботы в отделениях и др.); геймификация (игры и квесты для клиентов); P2P-кредитование.

Таблица 3. Состав будущего инновационного портфеля Точка Банка

Группа инноваций	Характеристика
Идентификация	Разработка продукта, идентифицирующего клиента по голосу.
Аналитика	Разработка приложения, прогнозирующего изменения спроса в реальном времени и формирующего уникальное предложение
Цифровые технологии	Ввод биометрического платежа, системы оплаты товаров QR-кодом.
Автоматизация	Сквозных бизнес-процессов на 100%
Геймификация	Разработка и ввод приложения в форме игры, в котором зарабатывают бонусы и оплачивают ими покупки.
P2P-кредитование	Формирование банком платформы, на которой физические лица находят кредиторов / заемщиков.
Онлайн-банкинг	Развитие специализированных онлайн-платформ под определенный рыночный сегмент

Источник: составлено автором исследования.

Далее рассмотрим две стратегические инициативы, в рамках предложенных направлений. Первая стратегическая инициатива в области развития онлайн-банкинга связана с приобретением Точка Банка – крупнейшего онлайн-банка для предпринимателей. Основным конкурентным преимуществом небанка является высокая лояльность клиентской базы (NPS-72,4)⁵, что также позволяет компании поддерживать стабильно высокий уровень LTV. С точки зрения амбиций Сбербанка по созданию крупнейшей цифровой экосистемы приобретение Точки – стратегически верное решение, обусловленное следующими потенциальными выигрышами:

- 1) Клиентские данные «цифровых», то есть предпочитающих онлайн-каналы взаимодействия, что важно с точки зрения перспектив развития кросс-продуктового предложения в рамках экосистемы, так как высока вероятность того, что данные клиенты будут заинтересованы в получении других продуктов и услуг через digital-каналы.
- 2) Успешная бизнес-модель, полностью или точно Точка Банка может быть масштабирована для других стартапов и финтех-проектов Сбербанка. Достижение высочайшего для рынка значения NPS свидетельствует о устойчивом конкурентном преимуществе на банковском рынке в сегменте МСБ.
- 3) Точка показывает хорошую динамику как финансовых результатов, так и показателей банковской эффективности, что в перспективе может привести к улучшению показателей рентабельности и финансовой эффективности Сбербанка в сегменте МСБ.

Рассмотрим корпоративные приложения, предлагаемые к интеграции в экосистему Сбербанка

В Точка Банк – на момент интеграции в экосистему Сбербанка предлагается использовать три приложения – таблица 4.

⁵ Информационный ресурс Sibbanks. URL: <https://www.sibbanks.ru/news/2017/01/23/14504> (дата обращения: 11.02.2021)

Название	Характеристика
Точка Банк – сервис нового поколения	Облегчается, становится удобнее использование банковских продуктов и услуг, позволяя: легко узнавать актуальную информацию о своих картах, вкладах и кредитах; просматривать дату и величину платежа по карте и кредиту; погашать кредиты, пополняя свои счета с карты стороннего банка; переводить средства на карты иных банков, себе или др. людям; оперативно оплачивать коммунальные услуги, мобильную связь, интернет и т.д.; просматривать историю операций; открывать вклады; оформлять заявку и получать кредит не выходя из дома; совершать иные операции.
Точка Банк Бизнес	Мобильное приложение, созданное для предпринимателей и юридических лиц, позволяющее работать со счетами компании, легко узнавать остаток и просматривать выписку в реальном времени по своим счетам, оперативно формировать и отправлять платежные поручения и переводы между своими счетами.
Точка Банк. Конференции	Официальное приложение для межрегиональных совещаний Точка Банка. Участники конференций рассматривают расписание мероприятий, создают встречи с коллегами, проходят опросы спикеров.

Источник: составлено автором исследования.

В период пандемии Точка Банк онлайн помогает клиентам с кредитами через опцию Отсрочка платежа, а также Кредитные каникулы. Сервис Линия заботы Точка Банка заботится о своих клиентах-пенсионерах, владеющих сберегательным счетом, предоставляя консультационные услуги.

В результате обоснования приоритетности инновационного дистанционного обслуживания установлено, что мобильными приложениями российских банков пользуются в 1,5–2 раза больше, чем аналогичными приложениями европейских банков; в России активно применяют только мобильное приложение, доля клиентов удаленного банковского обслуживания – 10%, что является самым высоким показателем среди иных рынков, однако в России отмечается самый низкий уровень использования цифровых каналов в сопоставлении с иными регионами;

- 1) Выделены современные способы ввода инновационных технологий: развитие финтех-компаний; роботизация технологий; геймификация; расширение использования технологий Big Data для анализа больших данных с целью предложения клиенту банковских услуг, подходящих ему; повышение роли управления рисками ведения активизированной инновационной деятельности;
- 2) Определен уровень успешности инновационных банковских продуктов и услуг: технология Big Data – 68%, роботизация – 45%, геймификация – 16%; по прогнозам аналитической компании My Private Banking, к 2025 г. под управлением роботов будет находиться 10% всех средств частных инвесторов, Сбербанк России к 2021 г. планирует принимать 80% решений, опираясь на искусственный интеллект, сократив тем самым штат сотрудников на десятки тысяч человек;
- 3) Обоснована предпочтительность развития инновационного дистанционного банковского обслуживания (мобильные приложения, интернет-банки) в условиях распространения заболевания Covid-19, что связано с ростом спроса населения на безналичные платежи, бесконтактную оплату;

Изучены 4 мобильных приложений Точка Банка: Точка Банк – сервис нового поколения, Точка Банк Бизнес, Точка Банк Конференции. Определяющую роль в формировании конкурентных условий для привлечения клиентов занимает ценообразование, требуя правильного выбора методов определения стоимости инновационных банковских продуктов.

Ключевое условие реализации нового банковского продукта, его цена – количественное выражение стоимости товара, выступающая отражением соглашения между покупателем и банком с учетом его спроса и предложения на рынке.

Определение стоимости инновационного банковского продукта по предложенному методу позволяет определить правильность разработки и ввода инновационных банковских продуктов, их соответствие потребностям потребителей, степень влияния на рост эффективности деятельности и расширение клиентской базы.

Рис. 4. Качественные показатели эффективности интернет-банкинга



Источник: Улымова Ю.А. Инновационная деятельность в банковской сфере. Банковские инновации / Ю.А. Улымова // NovalInfo: электрон. многопр. журнал. 2016. №46. С. 175–178.

Оценка эффективности рекомендаций:

Рассчитаем экономическую эффективность от покупки Точка Банка.

Рассмотрим основные количественные критерии для оценки бизнес-модели при выборе инвестиционного решения – прогноз по чистой прибыли и клиентской базе.

Таблица 5. Прогноз по чистой прибыли и клиентской базе Точка Банка

Точка Соло				
	2020	2021	2022	2023
Клиенты	200 000	230 000	264 500	304 175
Прибыль				
на клиента	625	781	977	1 221
Прибыль	125 000 000	179 687 500	258 300 781	371 307 373
CAGR клиенты	1,15			
CAGR прибыль на клиента	1,25			

Источник: составлено автором исследования.

Как видим, Точка Банк исходя из стратегии компании позитивно оценивает динамику чистой прибыли и роста клиентов. Далее рассмотрим аналогичные показатели Сбербанка на горизонте стратегии-2023.

Таблица 6. Прогноз по чистой прибыли и клиентской базе Сбербанка

Сбербанк соло				
	2020	2021	2022	2023
Цифровые клиенты Сбербанка	10 000 000	10 500 000	11 025 000	11 576 250
Доля цифровых клиентов	10,20%	10,20%	10,20%	10,20%
Клиенты Сбербанка	98 000 000	102 900 000	108 045 000	113 447 250
Прибыль				
на клиента	7 786	8722	8 100	8 262
Прибыль	763 000 000 000	817 173 000 000	875 192 283 000	937 330 935 093
CAGR клиенты	1,05			
CAGR прибыль на клиента	1,02			

Источник: составлено автором исследования.

Согласно таблице, Сбербанк также прогнозирует положительное значение по показателям прибыли и клиентской базы до 2023 года, однако показатели CAGR клиентов и прибыли на клиента ниже на 10% и 23% процента соответственно.

Рассмотрим интересующие нас показатели в конфигурации включения Точка Банка в экосистему Сбербанка.

Таблица 7. Прогноз по чистой прибыли и клиентской базе
в конфигурации включения Точка Банка в экосистему Сбербанка

Сбербанк + Точка				
	2020	2021	2022	2023
Цифровые клиенты Сбербанка	10 200 000	10 730 000	11 289 500	11 880 425
Доля цифровых клиентов	10,39%	10,40%	10,42%	10,44%
Клиенты Сбербанка	98 200 000	103 130 000	108 309 500	113 751 425
Прибыль				
на клиента	8 411	8 548	9 403	10 343
Прибыль	763 125 000 000	817 352 687 500	875 450 583 781	937 702 242 466
CAGR клиенты	1,10			
CAGR прибыль на клиента	1,14			

Источник: составлено автором исследования.

Динамика роста клиентской базы увеличится на 1%, что является значимым показателем, учитывая размеры бизнеса Сбербанка и приобретаемого актива. Прибыль в абсолютном выражении увеличится на 371 млн рублей. Прибыль в пересчете на клиента – на 1221 рубль в 2023 году.

Завершим анализ эффективности рекомендаций расчетом инвестиционной привлекательности потенциальной сделки. Учитывая, что опыт проведения IPO указывает на показатель оценки компаний $p/e = 4$, введем это допущение, для оценки инвестиций для покупки корпоративного стартапа. Таким образом, при прибыли в 2020 году в 150 млн рублей стоимость Точка Банка составит 600 млн рублей (при чистой прибыли Сбера в 750 млрд). В таком случае, учитывая приведенные выше данные, NPV Точки в 2023 году составит 220 млн рублей, исходя из данных стратегии. IRR составит 16,5 процента.

В заключение отметим, что предложенные инициативы позволят увеличить значения ключевых показателей эффективности банковской деятельности в сегменте МСБ, а именно – ROTE, CIR, NIM, NCM.

Стоит сказать, что ранее были отмечены только количественные показатели финансовой эффективности. Необходимо также отметить, что в Точка Банк показывает самый высокий на рынке показатель NPS – 72%, при том что в Сбербанке, по различным оценкам, он составляет от 10 до 20% в сегменте МСБ. Более того, высокий NPS при прочих равных положительно влияет на показатель LTV, который является основной результирующей метрикой для цифрового бизнеса.

Список литературы

1. Викулов В.С. Типология банковских инноваций для частных клиентов // Финансовый менеджмент. СПб, 2014. С. 12–19. (Vikulov V.S. Typology of banking innovations for private clients. – Saint Petersburg, 2014. P. 12–19).
2. Чисhti С., Барберис Я. Финтех: Путеводитель по новейшим финансовым технологиям. М., 2017. С. 343 (Chishti S., Barberis Y. Fintech: A guide to the latest financial technologies. – Moscow, 2017. P. 343)
3. Финтех: модели и классификации. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klassifikatsiya-2020>. (Fintech: Models and classifications. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klassifikatsiya-2020>).
4. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». URL: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)
5. Официальный сайт компании PWC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/covid19-cloud-infrastructure.html> (дата обращения: 11.03.2021 г.)
6. Официальный сайт компании PWC. URL: https://www.pwc.ru/banking/publications/_FinTech2020_Rus.pdf (дата обращения: 11.03.2021 г.)

Управление интеллектуальной собственностью в Российской Федерации: региональный аспект¹

Аннотация. Для обеспечения достижения ряда национальных целей развития России особую актуальность приобретает необходимость формирования эффективной системы управления интеллектуальной собственностью на макро и мезоуровне экономики. В настоящей статье на примере Вологодской области показано, что для получения положительного социального и экономического эффекта от интеллектуальной собственности необходимо обеспечивать процессы ее создания, правовой охраны и коммерциализации посредством планирования, организации, координации, стимулирования и контроля.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность (ИС), управление, функции, регион, результат интеллектуальной деятельности (РИД), инструменты.

Intellectual Property Management in the Russian Federation: A Regional Perspective

© E.V. Rattur
Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences,
Vologda, Russian Federation

Annotation. To ensure the achievement of a number of national development goals of Russia, the need to form an effective intellectual property management system at the macro- and meso-level of the economy becomes especially relevant. This article shows, by the example of the Vologda Oblast, that in order to obtain a positive social and economic effect from intellectual property it is necessary to ensure the processes of its creation, legal protection and commercialization through planning, organization, coordination, stimulation and control.

Keywords: intellectual property (IP), governance, functions, region, result of intellectual activity (RIA), tools.

Усилением роли интеллектуальной собственности в социально-экономическом развитии России обусловлена потребность в углублении и расширении изучения вопросов управления интеллектуальной собственностью на государственном уровне. Национальная инновационная система (НИС) объединяет в себе все стадии жизненного цикла интеллектуального продукта, начиная с идеи и заканчивая коммерциализацией и использованием новой разработки. Достаточно низкие показатели коммерческого использования интеллектуальной собственности (по данным [1], в 2020 г. зарегистрировано 3236 распоряжений в отношении 7878 объектов патентного права, при этом зарегистрировано и действует на 31.12.2020 г. 353 303 объектов промышленного права (изобретения, полезные модели, промышленные образцы), зарегистрировано в 2020 г. 68 048 товарных знаков, 17 912 программ для ЭВМ, 2903 базы данных) обуславливают необходимость выработки особого подхода к управлению интеллектуальной собственностью на каждом уровне экономической системы (макро-, мезо- и микро-).

Одной из проблем, возникающих при управлении ИС на макро- и мезоуровнях, можно считать отсутствие систематизации и рассредоточение функций управления по различным звеньям государственной системы в области науки и инноваций. Поэтому цель настоящей статьи заключается в научном описании процессов управления интеллектуальной собственностью на государственном уровне, в частности в региональном аспекте.

Для исследования управления интеллектуальной собственностью на различных уровнях организации экономических систем необходимо определить понятия управления интеллектуальной собственностью и функций управления.

Н.З. Мазур под управлением ИС понимает «процесс целенаправленного систематического воздействия на объект управления, представленного в виде экономических субъектов, посредством комплекса мер, осуществляемых применительно к ним, который обеспечивает наиболее эффективное правовое, экономическое и социальное использование интеллектуальной собственности. При этом предметом управления выступают отношения по поводу создания, использования и коммерциализации интеллектуальной собственности» [2]

Шичкина М.И. [3] также придерживается процессного подхода к управлению, однако в качестве объекта управления рассматривает интеллектуальную собственность.

Самойленко Н.Н. [4] рассматривает управление интеллектуальной собственностью с точки зрения совокупности подходов, основу которых составляет системный, детализированный посредством использования инновационного, функционального, информационного, процессного и маркетингового подходов. Логика использования данных подходов в диалектическом единстве и динамическом развитии позволяет выявить основные элементы механизма, определить их связи и зависимости (системный подход), цели и направления инновационного развития (инновационный подход), функции и структуру механизма (функционально-структурный подход), рассмотреть бизнес-процессы, позволяющие эффективно осуществлять управление интеллектуальной собственностью (процессный подход), а также сформировать стратегии развития объекта управления на основе интеллектуальной собственности в соответствии с потребностями потенциальных потребителей (маркетинговый подход) и адекватным информационным обеспечением процесса управления ИС (информационный подход).

¹ Статья подготовлена по Государственному заданию № 0168-2019-0006 «Управление процессами структурной трансформации экономики регионов на основе развития малого и среднего предпринимательства».

С учетом представленных выше подходов в настоящем исследовании под управлением интеллектуальной собственностью будет пониматься процесс систематического воздействия на объект управления, в качестве которого выступает правообладатель интеллектуальной собственности (физическое или юридическое лицо), посредством комплекса мероприятий (инструментов), с целью обеспечения создания, охраны, защиты, внедрения и использования результатов интеллектуальной деятельности.

В самом общем виде под функцией управления понимается «конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый различными приемами и средствами» [5].

По мнению С.Е. Каменицера, «функции управления отличаются от других характером выполняемых работ и используемой профессиональным составом кадров информацией и спецификой подготавливаемых решений» [6]. А.Н. Ильин определяет функцию как «...особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий выполнение соответствующих социально-экономических задач» [7]. Конкретизируя данное понятие, Г.Х. Попов пишет, что функция управления – это «часть управленческой деятельности, которая обладает определенным единством содержания, т.е. это специализированная часть управленческой деятельности, продукт разделения труда и специализации в сфере управления» [8].

Исходя из представленных подходов к определению функции управления, можно сделать вывод, что это дифференцированное понятие, и каждому виду управленческой деятельности соответствует отдельная функция, при этом отсутствие одной из них делает невозможным осуществление процесса управления [9].

В научной литературе исследователи выделяют общие и конкретные функции управления. Общие функции впервые выделил А. Файоль, к которым относил предвидение, организацию, руководство, координацию и контроль. Он писал: «Управлять – это значит предвидеть, организовать, руководить, координировать и контролировать. Предвидеть – значит исследовать будущее и набрасывать программу действий. Организовать – значит создавать двойной организм предприятия, материальный и социальный. Руководить – значит заставлять функционировать личный состав. Координировать – значит связывать, объединять, гармонизировать все акты и все усилия. Контролировать – значит наблюдать за тем, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и приказам» [8].

В настоящее время к общим функциям относят планирование, организацию, координацию, стимулирование и контроль. Планирование предусматривает постановку целей и задач управления, формирование перечня действий и мероприятий, направленных на их достижение с указанием определенных временных сроков. Планирование как функция управления также предполагает учет факторов внешней и внутренней среды [9].

Функция организации основана на создании структуры управления. Проявляется через разработку и систематизацию нормативных документов, формирование отдельных элементов структуры (учреждений и/или подразделений), а также определение и закрепление их функционала. [10].

Координация обеспечивает взаимодействие структурных элементов системы с целью согласованности их действий для достижения поставленных целей [9].

Стимулирование – одна из важнейших функций управления, потому что именно она обеспечивает заинтересованность в реализации какой-либо деятельности и в получении положительных результатов. Стимулирование, как правило, осуществляется через распределение материальных и нематериальных ценностей, принимая во внимание количество и качество затрачиваемого труда. Важно отметить, что данное распределение обязательно должно контролироваться [10].

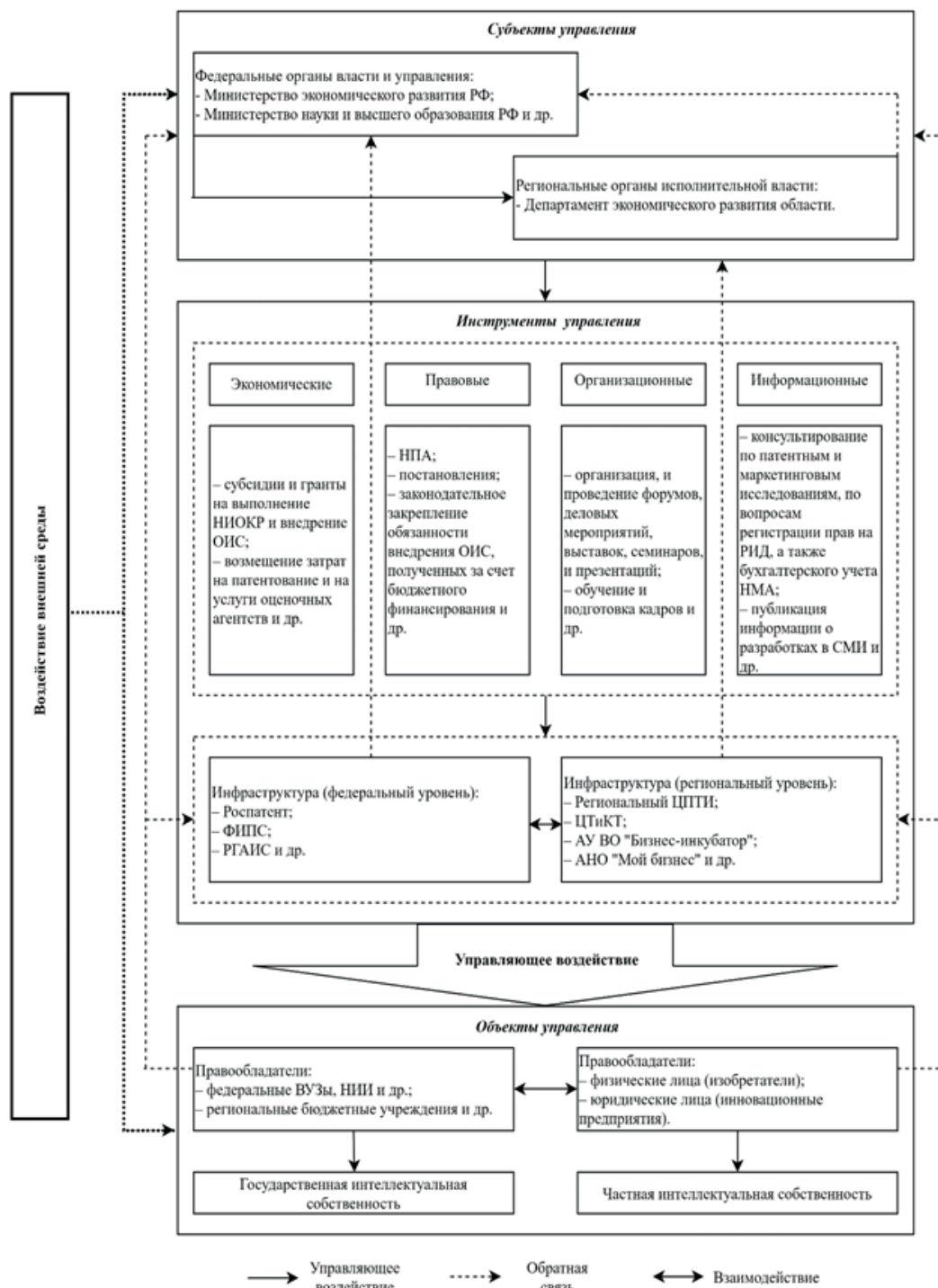
Роль контроля заключается в проверке соответствия достигнутых результатов с поставленными целями и задачами, сроков выполнения и оценке эффективности реализации запланированных мероприятий [11].

Кроме общих, также выделяют конкретные функции, которые отражают совокупность различных видов управленческой деятельности и отличаются по одному или нескольким признакам (по назначению, характеру и способу реализации), например, управление финансами, персоналом и др. [12].

Таким образом, для получения положительного социального и экономического эффекта от интеллектуальной собственности необходимо обеспечивать процессы ее создания, правовой охраны и коммерциализации посредством планирования, организации, координации, стимулирования и контроля.

Рассмотрим систему управления интеллектуальной собственностью в Российской Федерации на федеральном (макро-) и региональном (мезо-) уровнях (рис. 1).

Рис. 1. Система управления интеллектуальной собственностью на региональном уровне
(на примере Вологодской области)



Источник: составлено автором.

Объектом управления выступают правообладатели интеллектуальной собственности (физические и/или юридические лица), субъектом – органы исполнительной власти федерального и регионального уровня.

На федеральном уровне управляющее воздействие осуществляет Министерство экономического развития РФ, участвующее в формировании инновационной политики страны, а также другие федеральные министерства, (Минпромторг России, Министерство науки и высшего образования РФ и др.), выступающие, как правило, заказчиками научных исследований и разработок.

Министерство экономического развития РФ в части инноваций осуществляет следующую деятельность [12]:

- разработка законодательных и нормативных актов, стратегий и программ развития;
- стимулирование научной и научно-технической деятельности образовательных организаций, научно-исследовательских институтов, а также отдельных изобретателей;

- стимулирование инновационной деятельности действующих предприятий, содействие созданию новых инновационных компаний, повышению спроса на инновационную продукцию;
- оказание информационной и методологической помощи, а также образовательной поддержки реализации научной, научно-технической и инновационной деятельности.

В ведении Министерства экономического развития РФ находится Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент), основными функциями которой являются контроль и надзор в сфере правовой охраны и использования результатов интеллектуальной деятельности гражданского, военного, специального и двойного назначения [12]. Подведомственными учреждениями Роспатента являются:

1. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности» (ФИПС). Осуществляет прием и экспертизу заявок на получение прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД) и средства индивидуализации, осуществляет государственную регистрацию договоров о распоряжении или отчуждении исключительного права на использование объекта интеллектуальной собственности.

2. ФГБОУ ВО «Российская академия интеллектуальной собственности» (РГАИС) – единственная государственная образовательная организация в России, которая готовит специалистов в части обеспечения правовой охраны, управления и коммерческого использования объектов интеллектуальной собственности.

Перечисленные выше учреждения являются организационным инструментом управления на федеральном уровне – инфраструктурой, через которую осуществляется управляющее воздействие в виде совокупности следующих экономических, правовых, организационных и информационных мероприятий:

- нормативно-правовое регулирование деятельности в сфере интеллектуальной собственности;
- стимулирование к проведению научных исследований, созданию, внедрению и использованию результатов интеллектуальной деятельности;
- правовая охрана и защита результатов интеллектуальной деятельности;
- контроль и надзор в части правовой охраны и использования РИД;
- государственный учет результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского, военного, специального и двойного назначения;
- обеспечение ведения государственных реестров результатов интеллектуальной деятельности;
- организация правового обеспечения использования результатов интеллектуальной деятельности;
- распоряжение правами Российской Федерации на результаты интеллектуальной деятельности;
- организация работ по оценке стоимости и принятию на бухгалтерский учет прав на результаты интеллектуальной деятельности.
- организация и проведение форумов, выставок, обучающих курсов и семинаров, а также других мероприятий по вопросам интеллектуальной собственности.

Необходимо отметить, что инфраструктура является также инструментом для сбора и обработки обратной связи от объекта управления к субъекту (на схеме показана в виде пунктирных стрелок). Под обратной связью в данном исследовании понимается информация о состоянии управляемого объекта, которая может быть получена в виде статистических отчетов, а также путем анкетирования при консультировании объектов управления по вопросам интеллектуальной собственности.

Схожим образом организован процесс управления интеллектуальной собственностью и на региональном уровне. В результате проведенного анализа системы управления ИС в Вологодской области установлено, что объектом управления являются правообладатели интеллектуальной собственности (физические и/или юридические лица), зарегистрированные на территории региона, субъект – Департамент экономического развития Вологодской области (Департамент), в частности Управление отраслевого развития науки и инноваций (Управление), ключевой задачей которого является обеспечение развития научной, научно-технической и инновационной деятельности на территории области, кооперации науки и реального сектора экономики обеспечения конкурентоспособности товаров, работ и услуг, произведенных предприятиями региона.

Управляющее воздействие осуществляется с использованием четырех блоков инструментов:

1. Экономические. В 2012 г. между Правительством Вологодской области и Российским фондом фундаментальных исследований было заключено соглашение, в рамках которого осуществляется финансовая поддержка фундаментальных исследований на территории региона. Поддержка прикладных исследований осуществляется в рамках сотрудничества региональных властей с Фондом содействия инновациям (проводятся региональные отборы по программе УМНИК). С 2015 г. из регионального бюджета предоставляются субсидии на реализацию инновационных проектов малых инновационных предприятий области, а также субсидии на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предприятиями области с привлечением образовательных организаций высшего образования и научных организаций, расположенных на территории региона. В целях финансирования научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ и научных проектов, в том числе комплексных, предоставляются государственные научные гранты Вологодской области. Оператором региональных финансовых мер поддержки выступает Департамент в лице Управления [13].

2. Правовые. С 2012 г. на территории региона действует закон «О научной (научно-исследовательской) и научно-технической деятельности и государственной поддержке инновационной деятельности в Вологодской области». Разработана подпрограмма «Развитие научно-технологического потенциала и инновационной деятельности» в рамках государственной программы «Экономическое развитие Вологодской области на 2021–2025 годы». С сентября 2019 г. действует «Соглашение между Правительством Вологодской области, Министерством экономического развития РФ и Федеральной службой по интеллектуальной собственности с целью взаимодействия в рамках поддержки развития сферы интеллектуальной собственности». В январе 2021 г. утвержден паспорт

стратегического проекта «Интеллектуальная собственность» (Проект). Согласно данному документу в период с февраля 2021 г. по декабрь 2024 г. на территории региона будет реализовываться комплекс мероприятий по созданию общей базы нормативно-правовых актов и методических рекомендаций в сфере управления и коммерциализации прав на интеллектуальную собственность, а также по формированию механизмов популяризации, стимулирования и развития сферы ИС. Важно отметить, что среди мероприятий Проекта предусмотрен блок подготовки кадров и развития компетенций в сфере управления интеллектуальной собственностью, в частности, мероприятия по обеспечению непрерывности образования в области ИС на уровнях: высшего образования (обучение по программе магистратуры: «Право информационных технологий и интеллектуальной собственности») и дополнительного профессионального образования (повышение квалификации и профессиональная переподготовка специалистов по программе: «Правовая охрана и защита интеллектуальных прав»). Проведение обучения планируется с 01 сентября 2022 г. на базе Северо-Западного института (филиала) Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Финансирование на проведение всех запланированных мероприятий Проекта согласно паспорту не предусмотрено.

3. Информационные – создан областной портал «Наука и инновации Вологодской области», а также сайты учреждений инфраструктуры [13].

4. Организационные. С целью вовлечения молодежи в научно-исследовательскую среду, а также стимулирования внедрения научных разработок в производство проводятся различные областные конкурсы: «Потенциал будущего», «Инженер – новатор года», «Интеллектуальный потенциал Вологодской области». Для популяризации изобретательской деятельности ежегодно проводятся мероприятия, посвященные Международному дню интеллектуальной собственности [13]. Необходимо сказать, что большинство данных мероприятий направлено на поиск талантливой молодежи, увлекающейся научной деятельностью, а также на работу и взаимодействие с отдельными учеными – представителями образовательных и научных организаций региона, а не на предпринимательский сектор, который играет очень важную роль в части внедрения и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности.

Особого внимания в блоке организационных инструментов заслуживает инфраструктура. На территории региона институтам поддержки, которые специализируются и консультируют по вопросам интеллектуальной собственности, являются: АУ ВО «Бизнес-инкубатор», Региональный Центр поддержки технологий и инноваций (Региональный ЦПТИ), Центр трансфера и коммерциализации технологий ФГБУН ВолНЦ РАН (ЦТИКТ), а также Центр поддержки предпринимательства (ЦПП) на базе АНО «Мой бизнес».

АУ ВО «Бизнес-инкубатор» – подведомственное учреждение Управления, оказывает имущественную, консультационную и информационную поддержку субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) и промышленным предприятиям на стадии подготовки проекта с целью получить финансирование от государства, повысить квалификацию кадров и производительность труда, а также наладить сбыт готовой продукции. Направление работы по вопросам ИС отдельно не представлено.

Региональный ЦПТИ – создан в рамках соглашений между Всемирной организацией интеллектуальной собственности WIPO (Швейцария), Федеральной службой по интеллектуальной собственности (ФИПС, Москва) и Вологодским государственным университетом (ВоГУ) с целью распространения знаний по вопросам правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности и проведения патентных исследований. В настоящее время деятельность Центра в большей степени направлена на развитие и совершенствование политики управления ИС внутри ВоГУ, популяризации изобретательства среди студентов и сотрудников учреждения.

Центр трансфера и коммерциализации технологий – образован в 2008 г., является связующим звеном между реальным сектором экономики и институтами господдержки. Оказывает услуги по привлечению финансирования, бизнес-планированию и патентованию. Ориентирован на работу с промышленными предприятиями региона.

Центр поддержки предпринимательства – оказывает содействие малым и средним предприятиям региона по вопросам сертификации, патентования, регистрации товарного знака и мест происхождения товаров, через компенсацию части затрат на данные виды услуг (финансирование выделяется Министерством экономического развития РФ), а также через организацию и проведение образовательных мероприятий (семинаров, тренингов).

Вывод о результативности функционирования существующей в регионе системы управления интеллектуальной собственностью можно сделать на основании статистических данных, представленных в табл. 1.

Табл. 1. Основные показатели инновационного развития Вологодской области в период с 2015 по 2019 г.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 г к 2015 г, п.п.
Уровень инновационной активности организаций, %	5,5	6,0	5,4 ²	8,2	11,6	+ 6,1
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, %	5,0	5,6	5,0 ³	10,7	23,1	+ 18,1
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	21,6	4,3	2,9	2,0	2,8	– 18,8

Источник: данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Вологодской области. Режим доступа: <https://volgdatastat.gks.ru/> (дата обращения 18.03.2021 г.).

² По критериям 3-й редакции Руководства Осло.

³ По критериям 3-й редакции Руководства Осло.

Представленные в таблице данные иллюстрируют положительную динамику уровня инновационной активности и значительный рост доли организаций, осуществляющих технологические инновации, при этом средние значения данных показателей по России за 2019 г. составили 9,1% и 21,6% соответственно [14]. Но в то же время доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных резко сократилась в 2016 г., при этом, по итогам 2019 г., регион отстает по данному показателю и на общероссийском уровне, так как среднее значение по России составило 5,3% [14]. Важно отметить, что, согласно статистическим данным, в 2019 г. на территории области свою деятельность осуществляли порядка 113 инновационно-активных организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, а затраты на инновационную деятельность организаций составили 1,76 млрд руб., из них собственные средства организации – 1,45 млрд руб., средства федерального бюджета 116,38 млн руб., а средства регионального бюджета – 14,2 млн руб. [15].

На основании представленного анализа системы управления интеллектуальной собственностью в Вологодской области можно сделать вывод, что в регионе разработаны нормативно-правовые акты в области научной деятельности в целом и интеллектуальной собственности в частности, создана инфраструктура, предоставляющая информационно-консультационные услуги в области ИС, существует система финансовой поддержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на региональном уровне, планируются к реализации мероприятия по подготовке и развитию компетенций специалистов в сфере интеллектуальной собственности. Однако мероприятий по популяризации научной, научно-технологической и инновационной деятельности, а также взаимодействию именно с представителями реального сектора экономики региона недостаточно. В части разработки системы подготовки кадров отсутствуют образовательные мероприятия по оценке и бухгалтерскому учету объектов интеллектуальной собственности, а ведь это очень важный момент, так как только в форме нематериального актива (НМА) интеллектуальная собственность может приносить доход. Для решения данных проблем необходимо усилить блок организационных инструментов в аспекте разработки перечня мероприятий по взаимодействию с представителями предпринимательского сообщества региона с целью популяризации и разъяснения преимуществ ведения научной, научно-технической и инновационной деятельности, регистрации и внедрения в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности.

Произведенный анализ региональной системы управления позволил также систематизировать реализуемые мероприятия управляющего воздействия в зависимости от функций и статуса участника процесса управления (табл. 2).

Табл. 2. Реализуемые мероприятия управляющего воздействия
в зависимости от функций и статуса участника процесса управления

Функция управления	Реализуемые мероприятия	Статус участника	Наличие в исследуемом регионе
Планирование	1. Формирование регионального бюджета на финансирование и субсидирование затрат на НИОКР, создание и использование РИД, а также на организацию и проведение специализированных деловых и образовательных мероприятий в сфере ИС.	Субъект управления	+
	2. Планирование показателей результативности реализации мероприятий стимулирования (региональный уровень).		+
	3. Формирование перечня тематик инновационных проектов, перспективных для региона.		+
Организация	1. Разработка нормативных документов регионального уровня.	Субъект управления	+
	2. Формирование реестра предприятий, осуществляющих инновационную деятельность.	Инфраструктура	+
	3. Формирование реестра объектов ИС, зарегистрированных предприятиями региона и изобретателями, зарегистрированными на территории региона.	Инфраструктура	–
	4. Организация и проведение деловых и образовательных мероприятий (семинаров) в сфере ИС, а также мероприятий по популяризации научной, научно-технической и инновационной деятельности.	Инфраструктура	±
	5. Мероприятия по подготовке кадров в области интеллектуальной собственности.	Образовательные учреждения региона	±
Стимулирование	1. Финансирование НИОКР, субсидирование затрат на создание и использование РИД за счет средств регионального бюджета.	Субъект управления	+

Функция управления	Реализуемые мероприятия	Статус участника	Наличие в исследуемом регионе
Координация	1. Взаимодействие с органами исполнительной власти федерального уровня, курирующими вопросы развития науки, инноваций и интеллектуальной собственности.	Субъект управления, инфраструктура	+
	2. Взаимодействие с представителями инновационных предприятий, образовательных организаций и изобретателей, зарегистрированных на территории региона.	Субъект управления, инфраструктура	±
	3. Информирование и консультирование объектов управления по вопросам ИС	Субъект управления, инфраструктура	±
Контроль	1. Контроль достижения запланированных показателей результативности исполнения нормативных документов, освоения бюджетных средств (региональный уровень).	Субъект управления	+

Источник: составлено автором.

Таким образом, реализация дифференцированного (в зависимости от функций) подхода к управлению интеллектуальной собственностью, а также внедрение системы подготовки кадров и дополнительных мероприятий по взаимодействию с предпринимательским сообществом позволит сформировать культуру использования объектов интеллектуальной собственности и обеспечить социально-экономическое развитие региона. В перспективе исследования планируется проанализировать и систематизировать функционал действующих в регионе организаций инфраструктуры поддержки с целью оценки механизма их взаимодействия и роли в оценке эффективности управляющего воздействия.

Список литературы

1. Отчет Роспатента за 2020 г. URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/otchet-2020-ru.pdf> (дата обращения 09.03.2021).
2. Мазур З.Ф., Мазур Н.З., Цапенко А.М. Теория и практика правовой охраны и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности в сфере информатизации образования: монография. М.: ИИО РАО, 2007. 189 с.
3. Шичкина М.И. Управление процессом использования интеллектуальной собственности. Современная практика и проблемы коммерциализации // Материалы секционного заседания Третьего Всероссийского форума «Интеллектуальная собственность – XXI век» 20–23 апреля 2010 г. / Под ред. Е.В. Королевой. – М.: Российский государственный институт интеллектуальной собственности (РГИИС), 2010. 96с.
4. Самойленко Н.Н. Основные методические подходы к управлению интеллектуальной собственностью // Экономика. 2013. №3. С. 76–80.
5. Кобзик Е. Г., Митрофанова Г.В. Контроль как функция управления / Е.Г. Кобзик, Г.В. Митрофанова // Вестник ГГТУ имени П. О. Сухого: научно-практический журнал. 2005. №2 (25). С. 75–79.
6. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия /под ред. СЕ. Каменнищера. – М.: Высш. шк., 1984.
7. Методы и формы управления социалистической экономикой /под ред. Р.А. Белоусова. – М.: Экономика, 1981.
8. Попов, Г.Х. Эффективное управление /Г.Х. Попов. – М.: Экономика, 1976.
9. Черникова А.Е. Функции управления и их характеристика // Инновационная наука. 2019. №4. С. 100–102.
10. Черникова А.Е. Место и роль планирования в системе функций управления / А.Е. Черникова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции / Под. общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. С. 170–173.
11. Айдынов Р.Э. Функции управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. №1. С. 4–10.
12. Эйхлер Л.В., Фалалеева О.В. Разработка модели управления постоянными затратами грузового автотранспортного предприятия: монография. Омск: СибАДИ, 2007. 167 с.
13. Криуле Е.Г. Управление интеллектуальной собственностью в современных интегрированных корпоративных структурах (на примере ракетно-космической промышленности): автореферат диссертации. ФГБОУ ВО РГАИС, 2016. 18 с.
14. Давыдова А.А., Раттур Е.В. Анализ системы управления интеллектуальной собственностью на территории Вологодской области. // Экономика. Право. Инновации. 2019. №4. С. 71–77.
15. Областной портал «Наука и инновации Вологодской области». URL: <https://innovation.gov35.ru/o-nauchnoy-nauchno-tekhnicheskoy-i-innovatsionnoy-deyatelnosti/statisticheskaya-informatsiya/> (дата обращения 18.03.2021 г.).
16. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Вологодской области. URL: <https://vologdastat.gks.ru/> (дата обращения 18.03.2021 г.).

Большие данные в развитии платформы

Самойлов Никита Константинович
Студент 4-го курса факультета управления Санкт-Петербургского
государственного экономического университета;
e-mail: konstantintinovich@gmail.com

Шкарлат Ольга Сергеевна
Студентка 4-го курса факультета управления Санкт-Петербургского
государственного экономического университета;
e-mail: olia.shkarlat@yandex.ru

Степаненко Дарья Александровна
К.э.н., доцент кафедры менеджмента и инноваций
Санкт-Петербургского государственного экономического университета;
e-mail: kadar_77@mail.ru

Аннотация. В исследовании рассматриваются облачные платформы, применение Big Data в современных компаниях и влияние больших данных на развитие цифровых платформ. Даны понятия и сравнительная характеристика наиболее часто встречающихся облачных платформ – частных и публичных. В статье определены условия эффективного использования платформенных типов ведения бизнеса. Изучен опыт использования Big Data в международной и отечественной компаниях. На основе выявленных задач Big Data сделаны выводы о предпочтительном применении частных облачных платформ крупными предприятиями и использовании публичных облачных платформ малыми и средними предприятиями. Исследовано положительное и отрицательное влияние использования платформенных моделей ведения бизнеса и анализа больших данных. Сделаны предположения о перспективах развития частных и публичных облачных платформ в России и мире.

Ключевые слова: Big Data, большие данные, цифровые платформы, публичная облачная платформа, частная облачная платформа, цифровизация, облачные сервисы.

BIG DATA IN THE DEVELOPMENT OF THE PLATFORM

Stepanenko Daria A.
Senior lecturer, the Department of Management and Innovation,
St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, St. Petersburg;
e-mail: kadar_77@mail.ru

Samoilov Nikita Konstantinovich
Student 4th year, Management department,
St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg;
e-mail: konstantintinovich@gmail.com

Shkarlat Olga Sergeevna
Student 4th year, Management department,
St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg;
e-mail: olia.shkarlat@yandex.ru

Abstract. The study examines cloud platforms, the use of Big Data in modern companies and the impact of big data on the development of digital platforms. We give concepts and comparative characteristics of the most common cloud platforms – private and public. The article defines the conditions for the effective use of platform types of doing business. We have been studied the experience of using Big Data in international and domestic companies. Based on the identified Big Data tasks, conclusions were drawn about the preferred use of private cloud platforms by large enterprises and the use of public cloud platforms by small and medium-sized enterprises. The positive and negative impact of the use of platform business models and big data analysis has been investigated. We made assumptions about the prospects for the development of private and public cloud platforms in Russia and the world.

Keywords: Big Data, big data, digital platforms, public cloud platform, private cloud platform, digitalization, cloud services.

Диджитализация коснулась всех сфер жизни общества, включая экономику, политику, социальную среду и пр. Это обусловлено массовым характером компьютеризации различных видов деятельности и отдельных технологических цепочек. В настоящее время можно выделить три направления цифровизации:

- в бизнес-среде;
- в органах государственной власти;
- в ожиданиях потребительских групп, исходя из понимания качества и количества необходимых благ [3].

Облачные платформы пользуются популярностью ввиду скорости создания новых приложений, внедрения эффективных инструментов анализа Big Data, гибкости и масштабируемости системы, машинного обучения и искусственного интеллекта. Синтез методов, инструментов анализа больших данных и использование облачных платформ в настоящее время помогает лидерам IT-компаний и не только строить ближайшие к достоверному прогнозы, делать выводы, приводящие компании к значительному росту прибыли, росту доли рынка и увеличению конкурентоспособности фирмы.

Большие данные (big data) – серия подходов, инструментов и методов обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия для получения воспринимаемых человеком результатов, эффективных в условиях непрерывного прироста.

Описанные в законе Мура возможности вычислительной техники, делают критерий «объем данных» неточным. Например, переход от измерения больших данных в терабайтах к петабайтам уводит их от категории «большие». Следовательно, главными критериями оценки больших данных должны стать их структурированность и вариативность представления.

Для анализа Big Data, информации, например, непрерывно поступающей с видео-, аудиорегистраторов и датчиков, мессенджеров и соцсетей, данных метеорологических служб, геолокации абонентов сотовой связи и пр., необходимо ее соответствие пяти главным характеристикам (рис. 1).

Рис.1. Главные характеристики Big Data



Таким образом, источниками Big Data могут служить:

- данные приборов учета (показания регистраторов, датчиков, сенсоров и пр.);
- корпоративные источники (архивные данные, информация баз данных и файловых хранилищ, транзакции и пр.);
- данные Internet (интернет вещей, информация соцсетей, блогов, форумов и пр.) [2].

Многообразие платформ отражено в организационных возможностях компаний:

- создание собственной платформы, используя физическую инфраструктуру;
- аренда мощностей провайдера;
- совмещение собственной платформы и арендованных мощностей.

Для аналитики больших данных в мировой практике наиболее часто используют частные и публичные облачные платформы. Для частной облачной платформы характерно:

- локальное расположение дата-центра компании или у стороннего поставщика;
- обязательное размещение инфраструктуры в частной сети;
- программная и аппаратная обеспеченность в рамках одной компании.

Действуя на основе Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ [1], данный тип платформ развивают крупные организации – органы государственной власти, медицинские и финансовые организации, обязанные хранить данные у себя.

Публичная облачная платформа – это готовая платформа для анализа Big Data, принадлежащая провайдеру и предоставляющая облачную инфраструктуру стартапам и развивающимся компаниям (облачная платформа как услуга). Таким образом одновременно могут пользоваться несколько или много компаний, но каждая компания может получить доступ только к своим данным.

При выборе частной или публичной облачной платформы для работы с большими данными применяют следующие характеристики эффективности [5]:

Экономичность (финансы). Для развертывания частной облачной платформы необходимо приобрести оборудование, нанять персонал, развернуть и обслуживать инфраструктуру – это очень большие расходы. При публичной облачной платформе никаких первоначальных вложений нет. Первоначальные вложения отсутствуют, необходима только плата за мощности, которые компания использует.

Масштабируемость. В *частной* облачной платформе возможности масштабирования развернуты на оборудовании и ограничены самим же оборудованием. Публичная облачная платформа может подстраиваться под изменения, в связи с чем возможно выделение больших мощностей для обработки и хранения данных. При отсутствии ресурсов для анализа больших данных мощности облачной инфраструктуры не используются.

Экономичность (время). *Частную* облачную платформу компаниям нужно обслуживать и администрировать самостоятельно. В *публичной* облачной платформе провайдер занимается обслуживанием системы обработки данных, что позволяет компании повысить эффективность аналитики.

Быстрый запуск проекта (time-to-market). *Частная* облачная платформа требует больших инфраструктурных мощностей и капитальных затрат, из-за чего может замедлиться выпуск IT-продуктов на рынок. *Публичная* облачная платформа позволяет ввести в эксплуатацию IT-инфраструктуру без крупных первоначальных вложений. В общедоступном облаке инфраструктура аналитики данных настраивается за часы.

Отказоустойчивость. В *частной* облачной платформе бесперебойная работа требует больших капитальных вложений, так как она обеспечивается средствами Disaster Recovery. В *публичной* облачной платформе провайдер использует средства для обеспечения бесперебойной работы, значительно снижающие время сбоев системы.

Обеспечение требований законодательства. В *частной* облачной платформе компания следит за выполнением требований законодательства и регуляторов. В *публичной* облачной платформе ответственность за соблюдение законодательства, требований и стандартов лежит на провайдере.

Примерами эффективного использования Big Data являются отечественные и зарубежные компании, среди которых российская сеть гипермаркетов HOFF и авиакомпания S7 Airlines, ПАО «Газпромнефть», американская транснациональная компания PepsiCo и британско-нидерландская нефтегазовая компания Royal Dutch Shell.

Сеть гипермаркетов HOFF – сеть магазинов мебели и аксессуаров для дома, функционирующих в формате гипермаркета в России. Гипермаркет HOFF работает по принципу «Все в одном месте». Бизнес-задачи компании нацелены на внутренний рост конверсии сайта и количества мультиканальных покупателей.

Для решения поставленных задач все данные компании были аккумулированы в одном месте, разработаны собственные параметры эффективности, сформированы отчеты, управление ставками осуществлялось на основе отчетов компанией Alytics.

Результаты проведенных мероприятий:

- рост показателя ROI до 17% по некоторым позициям товаров,
- рассылка по электронной почте показала, что на 1 руб. онлайн-выручки приходится 4 руб. в офлайне,
- выросла значимость мультиканальных потребителей,
- в гипермаркетах Москвы треть прибыли принесли пользователи сайта Hoff.ru.

В российской авиакомпании S7 Airlines, второй крупнейшей в стране, выполняющей внутренние и международные пассажирские перевозки, входящей в топ-10 самых пунктуальных европейских авиакомпаний, бизнес-задачи сформулированы как «увеличение конверсий, снижение стоимости расходов на конверсии».

Для решения поставленных задач были созданы персонализированные креативы на основе Big Data. Повысилась точность прогнозов за счет накопления данных. Результатом стал рост конверсии в два раза при аналогичном бюджете и снижении стоимости конверсии на 40%.

В PepsiCo Big Data использовали для привлечения приоритетных покупателей, что обеспечило увеличение объема реализации на 79,8% в первые 3 месяца после запуска решения.

Анализ больших потоковых данных в крупнейшей нефтегазовой компании Shell использован для предвидения сбоев в работе оборудования и своевременного устранения неполадок, сокращения времени на аналитику складских запасов с двух дней до 45 минут. Сокращение расходов на перемещение и перераспределение ресурсов позволило компании сэкономить миллионы долларов в год.

Аналогичные результаты были получены в ПАО «Газпромнефть», где анализ более двухсот миллионов альтернативных показаний на 1649 скважинах в год позволил выявить причины сбоев насосов и обратного слива нефти при отключении насосного оборудования.

При анализе Big Data могут возникать ошибки. К типичным проблемам можно отнести [6]:

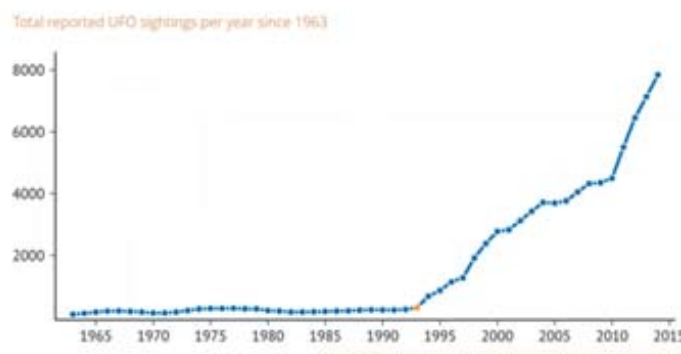
- ошибки выборки;
- ошибки корреляций;
- потеря данных;
- ошибки анализа.

Примерами неудачного использования больших данных с ошибкой выборки является опыт компании Street View, которая предложила следить за состоянием дорог жителям Бостона через мобильное приложение. Программа анализировала отклонения положения мобильного телефона от нормы, т.е. учитывала ямы, выбоины и др. дефекты дорог и отправляла данные в городские службы.

Анализ жалоб показал, что большинство из них получено от жителей престижных районов, а не бедных, именно жители богатых районов являлись активными пользователями приложений при постоянном подключении к Internet. В исследовании значимой единицей оказалось событие в приложении, а не человек, обнаруживающий изъяны на дорогах. Результатом анализа больших данных стало искаженное представление о состоянии дорог из-за демографии пользователей смартфонов.

Примером ошибки корреляций служит ситуация с резким увеличением количества наблюдений НЛО. На рис. 2 показано общее количество наблюдений НЛО с 1963 по 2015 г.

Рис. 2. Динамика общего количества наблюдений НЛО, 1963–2015 гг.



На диаграмме видно, что с 1993 г. инопланетяне начали активное изучение Земли, но понимание факта выхода первого эпизода фильма «Секретные материалы» дает объяснение такого экспоненциального роста.

Значительной ошибкой при анализе данных является их потеря. Например, профессор С. Левитт, один из авторов «Фрикономики», признал, что вывод о падении подростковой преступности в США из-за легализации абортов, а не из-за роста экономики и культуры был ошибочным, т.к. часть собранных данных была утеряна.

Кроме ошибок в обработке и анализе данных, следует учитывать и недостатки использования цифровых платформ.

1. Платформенная модель ведения бизнеса является разновидностью аутсорсинга, следовательно, возникает опасность передачи данных сторонней организации.
2. Угроза разглашения коммерческих данных относится к конфиденциальной информации, из-за чего возникают сложности с быстрым запуском и развитием компании в облачной платформе.
3. Создание облачных программ, являющихся важной частью бизнеса, предполагает работу компании на облачной платформе. При переходе на другую платформу или внутриорганизационную базу данных у владельцев торговых марок возникают дополнительные затраты на программное обеспечение. Затраты на переход с облачных технологий на внутриорганизационную базу данных неизбежны, но следует минимизировать влияние данного фактора.

Таким образом, можно выделить ряд задач, которые решает Big Data:

- составление более детализированного портрета целевой аудитории и клиентов, аккумуляция данных о причинах ухода потребителей и сегментирование клиентов;
- персонализация предложений, целевая ориентация рекламы;
- сбор информации о пользе продукта и его безопасности;
- оценка качества услуг, оборудования и улучшение логистики;
- упорядочение и удешевление хранения данных по заданным параметрам;

При анализе деятельности облачных платформ были выделены следующие положительные и отрицательные стороны (табл. 1).

Таблица 1. Достоинства и недостатки анализа больших данных.

+	–
Экономичность	Ошибки анализа и обработки данных
Масштабируемость	Недостатки аутсорсинга
Эффективность	Угроза разглашения конфиденциальной информации при быстром запуске бизнеса
Безопасность	Зависимость от облачной программы

Несмотря на наличие как положительных, так и отрицательных сторон анализа больших данных в рамках частных и публичных облачных платформ, платформенная модель ведения бизнеса будет стремительно развиваться. Существуют предпосылки существенных различий в развитии отечественных и зарубежных платформ, обусловленные готовностью к переходу на цифровые платформы. Лидерство в данной области сохраниться за США, Китаем, Великобританией, Индией и Германией [7].

Развитию частных и публичных цифровых платформ в России будет способствовать уточнение международной и национальной законодательной базы в области платформенной экономики со стороны государства и повышение цифровой грамотности и приобретения цифровых компетенций представителями бизнеса и физическими лицами.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/
2. Вичугова А. Большие данные. Режим доступа: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%B5-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5-big-data> (дата обращения: 12.05.2021 г.)
3. Салимьянова И.Г., Зинчик Н.С., Погорельцев А.С. и др. Инновационное развитие предприятий в условиях цифровой трансформации экономики: монография под общей редакцией д-ра экон. наук, проф. А.Г. Бездудной. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 166 с.
4. Чуркина Н.С., Степаненко Д.А. Развитие сетевых структур: от внутренних рынков к платформизации // Стратегии бизнеса. Т.8, №8 (2020). С. 219–222 DOI: 10.17747/2311–7184–2020–8–219–222
5. Кушнир Е. Анализ больших данных в облаке: как бизнесу стать дата-ориентированным // Mail.ru Cloud Solutions. URL: <https://mcs.mail.ru/blog/analiz-bolshih-dannyh-v-oblake> (дата обращения: 13.05.2021 г.)
6. Большие ошибки в больших данных: проблемы анализа на практике. URL: <https://habr.com/ru/company/mailru/blog/512714/> (дата обращения: 13.05.2021 г.)
7. Доклад компании Accenture «Five Ways to Win with Digital Platforms» (2018) // URL: https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/PDF-29/Accenture-Five-Ways-To-Win-With-Digital-Platforms-Full-Report.PDF (дата обращения: 11.05.2021)

Рекомендации по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала

К.П. Тимохина

Магистрант магистерской программы «Управленческий консалтинг»,
факультет Высшей школы управления
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Аннотация: в данной статье рассматриваются классические ошибки и сложности HR-специалистов и функциональных менеджеров по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала, а также рекомендации как их избежать

Ключевые слова: профессиональное развитие в компании, управление персоналом, система профессионального развития персонала

Recommendations for the implementation and use of the system of professional development of personnel

K.P. Timokhina

Abstract: this article discusses the classic mistakes and difficulties of HR specialists and functional managers in implementing and using the system of professional development of personnel, as well as recommendations on how to avoid them

Key words: professional development in the company, personnel management, system of professional development of personnel

Построение системы профессионального развития персонала в компании – проект длительный и сложный, поэтому во избежание ошибок, которые могут привести к построению неэффективной и неработающей системе, необходимо учесть несколько рекомендаций по внедрению и использованию ее в компании.

При разработке системы профессионального развития лучше всего начать разрабатывать систему с «островков инноваций», то есть активных подразделений, которые пробуют внедрять у себя различные технологии, подходы и новинки и относятся к этому наиболее лояльно. Именно с таких подразделений стоит начинать первое внедрение компетенций.

Также важно «продать» проект внутри компании, для этого важно учесть ряд особенностей в коммуникации с первыми лицами компании, такие как:

Стратегические цели и их баланс: руководитель высшего звена мыслит не только финансовыми категориями. Важно показать результат проекта, для чего он нужен и чем будет полезен;

Стратегические риски: показать какие есть риски проекта и как их можно нивелировать;

Удовлетворенность заинтересованных групп: находить оптимальный баланс между различными, зачастую противоречивыми интересами различных групп и др.

К преимуществам системы профессионального развития, которое можно озвучить первым лицам компании, можно отнести:

1. Связка требований к персоналу с целями и задачами бизнеса;
2. Понимание текущего уровня сотрудников и зон развития;
3. Продуманные подходы к развитию: инвестируем в том, что нужно, не инвестируем в другое;
4. Удерживаем тех, кто важен.

Для того, чтобы система профессионального развития персонала работала, можно проверить ее по чек-листу, который состоит из следующих пунктов:

1. Исходная точка системы профессионального развития – потребности бизнеса;
2. HR-процессы/элементы системы связаны между собой;
3. Система внедряется поэтапно;
4. Инструменты написаны на языке бизнеса/сотрудников;
5. Руководители обучены, знают, как работает системы проф. развития и на какие цели она работает;
6. Для сотрудников проводятся коммуникационные кампании.

Так как система профессионального развития – это комплекс элементов, важно на каждом этапе предпринять правильные шаги по внедрению. Далее приведены рекомендации по наиболее важным элементам.

Модели компетенций – это основа создания системы профессионального развития персонала. Она должна быть интегрирована как минимум с 4 следующими процессами:

1. Подбор

Разработанные компетенции становятся одним из критериев отбора кандидатов на открытые вакансии;

2. Оценка

После того, как модель компетенций сформирована, необходимо регулярно оценивать компетенции у сотрудников, чтобы выявлять ключевые отклонения фактических значений от целевых для дальнейшего формирования программ обучения;

3. Управление карьерой

Компетенции становятся одним из, но не единственным критерием для отбора персонала в кадровый или экспертный совет, а также они интегрируются в разрабатываемые карьерные маршруты.

Для того, чтобы грамотно разработать карьерные треки следует придерживаться следующих этапов:

Анализ кадровых данных

1. Для начала важно выявить уже существующие тренды карьерных перемещений: для этого лучше всего подойдут выгрузки кадровых данных за последние несколько лет. На их основании мы составляем первые гипотезы карьерных переходов, потом проверяем факторы успешности этих перемещений и определяем наиболее статистически значимые из них.

2. Анализ требований к должностям

В основе карьерных маршрутов – всегда заложены требования к должностям, поэтому важно собрать и проанализировать информацию о профилях должностей, перечне компетенций и целевом уровне их развития для каждой должности, а также другие формальные критерии и требования к должностям, такие как профильное образование, опыт работы и пр.

3. Составление карьерных треков

На этом этапе описываем условия, при которых переход на новую должность возможен, на основании требований к должностям определяем последовательность вертикальных и горизонтальных переходов, а также строим сами карьерные треки с учетом имеющихся гипотез.

4. Верификация карьерных треков

Для успешного внедрения треков – важным этапом будет их проверка на актуальность и применимость для компании: реальны ли перемещения, представленные в карте, оправданы ли они с финансовой точки зрения, решают ли треки поставленные задачи, оптимально ли их функционирование и т.д.

5. Внедрение карьерных треков

Чтобы карьерные треки работали – необходимо рассказать руководителям, представителям HR и самим сотрудникам – что это за инструмент, для чего он создан, для каких задач и как его использовать. Мы рекомендуем начать обучение с линейных руководителей, создания информационных и методических материалов, проведения консультационных встреч с работниками и сессий для ответов на вопросы. Период адаптации карьерных треков – полный HR цикл компании, то есть не менее года, в течение которого важно поддерживать процесс внедрения этого инструмента.

При внедрении системы профессионального развития некоторые компании сталкиваются с сопротивлением со стороны функциональных менеджеров. Ситуации могут быть разные, например:

1. Недоверие менеджмента компетентностному подходу: «У сотрудников высокие оценки по компетенциям, но фактические КПЭ низкие или наоборот».

Причина может быть в:

- Некорректно сформулированных компетенциях (не позволяют отличить эффективных сотрудников от неэффективных);
- Неточное измерение компетенций (например, невалидность инструментов оценки, низкая квалификация специалистов по оценке);
- Неверно сформулированные КПЭ, которые не позволяют адекватно измерить результаты деятельности, либо сотрудник не может влиять на свои КПЭ;
- Некорректное измерение фактических результатов КПЭ.

2. Также может быть ситуация «расфокусировки» развития, когда постоянно тратятся огромные деньги на обучение без системности и сфокусированности. Проблема может быть в том, что модель компетенций содержит слишком много компетенций, например, 20–30 для одной функции. Лучше всего иметь не более 5–8 компетенций.

3. Также менеджеры могут саботировать систему профессионального развития или ее отдельные элементы, или не использовать разработанные инструменты потому что:

- Менеджеры не вовлечены в процесс создания системы или отдельных ее инструментов;
- Менеджерам недостаточно понятно донесли реальные цели использования инструментов;
- Менеджеры не обучены применению и не видят ценности разработанных инструментов.

Поэтому модель компетенций необходимо выстраивать таким образом, чтобы она позволяла отличать эффективных сотрудников от неэффективных, обязательно проверять инструменты оценки на валидность и надежность, грамотно формулировать КПЭ и их изменение. Не усложнять модель большим количеством компетенций, объяснять ценность нововведений и как это использовать в работе.

Список литературы

1. А. Мударисов Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния / А. Мударисов. – М.: ИТРК, 2016. – 993 с.
2. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR -стратегии/Елена Барышникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. –255 с.
3. Заика, М.М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями. – Дисс.. канд. экон. наук, 2019.
4. The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection (2012)
5. Situational Judgement Test: Theory, Measurement, and Application (2006)
6. Using Individual Assessments in the Workplace (2006)