

5. Панкова, С.В., Якимова, В.А. Комплаенс-контроль в аудиторской деятельности // Аудиторские ведомости. – 2017. – № 8. – С. 31-42.
6. Пашков, Р., Юденков, Ю. Положение об управлении регуляторным риском (комплаенс-риском) // Бухгалтерия и банки. – 2016. – № 1.
7. Пшиканоква, Н.И. Роль комплаенс-контроля в мезоэкономике // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2015. – № 1. – С. 10-12.
8. Тимченко, В.А. Использование учетно-экономической (бухгалтерской) информации для обнаружения признаков преступлений и доказывания по уголовным делам. Монография. – Н. Новгород: Нижегородская правовая академия, 2014. – 188 с.
9. Якимова, В.А. Обоснование роли комплаенс-контроля общественно значимых организаций с позиции институциональной экономической теории // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. – 2017. – Т. 12, № 4. – С. 542-560.
10. Якимова, В.А., Радомский, В.С. Применение аналитических процедур для формирования аудиторской выборки в ходе проверки расчетов с персоналом по оплате труда // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 11 (458). – С. 72-89.

УДК 338.242.2

Рыбакова Лина Васильевна

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: amgulina@rambler.ru

Rybakova Lina Vasilievna

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: amgulina@rambler.ru

Шульгина Наталья Геннадьевна

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: shulgina.nata@yandex.ru

Shulgina Natalia Gennadievna

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: shulgina.nata@yandex.ru

Коваленко Яна Денисовна

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: yana.yanakovalenko@yandex.ru

Kovalenko Yana Denisovna

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: yana.yanakovalenko@yandex.ru

**РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРИМЕРЕ
ООО «ДУБЛЬГИС-БЛАГОВЕЩЕНСК»**

**SOLUTION OF CHANGE MANAGEMENT ISSUES ON THE EXAMPLE
OF DUBLGIS-BLAGOVESHCHENSK LLC**

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы проектирования изменений в ООО «ДубльГИС-Благовещенск» с помощью драфт-модели. Методология проектирования изменений

в соответствии с данной моделью наиболее близка современной методологии управления проектами и теории стратегического менеджмента.

Abstract. The article deals with the issues of designing changes in DublGIS-Blagoveshchensk LLC using the draft-model. The methodology of designing changes in accordance with this model is closest to the modern project management methodology and the theory of strategic management.

Ключевые слова: управление изменениями, организационное развитие, драфт-модель.

Key words: change management, organizational development, draft-model.

DOI: 10/22250/jasu.17

В последнее время в теории и практике менеджмента актуальными становятся вопросы управления изменениями в современных организациях, это одно из важнейших условий поддержания конкурентоспособности любой из них. Необходимость в изменениях возникает так часто, что влияние их на состояние организации уже не рассматривается как исключительное явление. Значение изменений для совершенствования компаний в современных условиях сложно переоценить. К процессу управления изменениями в настоящее время предъявляются определенные требования: ускорение процессов планирования и проведения изменений, более качественная информационная и аналитическая подготовка проектов изменений, совершенствование контроля проводимых изменений.

Менеджмент большинства отечественных организаций не соответствует потребностям не только зарубежного, но и российского рынка. Изменения в организациях планируются и осуществляются неактивно и часто неэффективно, в результате организации оказываются на грани убыточности или банкротства, что негативно влияет на социально-экономическое развитие страны в целом и не повышает конкурентоспособность российских предприятий на мировых рынках.

Решение проблем неактивного развития и преобразования организаций значимо не только для убыточных, но и для динамично развивающихся компаний. В настоящее время внедрение изменений в компаниях становится новым концептуальным подходом в управлении ими. Активно развивается такая научная область знаний как теория управления изменениями в организации.

Содержание теории управления изменениями в менеджменте представляется следующим. Существует множество определений понятия «изменения», но все они означают одно и то же явление:

возникновение новых элементов или их связей в действующей и развивающейся организации; последовательность сменяющихся состояний системы, определяющих ее жизнедеятельность и развитие;

перемены, приобретение новых свойств каким-либо объектом.

Обзор теоретических работ по вопросам управления изменениями показал, что в организации все они сводятся к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры. Изменения могут быть плановыми и стихийными [1].

Управление изменениями представляет собой целенаправленное воздействие на систему (предприятие, учреждение и т.п.) или процесс (производство продукции, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения новых идей или моделей поведения [2]. Объектом управления изменениями являются организации, а предметом управления называют методы осуществления изменений.

Все изменения должны быть обоснованы не только теоретически, но и практически.

Так как изменение представляет собой процесс, протекающий во времени, то это предполагает поэтапную организацию работы, включая сбор и подготовку информации, ее аналитическую обработку, обоснование необходимости, целесообразности и необходимости проведения предполагаемых изменений. Обязательными требованиями являются разработка плана и механизма его реализации, контроля и управления рисками, которые, как правило, возникают при проведении любых изменений и реализации любых проектов. План проекта по проведению изменений – это подробно проработанные последовательные шаги по осуществлению предполагаемых изменений.

Обзор современных достижений в управлении изменениями показал, что на практике управления популярны такие методики как реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие, бенчмаркинг.

Одним из аспектов теории управления изменениями является различие понятий «организационное изменение» и «организационное развитие». Организационные изменения – это различного рода преобразования в организации в целом или в ее подразделениях, а организационное развитие характеризуется направленностью на улучшение, совершенствование и решение проблем, т.е. организационное развитие представляет собой процесс совершенствования организации, направленный на решение проблем, которые касаются регулирования социальных процессов и реализации потенциальных возможностей. Развитие при этом предполагает не «рост или расширение масштабов деятельности, а именно выход на иной уровень качества, который становится достижимым вследствие постепенного накопления количества изменений и проявления их результатов» [3].

Основными методами, обеспечивающими организационное развитие, являются методы, целенаправленно изменяющие поведение работников. Обусловливается это тем, что именно сотрудники всех уровней организации составляют главную движущую силу организационного развития. Существуют несколько подходов к управлению изменениями. В процессе исследования были проанализированы модели американского социолога К. Левина, Лэрри Грейнер, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель драфта, модель Дж. Коллинза «От хорошего к великому», теория «Е» и теория «О» организационных изменений Майкла Бир и Нитин Нория [4].

В рамках данного исследования практическое обоснование необходимости проведения изменений было выполнено на примере общества с ограниченной ответственностью «ДубльГИС–Благовещенск».

Для проектирования изменений в ООО «ДубльГИС-Благовещенск» выбрана модель драфта, методология проектирования изменений, наиболее близкая современной методологии управления проектами и теории стратегического менеджмента [5].

ООО «ДубльГИС» является международной картографической компанией, которая с 1999 г. выпускает одноименные электронные справочники с картами городов. Справочники 2ГИС есть для многих городов России, а также нескольких городов за рубежом – в Азербайджане, Италии, Казахстане, на Кипре, в Киргизии, ОАЭ, Чехии, Чили, Украине и Узбекистане.

По данным компании на февраль 2020 г., 2ГИС есть более чем в 398 городах, а месячная аудитория карт-справочников превысила 50 млн. пользователей. Ежедневно сервис обрабатывает более 2200 тыс. поисковых запросов.

Все версии 2ГИС, как и обновления к ним, бесплатны для пользователей. Основным источником доходов компании – продажа рекламных мест на карте и в справочнике (баннер, место в списке, дополнительный текст).

Компания предлагает различные информационные продукты.

API 2ГИС – это набор инструментов, который дает возможность для любого разработчика сайта бесплатно использовать карты 2ГИС в своих продуктах.

Онлайн-версия (<http://2gis.ru>) включает:

детальную карту, с шоссе и тропинками, старейшими зданиями и новостройками, заборами, парковками и памятниками. Знаковые для города здания представлены в виде 3D-моделей, а для больших торговых центров и аэропортов показан план этажей;

справочник организаций, содержащий более 2 млн. организаций, актуальность и точность которых несколько раз в год проверяют специалисты call-центра компании. В справочнике содержится информация о контактных данных организации, времени работы, показывается вход в организацию, фотографии и отзывы клиентов. Для каждого дома собрана информация о службах, которые делают жизнь комфортной: УК, больницах, школах, провайдерах;

поиск проезда для любого вида общественного транспорта и автомобиля;

сервисы партнеров, список которых постоянно увеличивается, чтобы пользователи сервиса могли купить билеты в кино, записаться к стоматологу или заказать столик в ресторане прямо из 2ГИС.

Обновление информации в онлайн-версии происходит быстрее, чем в других версиях, постоянно появляются новые возможности интерфейса, она не требует установки и не занимает память.

Мобильная версия, включающая тот же набор функций, что и онлайн-версия, только в режиме офлайн, плюс имеет навигатор, который ведет по маршруту с учетом пробок и нужных полос, дает подсказки о камерах ГИБДД и предупреждает о превышении скорости.

ПК-версия – версия справочника, которая устанавливается на компьютер и работает без подключения к Интернету. Минимальные технические требования: Windows XP, Vista, 7, 8 или более новая версия Windows. Обновление ПК-версии выходит первого числа каждого месяца.

2GIS Dialer – приложение для автоматического определения входящих звонков из организаций и предоставляющее возможность находить нужные номера в каталоге организаций.

2GIS для браузеров – расширение, предназначенное для популярных браузеров, дающее дополнительную информацию об организации, на сайте которой находится пользователь.

«Аптеки» – приложение от 2ГИС, которое помогает находить и покупать лекарства. Узнавайте о наличии препаратов, сравнивайте цены и выбирайте подходящую аптеку на карте.

Flamp (Фламп) – это сервис для выбора компаний, работающий на API 2ГИС. Справочник 2ГИС и сервис Фламп – два отдельных самостоятельных продукта компании ООО «ДубльГИС». Продукты существуют под разными брендами и помогают решать разные задачи. 2ГИС дает полную справочную информацию о компаниях и помогает сориентироваться в городе с помощью карты.

Товары в 2ГИС. Компании в большинстве рубрик могут добавить информацию о своих товарах и услугах в 2ГИС. Товарный поиск и каталог товаров на всех платформах. В мобильных приложениях товарный поиск и каталог товаров работают только при наличии Интернета.

Личный кабинет компании – это бесплатный клиентский сервис для управления информацией о компании. Сервис доступен для рекламодателей и нерекламодателей. В личном кабинете владельцы компаний могут управлять информацией в своей карточке в 2ГИС, анализировать статистику. Рекламодатели могут отслеживать эффективность рекламной кампании. Менеджер по продажам, как куратор компаний, может отслеживать статистику по фирмам, с которыми сотрудничает.

2ГИС Чек – мобильное приложение, кэшбэк-сервис, с которым можно вернуть часть потраченных денег на продукты, загрузив чек с товарами.

Одним из главных преимуществ компании является высокая точность (около 95%). Качество предоставляемых данных поддерживают ГИС-специалисты, выверяющие карты на местности, и контакт-центр, актуализирующий информацию в справочнике.

В справочнике у каждой организации есть карточка компании, в которой содержится следующая информация: адреса, номера телефонов, время работы, расположение входа в здание, интернет-

адрес и ссылки на социальные сети. Помимо того, имеется специфическая информация о роде деятельности организации (способы оплаты, перечень оказываемых услуг, виды кухни для заведений общепита и др.).

В справочнике 2ГИС можно найти организации по запросу не только на русском языке, но и на других языках, представленных в продукте. Он находит геообъекты и по «народным» названиям.

Анализ внешней среды компании показал, что основными конкурентами 2ГИС в Амурской области являются: TU.Market и «Желтые страницы». Оба конкурента схожи с сервисом 2ГИС: имеют сайт (онлайн-версия), данные об организациях и товарах представлены в соответствии с рубрикаторм, на сайте показана контактная информация о компаниях, есть возможность оставить отзыв, посмотреть адрес на карте города и др.

Оценка конкурентоспособности организации (табл.1) показала, что ООО «ДубльГИС-Благовещенск» обладает наибольшим уровнем конкурентоспособности в Амурской области среди представленных организаций.

Таблица 1

Выявление конкурентных преимуществ 2ГИС в Амурской области

Критерии	Значимость, доли	TU.Market		«Желтые страницы»		2ГИС	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Квалификация персонала	0,10	3	0,30	3	0,30	5	0,50
Деятельность маркетинговой службы	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Перечень услуг	0,15	3	0,45	2	0,3	5	0,75
Материально-техническое обеспечение	0,05	3	0,15	3	0,15	5	0,25
Информационное обеспечение	0,06	3	0,18	2	0,12	5	0,3
Система контроля качества услуг и товаров	0,10	3	0,3	2	0,2	5	0,5
Собственные исследования и разработки	0,17	3	0,51	3	0,51	5	0,85
Рекламная деятельность	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Уровень потребительского спроса	0,15	4	0,6	2	0,3	5	0,75
Итого	1,00	x	3,37	x	2,54	x	4,93

В отличие от своих конкурентов в Амурской области сервис 2ГИС более развит в техническом плане и оптимизирован для комфортной работы пользователей. Удобно пользоваться не только приложением, но и сайтом, простой интерфейс помогает покупателям найти нужный товар или организацию, «в один клик» связаться с компаниями по телефону или перейти на сайт, а также построить маршрут по указанному адресу.

Сервис 2ГИС пользуется большим спросом среди населения Амурской области, поскольку это крупная компания, которое долгое время работает не только на рынке Благовещенска, но и в других регионах. Конкурентными преимуществами 2ГИС по сравнению с другими источниками справочной информации, представленными в Амурской области, являются: развитость технологических характеристик, постоянно дорабатываемый перечень рекламных позиций, точность предоставляемых данных, популярность среди пользователей и рекламодателей.

Анализ внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск» (табл. 2) позволил определить сильные и слабые стороны деятельности организации.

По результатам анализа внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск» выявлено, что имеет место положительная динамика в развитии организации, имущественное положение ООО «ДубльГИС-Благовещенск» в 2019 г. улучшилось по сравнению с 2017 г. По данным на конец 2019 г. отмечается постоянный рост выручки предприятия. Это объясняется ростом потребительского спроса на услуги ООО «ДубльГИС-Благовещенск». Капитал организации в анализируемом периоде также увеличился за счет увеличения заемного капитала. Заемный капитал представлен только краткосрочными обязательствами, большая часть из которых относится к кредиторской задолженности. Задолженность представляет собой авансовые платежи покупателей. ООО «ДубльГИС-Благовещенск» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, но наблюдается тенденция улучшения платежеспособности организации.

Полученные в результате анализа выводы позволяют говорить о наличии возможностей для развития и внедрения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

Таблица 2

SWOT-анализ ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие филиалов организации по всей стране Высокий уровень деловой репутации Эффективная информационная база Наличие постоянных потребителей Растущий спрос на услуги организации Постоянные разработки и усовершенствования продукта управляющей компании Непрерывное развитие профессиональных навыков персонала	Наличие вакантных должностей Текущая текучесть кадров в должности «менеджер по продажам» Превышение кредиторской задолженности над дебиторской Работа на условиях франшизы, что не позволяет организации самостоятельно внедрять дополнительные виды деятельности, развивать ассортимент услуг и разрабатывать другие продукты
Возможности	Угрозы
Увеличение количества компаний в регионе, которым необходима эффективная реклама Совершенствование рекламной сферы Развитие рекламных продуктов Появление новых видов рекламы Расширение рынка сбыта Увеличение количества городов Амурской области на карте	Изменение предпочтений пользователей Усиление конкуренции на рынке Снижение спроса на рекламу Изменение законодательства в области рекламы

Основными направлениями изменений определены: развитие рекламных продуктов, появление новых видов рекламы, увеличение количества городов Амурской области на карте, а также расширение рынка сбыта.

Более подробная оценка выявленных направлений изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» позволила установить, что приоритетным является направление расширения картографического сервиса.

Для реализации предполагаемых изменений разработан проект. Основная цель проекта изменений в ООО «ДубльГИС-Благовещенск» – расширение рынка сбыта услуг 2ГИС на территории Амурской области.

Основные задачи проектируемого изменения: расширение имеющегося картографического сервиса на территории Амурской области; рост потребительского спроса; повышение конкурентоспособности; увеличение числа пользователей сервисом 2ГИС на территории Амурской области.

В качестве исполнителей проекта определены: руководитель проекта, директор организации, директор по продажам, финансовый директор, администратор по учету продаж, сотрудники отдела производства.

Определена продолжительность реализации проекта – 241 день. Запланирован комплекс маркетинговых мероприятий, для осуществления которых потребуется 150 тыс. рублей ежемесячно.

Проект финансируется за счет собственных средств. Дополнительная потребность в персонале – 2 человека. Прогнозируемые показатели эффективности проекта: период окупаемости – 2 года и 9 месяцев, NPV – 1090 тыс. рублей, внутренняя норма доходности 26,57 %. Инвестиции в проект окупятся на третьем году его реализации.

Рисками планируемых изменений являются: несоблюдение календарного плана-графика; несоответствие фактических результатов проекта запланированным; недостаточный уровень спроса на услуги компании после реализации проекта; увеличение игроков на рынке. Для минимизации данных рисков необходимо установить контроль над соблюдением графика работ, а в случае отклонения от графика принимать меры оперативного регулирования.

1. Гаршина, Д.С. Модель управления изменениями // Молодой ученый. – 2018. – № 30. – С. 23-28.
2. Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – 357 с.
3. Коротков, Э.М., Жернакова, М.Б., Кротенко, Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – 278 с.
4. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. – Изд. 4-е. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 480 с.
5. Коваленко, Я.Д. Модели управления изменениями // Молодежь XXI века. Шаг в будущее: Матер. XXI регион. науч.-практ. конф. (Благовещенск, 20 мая 2020 г.): В 4 т. – Благовещенск: Изд-во ДальГАУ, 2020. – Т. 2. – С. 152-153.

УДК 338.

Григорьева Вера Захаровна

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

E-mail: gvz@inbox.ru

Grigorieva Vera Zakharovna

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

E-mail: gvz@inbox.ru

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

TOOLS FOR IMPLEMENTATION OF THE REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

Аннотация. В статье рассматриваются инструменты стратегии развития региона, а также их возможности.

Abstract. The article examines the tools of the regional development strategy, as well as their capabilities.

Ключевые слова: стратегия, инструменты реализации стратегии.

Key words: strategy, strategy implementation tools.

DOI: 10/22250/jasu.18

Стратегия развития отдельного региона разрабатывается в соответствии со стратегическими целями и задачами государства. Для успешной реализации стратегии на любом уровне управления