

УДК 656.07

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.03

Соколов Максим Сергеевич¹,
Глебов Степан Дмитриевич²

^{1,2} Институт экономики, управления и права МГПУ,
Москва, Россия

¹ SokolovMS@mgpu.ru

² GlebovSD509@mgpu.ru

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА МОСКВЫ

Аннотация. Целью исследования является рассмотрение подходов к управлению в организациях транспортного комплекса Москвы и разработка рекомендаций по внедрению процессного подхода. Уровень развития организаций транспортного комплекса является важнейшим показателем, характеризующим состояние социально-экономического положения региона. Как следствие, вопрос внедрения наиболее совершенных технологий управления является крайне актуальным в контексте повышения эффективности организаций транспортного комплекса. На данный момент в организациях транспортного комплекса Москвы в большей мере реализуется функциональный подход к управлению, что негативно сказывается на финансовых показателях, скорости принятия и гибкости реализации управленческих решений. Для решения обозначенных проблем авторами предлагается внедрение в систему управления организаций транспортного комплекса Москвы процессного подхода в сочетании с современными инструментами цифровых технологий.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессный подход, транспортный комплекс, функциональный подход, цифровизация.

UDC 656.07

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.03

Sokolov Maksim Sergeevich¹,
Glebov Stepan Dmitrievich²

^{1,2} Institute of Economics, Management and Law MCU,
Moscow, Russia,

¹ SokolovMS@mgpu.ru

² GlebovSD509@mgpu.ru

DIRECTIONS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF ORGANIZATIONS OF THE TRANSPORT COMPLEX OF THE CITY OF MOSCOW

Abstract. The aim of the research is to consider management approaches in Moscow transport organizations and creating recommendations for the implementation of a process approach to management. The development level of transport organizations is the most important indicator of the socio-economic situation in the region. Therefore, the issue of introducing the most advanced management technologies is relevant, as part of improving the efficiency of transport organizations. Nowadays, the organizations of the Moscow transport complex are implementing mostly functional approach to management, which has a negative impact on financial performance, flexibility, speed of making and implementing management decisions. At that point, in the context of improving the management system the introduction of a process approach in combination with modern digital technology tools is proposed, which will improve the profitability of transport organizations and increase the speed of implementing management decisions.

Keywords: business process, process approach, functional approach, digitalization.

Введение

В условиях густонаселенных городских территорий вопрос обеспечения населения доступными видами транспорта является одним из наиболее важных для развития делового потенциала и экономики региона. Одним из наиболее ярких примеров развитой транспортной инфраструктуры [8] является транспортный комплекс Москвы, который обеспечивает потребность в перевозке грузов и пассажиров практически 12,5 млн жителей столицы.

Развитие транспортного комплекса Москвы является одним из ключевых направлений работы московского правительства в рамках повышения привлекательности города для населения и развития экономических связей. На программу развития транспортной системы согласно Закону Москвы № 33 от 24.11.2021 «О бюджете Москвы на 2022 год и плановый период 2023 и 2024» пришлось 823 млрд руб., что является значительной статьей расходов городского бюджета и составляет 22,65 % в общей структуре его расходной части [1].

Ключевым звеном транспортной системы Москвы является общественный транспорт. Согласно отчету о работе транспортного комплекса за 1-е полугодие 2022 года, доля поездок на общественном транспорте составляет 66 % против 34 % поездок на личном транспорте.

Общественный транспорт Москвы представлен 5 основными категориями видов транспорта, такими как: Московский метрополитен (далее — ММ, или метрополитен) и Московское центральное кольцо (далее — МЦК), Московские центральные диаметры (далее — МЦД), наземный городской пассажирский транспорт (далее — НГПТ), такси, каршеринг.

В общей структуре среднесуточного пассажиропотока, по данным за 1-е полугодие 2022 года, доля метрополитена составляет 55,54 %, что равно 7,03 млн человек в сутки, доля наземного городского пассажирского транспорта составила 28,94 %, что равно значению в 3,8 млн человек в сутки. Таким образом, на долю метрополитена и наземного общественного транспорта приходится 84,48 % суточного пассажиропотока общественного транспорта Москвы.

Исходя из вышеизложенного, наиболее значимыми организациями транспортного комплекса Москвы, в рамках обеспечения потребности населения в услугах общественного транспорта, являются Московский метрополитен и Мосгортранс. Так как данные организации обслуживают наибольшее количество населения Москвы пассажирскими транспортными услугами, их качество является наиболее показательным индикатором развития транспортного комплекса столицы.

Согласно уставу, основной целью и предметом деятельности Московского метрополитена является оказание услуг по перевозке пассажиров в целях удовлетворения потребностей Москвы в пассажирских перевозках и получения прибыли. Если с первой целью — перевозкой пассажиров организации транспортного комплекса Москвы справляются успешно, о чем свидетельствуют данные независимого исследования консалтинговой фирмы McKinsey & Company [2], согласно которому московский общественный транспорт занимает 2-е место в мировом рейтинге эффективности использования общественного транспорта, уступая лишь Сингапuru, то относительно вопросов прибыльности деятельности метрополитена можно утверждать обратное, так как организация является дотационной и не приносит прибыли за счет операционной деятельности, что подтверждается данными годовых бухгалтерских отчетов.

Согласно отчету о финансовых результатах Московского метрополитена, за январь – декабрь 2020 года чистый убыток составил 13,9 млрд рублей, а за период январь – декабрь 2021 года показатель вырос и составил 29,5 млрд рублей.

Убыточность объясняется тем, что метрополитен и Мосгортранс являются предприятиями, в компетенцию которых входит обслуживание крупного имущественного комплекса, который необходимо финансово содержать и поддерживать в пригодном для эффективной эксплуатации состоянии.

Организации транспортного комплекса по организационно-правовой форме являются государственными унитарными предприятиями, владельцем которых является столичное правительство в лице Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры Москвы, в задачу которого входит в том числе обеспечение доступности городского транспорта для всех категорий граждан, включая наименее защищенных. Таким образом, у организаций транспортного комплекса возникает необходимость в предоставлении льготных условий проезда социальным категориям граждан, что негативно сказывается на их прибыльности. При этом отметим, что упущенная выгода от предоставления льготных условий проезда компенсируется из бюджета Москвы в виде субсидий.

Существенной статьёй затрат организаций транспортного комплекса в ходе осуществления хозяйственной деятельности выступают расходы на персонал. Как следствие, повышение рентабельности деятельности организации возможно путем не только повышения цен на оказываемые услуги, но и за счет снижения издержек путем оптимизации деятельности. С учетом социальной значимости организаций транспортного комплекса повышение стоимости услуг не является приоритетом, тогда как повышение их рентабельности путем эффективного использования ресурсов и развития системы управления можно назвать целевым ориентиром развития.

Постановка проблемы

Для повышения финансовой эффективности работы организаций транспортного комплекса Москвы целесообразным видится внедрение процессного подхода [9] в их деятельность с учетом возможности внедрения современных средств создания информационной инфраструктуры, так как ключевым драйвером совершенствования процессов выступает цифровизация и повсеместное внедрение информационных систем, призванных оптимизировать рабочий процесс и сократить издержки путем автоматизации бизнес-процессов.

Под процессным подходом в управлении понимается построение в компании системы процессов, управление этими процессами для получения наилучших результатов, повышения эффективности и обеспечения удовлетворенности потребителей [3].

Категория «бизнес-процесс» является базовой в процессном подходе. На сегодняшний день существует множество трактовок определения бизнес-процесса [10], однако в целях нашего исследования выберем следующее определение: «Бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [3].

Московский метрополитен уже сделал шаг в сторону оптимизации процессов движения подвижного состава и объектов внутристанционной инфраструктуры, создав единый диспетчерский центр в рамках программы развития «Цифровое метро», в функции которого входит мониторинг и организация бесперебойного движения рельсового транспорта города в рамках одного имущественного и информационного комплекса. В данный центр приходит информация о движении составов рельсового транспорта, о ситуативном состоянии на станциях и прочих инфраструктурных объектах метрополитена и рельсового пассажирского транспорта Москвы. Таким образом, было создано единое информационное пространство в целях оптимизации каналов связи, что позволило повысить скорость реагирования и сократить связь между управленческим и исполнительным звеном.

Однако до внедрения данной инициативы управление осуществлялось из разных центров в аналоговом режиме. В случае происшествия или внештатной ситуации, произошедшей на отдельном участке движения, активизировались определенные регламенты, в ходе реализации которых образовывалась длинная цепочка звонков по внутренней связи, по которой информация доводилась до дежурного руководства, которое координировало действия служб по длинной цепочке оповещения. Данный процесс имел высокие временные издержки, которые были нивелированы созданием Единого диспетчерского центра. При этом оптимизация процессов в рамках организации бесперебойного и безопасного движения является не единственно необходимой для достижения эффективной работы предприятий транспортного комплекса.

Организации транспортного комплекса имеют не только основные производственные процессы, но и обладают поддерживающими и вспомогательными процессами, которые могут быть оптимизированы за счет внедрения процессного подхода, внедрения современных информационных инструментов управления и создания единой информационной базы.

Сегодня организациями транспортного комплекса в большей мере применяется функциональный подход к управлению. Данный подход выражается в закреплении определенного рода функций за структурным подразделением, что выступает лишь одним из этапов процесса, который функционально переходит в смежные подразделения для реализации.

Функциональный подход имеет ряд отрицательных аспектов, которые негативно влияют на рациональную реализацию процессов. Например, при функциональном подходе слабо развиты горизонтальные связи между специалистами различных функциональных подразделений [4]. Цепочка взаимодействия коммуникации сотрудников смежных функциональных подразделений происходит либо с допущения руководителя, либо непосредственно через прямое участие руководителя, что увеличивает время получения информации рядовыми работниками функциональных подразделений.

Работники, реализующие процессы при функциональном подходе, не заинтересованы в конечном результате процесса, так как конечным потребителем и контролирующим лицом реализуемых функций выступает руководство функциональной единицы. Таким образом, создана ориентация не на конечный продукт, а на достижение показателей функционального подразделения.

Реализация функционального подхода в крупных организациях транспортного комплекса влечет за собой снижение гибкости управления и реагирования менеджмента на изменения условий внешней конъюнктуры, что приводит к затягиванию исполнения управленческих решений и вытекающих из них процессов.

Функциональный подход может быть оправдан в случае, если мы говорим о реализации основных процессов организаций транспортного комплекса, так как они напрямую сопряжены с безопасностью организации движения, что требует строгой иерархии и реализации функционала в предписанных границах. Кроме того, метрополитен является стратегическим предприятием с определенными уровнями секретности и допусков, что также придает дополнительную обоснованность использованию функционального подхода.

Однако этого нельзя сказать об организации процессов, не связанных с основной деятельностью по организации движения и процессу перевозки пассажиров. Помимо организации движения предприятиями транспортного комплекса, в том числе и метрополитеном, проводится реализация программы по повышению комфортабельности инфраструктуры путем внедрения пассажирских сервисов, создания торговых пространств, внедрения мультимедийных технологий, в том числе для коммерческих целей. Не стоит забывать о поддерживающих процессах, связанных с договорной, судебной, юридической работой, ведением бухгалтерского учета.

Отметим, что организации транспортного комплекса имеют низкий уровень цифровизации внутренних процессов, то есть высокую долю бумажного документооборота, наличие разрозненных информационных баз, которые могут содержать дублирующую информацию, но в различных форматах, в зависимости от нужд подразделений, осуществляющих сопровождение базы.

Превалирование функционального подхода в совокупности с неразвитой внутренней информационной базой создает дополнительные издержки, выраженные в излишних расходах на персонал, выполняющий одинаковые задачи в контурах различных функциональных групп.

Результаты

В целях оптимизации расходов предлагается внедрение процессного подхода в деятельность организаций транспортного комплекса на операционном уровне с помощью информационных BPM-систем.

Переход к повсеместному процессному подходу в организациях транспортного комплекса возможен с помощью реализации этапов цикла моделирования бизнес-процессов по BPM-методологии, изложенной в труде *Fundamentals of business process management* [5]:

- 1) первоначальный поиск процессов в деятельности организации;
- 2) моделирование процессов;
- 3) анализ текущих процессов;
- 4) улучшение процесса;
- 5) внедрение усовершенствованных форм процесса;
- 6) мониторинг процесса.

Так как процессный подход является более сложным в части имплементации по сравнению с функциональным подходом, его внедрение достижимо при помощи тщательного описания каждого процесса и его оценки по критериям стоимости, времени и качества реализации [6].

Именно по данной причине первый этап для организаций транспортного комплекса является наиболее значимым, так как на сегодняшний день отсутствуют четко сформулированные бизнес-процессы, выраженные в каких-либо графических нотациях.

Для внедрения процессного подхода в организациях транспортного комплекса возможны два варианта действий. Первый вариант предполагает создание структурного подразделения по типу «проектный офис», в которое будут привлечены специалисты высокого уровня в сфере организации бизнес-процессов и создания проектов. В рамках второго варианта предлагается привлечение сторонних консалтинговых компаний для создания карты бизнес-процессов организации и дальнейшего сопровождения внедрения процессного подхода. Оптимальным нам видится первый вариант, так как создание системы процессного управления и ее внедрение не являются достаточными, в связи с необходимостью постоянного мониторинга и отладки процессов, что более целесообразно за счет использования собственных ресурсов организации.

Этапы анализа и улучшения процессов в организациях транспортного комплекса в рамках перехода к процессному управлению являются ключевыми, так как в ходе их реализации будет происходить поиск наиболее эффективных и «доходных» процессов, обнаружение неустойчивых процессов, создающих узкие места или избыточную бюрократизацию, требующих дальнейшей оптимизации.

В рамках перехода к повсеместному процессному подходу предлагается создание агрегированной автоматизированной базы данных управленческого учета организаций транспортного комплекса с возможностью получения однородной информации каждым работником в рамках его компетенций.

Под агрегированной автоматизированной базой управленческого учета понимается единая информационная база данных в организации, с помощью

которой возможно обеспечение сбора, обработки и передачи информации в виде пригодного для использования в целях бухгалтерского, управленческого и операционного видов учета.

В организациях транспортного комплекса сложилась практика использования различных программных продуктов, обеспечивающих хранение и обработку данных в различных форматах, в зависимости от нужд структурных подразделений. Так, в целях бухгалтерского учета используется узкий специализированный набор программного обеспечения. Осуществление управленческого и операционного учета прочих функциональных подразделений происходит параллельно и нецентрализованно с помощью простейших неавтоматизированных программных решений, например Microsoft Office.

Информационный обмен данными операционного и управленческого учета между функциональными подразделениями осуществляется посредством передачи данных в системы электронного документооборота, что создает дополнительные каналы связи и необходимость в дополнительной обработке и структуризации данных. Схематичный процесс передачи и обмена информацией на примере метрополитена отражен на рисунке 1.

Процесс передачи информации имеет множество звеньев и проходит в несколько этапов обработки информации; таким образом, получение данных от первичного звена, обрабатывающего информацию, до вторичных пользователей, которые не являются основными держателями информации, представляет собой длинную цепочку повторяющихся событий, а на каждом этапе происходит повторное агрегирование данных или дублирование функций обработки информации.

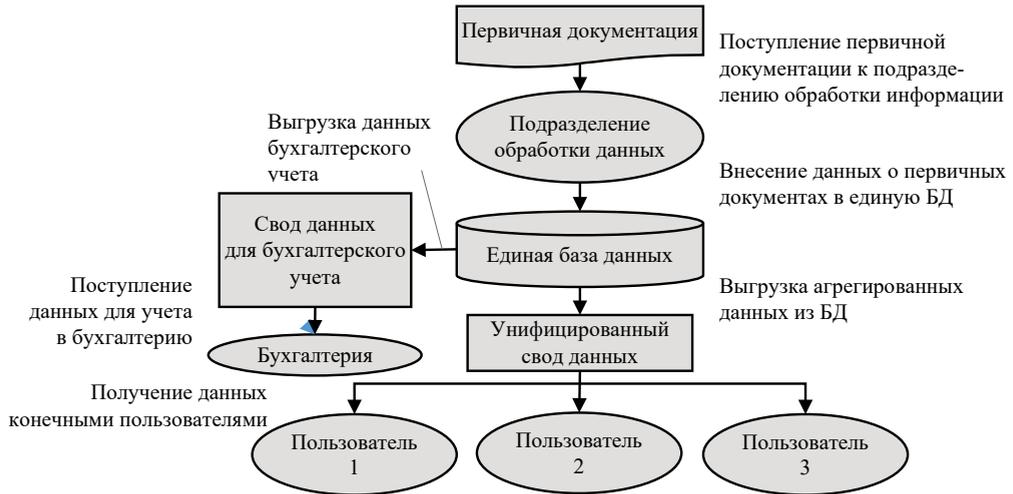
Решением для оптимизации и сокращения количества итераций свода данных выступает создание единого информационного пространства организации с помощью внедрения системы ERP. Автоматизированная ERP система (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия) — это корпоративная информационная система, предназначенная для автоматизации основных бизнес-процессов компании, учета и управления (планирование, контроль и анализ) ресурсами [7]. Основным преимуществом ERP системы является принцип формирования единого хранилища данных; таким образом, отпадает необходимость передавать информацию от системы к системе. Интеграция и централизация данных различных подразделений обеспечивает быстрый доступ к требуемой информации и обеспечивает системное видение происходящих бизнес-процессов [7].

При помощи создания единой информационной базы, в которой автоматически происходит агрегирование данных, количество звеньев в цепочке передачи информации снижается, а необходимость в обработке данных после получения их пользователем отпадает, ввиду создания единой системы формирования данных.



Источник: составлено авторами.

Рис. 1. Модель процесса информационного обмена до внедрения ERP



Источник: составлено авторами.

Рис. 2. Модель процесса информационного обмена после внедрения ERP

Таким образом, внедрение процессного подхода в сочетании с единым информационным пространством, позволит организациям транспортного комплекса оптимизировать информационные потоки, снизить количество повторяемых операций, что обеспечит снижение издержек.

Заключение

Организации транспортного комплекса Москвы являются одними из наиболее успешных в мире по качеству оказываемых услуг перевозки общественным пассажирским транспортом. При этом эффективность их деятельности, согласно данным финансовой отчетности, является весьма низкой.

Отрицательные финансовые показатели отчасти объясняются неэффективной системой управления, основанной на функциональном подходе к управлению, который неоптимален для крупных организаций. Это связано с наличием ряда факторов при его использовании, таких как: слабо развитые горизонтальные связи между функциональными единицами, низкая гибкость и адаптивность управления, ориентация на выполнение локальных целей функциональных подразделений вразрез со стратегическими целями организации. Также низкий уровень цифровизации внутренних процессов создает дополнительную нагрузку на трудовые ресурсы, что выражено в необходимости проведения дополнительных операций обработки информации.

В целях повышения эффективности организаций транспортного комплекса Москвы предлагается совершенствование системы их управления путем

внедрения процессного подхода. Это даст возможность выявить наименее эффективные или избыточные процессы, что позволит оптимизировать структуру организации и сократить временные и финансовые издержки. Перестройка процессов передачи информации путем внедрения цифровых ERP-систем позволит повысить гибкость управления и скорость получения данных функциональными единицами в рамках реализации бизнес-процессов, сократить количество однотипных процессов в функциональной структуре, оптимизировать издержки организаций транспортного комплекса Москвы.

Список источников

1. О бюджете г. Москвы на 2022 год и плановый период 2023 и 2024 годов: Закон г. Москвы от 24 ноября 2021 г. № 33 // Ведомости Московской городской Думы. 2022. № 10. Ст. 137.
2. Транспортные системы 25 городов мира: составляющие успеха. Июль 2021. [Электронный ресурс] // McKinsey&Company: [сайт]. URL: <http://www.mckinsey.com/ru/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/building%20an%20efficient%20transportation%20system%20five%20takeaways%20from%20a%20mckinsey%20study%20covering%2025%20cities%20around%20the%20world/transport-systems-of-25-cities-of-the-world-ru.pdf> (дата обращения: 07.02.2023).
3. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн\$ Иванов и Фербер, 2013. 380 с.
4. Кардапольцев К. В., Усольцев С. В. Особенности процессного подхода к управлению организацией // Economics. 2016. № 5 (14). С. 21–25.
5. Fundamentals of business process management / M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. Reijers. Berlin: Springer, 2018. 527 p.
6. Седых Е. П. Управление проектами: процессный подход // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2019. № 4 (44). С. 181–192.
7. Клочкова А. В., Орлова О. П. ERP-системы как инструмент стратегического менеджмента // Экономика и экологический менеджмент. 2021. № 2. С. 134–142
8. Крылов А. Н., Мозговой А. И., Кузина Г. П. Повышение конкурентоспособности транспортной компании за счет инвестиций в инфраструктуру // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2022. № 1 (31). С. 49–59.
9. Кузина Г. П., Мозговой А. И., Крылов А. Н. Бизнес-процессное управление как инструмент повышения эффективности транспортной компании в условиях нестабильной экономики // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2022. № 2 (32). С. 83–98.
10. Пожидаев Р. Г. Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 122–132.

References

1. O byudzhete g. Moskvy` na 2022 god i planovy`j period 2023 i 2024 godov: Zakon g. Moskvy` ot 24 noyabrya 2021 g. № 33. [On the budget of Moscow for 2022 and the planning period of 2023 and 2024: Law of Moscow dated November 24, 2021 No. 33] //

Vedomosti Moskovskoj gorodskoj Dumy`. 2022. № 10. St. 137. [Vedomosti of the Moscow City Duma. 2022. № 10. Art. 137.].

2. Transportny`e sistemy` 25 gorodov mira: sostavlyayushhie uspeha. Iyul` 2021. [Transport systems of 25 cities of the world: components of success. July 2021]. [Electronic Resource] // McKinsey & Company: [website]. URL: <http://www.mckinsey.com/ru/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/building%20an%20efficient%20transportation%20system%20five%20takeaways%20from%20a%20mckinsey%20study%20covering%2025%20cities%20around%20the%20world/transport-systems-of-25-cities-of-the-world-ru.pdf> (accessed: 07.02.2023).

3. Repin V. V. Biznes processy`. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie. [Business processes. Modeling, Implementation, Management]. M.: Mann \$ Ivanov and Ferber, 2013. 380 s.

4. Kardapoltsev K. V., Usoltsev S. V. Osobennosti processnogo podxoda k upravleniyu organizaciej. [Features of the process approach to organization management]. // Economics. 2016. № 5 (14). S. 21–25.

5. Fundamentals of business process management / M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. Reijers. Berlin: Springer, 2018. 527 p.

6. Sedykh E. P. Upravlenie proektami: processny`j podxod [Project management: process approach] // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. Seriya: Psixologo-pedagogicheskie nauki [Vestnik of Samara State Technical University. Series: Psychological and pedagogical sciences]. 2019. № 4 (44). S. 181–192.

7. Klochkova A. V., Orlova O. P. ERP-sistemy` kak instrument strategicheskogo menedzhmenta [ERP systems as a tool for strategic management] // E`konomika i e`kologicheskij menedzhment. [Economics and environmental management]. 2021. № 2. S. 134–142.

8. Krylov A. N., Mozgovoy A. I., Kuzina G. P. Povy`shenie konkurentosposobnosti transportnoj kompanii za schet investicij v infrastrukturu [Increasing the competitiveness of a transport company through investments in infrastructure] // Vestnik MGPU. Seriya «E`konomika». [MCU Journal of Economics Studies]. 2022. № 1 (31). S. 49–59.

9. Kuzina G. P., Mozgovoy A. I., Krylov A. N. Biznes-processnoe upravlenie kak instrument povy`sheniya e`ffektivnosti transportnoj kompanii v usloviyax nestabil`noj e`konomiki [Business process management as a tool to increase the efficiency of a transport company in an unstable economy] // Vestnik MGPU. Seriya «E`konomika». [MCU Journal of Economics Studies]. 2022. № 2 (32). S. 83–98.

10. Pozhidaev R. G. E`volyuciya upravleniya biznes-processami i realizaciya iniciativ po sovershenstvovaniyu biznes-processov. [Evolution of business process management and implementation of initiatives to improve business processes] // Vestnik VGU. Seriya: E`konomika i upravlenie. [Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management]. 2020. № 3. S. 122–132.

Информация об авторах / Information about the authors

Соколов Максим Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

Sokolov Maxim Sergeevich — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

SokolovMS@mgpu.ru

Глебов Степан Дмитриевич — аспирант департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

Glebov Stepan Dmitrievich — Graduate Student of the Department of Economics and Management of the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

GlebovSD509@mgpu.ru