





INSTITUTE OF WORLD CIVILIZATIONS

---

# **MODERN TREND MANAGEMENT AND ECONOMICS IN RUSSIA AND THE WORLD: CIVILIZATIONAL ASPECT**

Materials of the first all-Russian conference  
scientific and practical conferences with international participation

*(January 16, 2020)*

In three parts  
Part 1

Publishing house IWC  
Moscow  
2020



ИНСТИТУТ МИРОВЫХ ЦИВИЛИЗАЦИЙ

---

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И МИРЕ: ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**

Материалы первой всероссийской  
научно-практической конференции с международным участием

*(16 января 2020 г.)*

В трех частях  
Часть 1

Издательский дом ИМЦ  
Москва  
2020

УДК 339.9(075.8)

ББК 65.5

С 56

**С 56** **Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект:** материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием (16 января 2020 г.): В 3-х ч. Ч. 1. —М.: Издательский дом ИМЦ, 2020. — 182 с.

ISBN 978-5-6044688-4-5

Часть 1

ISBN 978-5-6044688-5-2

В сборник вошли научные статьи I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект».

Работы отечественных и зарубежных ученых, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов посвящены анализу и развитию современных тенденций управления и экономики в России и в мире, а так же междисциплинарному взаимодействию в области права, экономики, управления и социально-гуманитарных наук.

Издание адресовано научным работникам, преподавателям, аспирантам, магистрантам и студентам высших учебных заведений.

This book includes scientific articles of the first all-Russian scientific and practical conference with international participation “Modern trends in management and Economics in Russia and the world: civilizational aspect”. The works of domestic and foreign scientists, teachers, postgraduates and students are devoted to the analysis and development of modern trends in management and Economics in Russia and in the world, as well as inter-civilizational interaction in the field of law, Economics, management and social and humanitarian Sciences.

The publication is addressed to researchers, teachers, postgraduates, undergraduates and students of higher educational institutions.

УДК 339.9(075.8)

ББК 65.5

*Материалы публикуются в авторской редакции. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за подбор и точность приведенных фактов, цитат, собственных имен, статистических данных и прочих сведений.*

*The materials are being published in the author's edition. The authors of the published materials bear responsibility for the selection and accuracy of the presented facts, quotations, proper names, statistical data and other information.*

ISBN 978-5-6044688-5-2 (ч. 1)

ISBN 978-5-6044688-4-5

Возрастное ограничение: 16+

© Коллектив авторов, 2020

© НАНО ВО «ИМЦ» 2020

# Содержание

# Contents

**Цивилизационное развитие  
управленческой мысли  
в современной России и в мире ..... 9**

***Александров Д.Г.***

Влияние российской элиты  
на дисфункциональность  
национальной экономики..... 10

***Алексеева А.Д., Пантелеева Т.А.***

Обзор показателей, характеризующих  
деятельность предприятия ..... 14

***Анищенко К.Л., Герасимова А.О.,  
Колчкова А.А.***

Перспективы развития взаимодействия  
Российской Федерации с международными  
валютно-финансовыми организациями ... 20

***Анищенко К.Л., Ковалев С.В.,***

***Кострицкая Д.В., Соломина В.П.***  
Оценка ключевых показателей эффектив-  
ности менеджеров по продажам в совре-  
менных экономических условиях ..... 25

***Блохин Л.С., Бойков А.И.***

Тенденции рынка дистанционного  
образования в России..... 30

***Брага И.В.***

Стратегическая роль HR-службы  
в организации..... 33

***Дедушева Л.А., Золотарев В.А.***

Цивилизационное развитие управленческой  
мысли в современной России и мире  
по вопросу оценки эффективности труда . 36

***Зоткин А.В.***

Диагностика системы управления  
персоналом: методология и практика..... 43

***Ишкова А.А., Тихонова Е.П., Белякова А.М.***

Внедрение современных технологий  
в организацию деятельности учебных  
заведений..... 46

***Ищенко М.М., Бельдекова А.В.***

Формирование организационного поведения  
на различных стадиях жизненного цикла  
организации ..... 49

***Митронова А.С., Ермолаева Н.Н.***

Современные методы управления дилер-  
скими центрами автомобильных компаний  
и особенности их применения ..... 54

***Митронова А.С., Трошина Д.С.***

Влияние упаковки на выбор потребителя  
в маркетинге ..... 59

**Civilizational development  
of managerial thought  
in modern Russia and in the world ..... 9**

***Alexandrov D.G.***

The influence of the Russian Elite  
on the dysfunctionality of the National  
Economy ..... 10

***Alekseeva A.D., Panteleeva T.A.***

The system of indicators characterizing  
the activity of the enterprise ..... 14

***Anishchenko K.L., Gerasimova A.O.,  
Kolchkova A.***

Prospects for the development of interaction  
between the Russian Federation and  
international monetary organizations ..... 20

***Anishchenko K.L., Kovalev S.V.,***

***Kostritskaya D.V., Solomina V.P.***  
Assessment of key performance indicators  
of sales managers in modern economic  
conditions..... 25

***Blokhin L.S., Boykov A.I.***

Remote education market trends  
in Russia ..... 30

***Braga I.V.***

Strategic Role of HR-Services  
in the Organization..... 33

***Dedusheva L.A., Zolotarev V.A.***

Civilizational development of managerial  
thought in modern Russia and the world  
on the evaluation of labor efficiency ..... 36

***Zotkin A.V.***

Diagnostics of personnel management  
system: methodology and practice ..... 43

***Ishkova A.A., Tikhonova E.P., Belyakova A.M.***

Introduction of modern technologies  
in the organization of educational  
institutions..... 46

***Ishchenko, M.M., Beldekova A.V.***

Formation of organizational behavior  
at different stages of the life cycle of the  
organization ..... 49

***Mitronova A.S., Ermolaeva N.N.***

Modern methods of managing dealer centers  
of automobile companies and features  
of their application ..... 54

***Mitronova A.S., Troshina D.S.***

Influence of packaging on consumer choice  
in marketing ..... 59

<b>Сомова И.Ю., Слоботчиков О.Н.</b> Мигранты в Европе — проблемы политического и этнокультурного взаимодействия, отголоски прошлого в настоящем ..... 63	<b>Somova I.Yu., Slobotchikov O.N.</b> Migrants in Europe — problems of political and ethno-cultural interaction, echoes of the past in the present ..... 63
<b>Трихина И.А., Кокорева Е.А.</b> Формирование и внедрение кросс-функциональной команды как способ повышения эффективности управленческих решений ..... 68	<b>Trikhina I.A., Kokoreva E.A.</b> Formation and implementation of a cross-functional team as a way to increase the effectiveness of management decisions ..... 68
<b>Актуальные проблемы государственного и муниципального управления на современном этапе развития мировых цивилизаций ..... 73</b>	<b>Actual problems of state and municipal management at the present stage of development of world civilizations ..... 73</b>
<b>Алиев Т.Т.</b> Роль Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации как государственного органа в судебной защите прав граждан ..... 74	<b>Aliyev T.T.</b> Role of The Commissioner for human rights in the Russian Federation as a state body in the judicial protection of citizens' rights ..... 74
<b>Афонин А.И., Афонин И.Д., Воловиков А.С.</b> Экстремизм в молодежной среде как современный социальный феномен ... 77	<b>Afonin A.I., Afonin I.D., Volovikov A.S.</b> Extremism among young people as a contemporary social phenomenon ..... 77
<b>Бабенко И.В., Анисимова К.О.</b> Основные формы реализации государственной политики правоохранительными органами ..... 82	<b>Babenko I.V., Anisimova K.O.</b> The main forms of implementation of state policy by law enforcement agencies ..... 82
<b>Бабенко И.В., Переверзева Т.А.</b> Основные направления совершенствования управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования ..... 86	<b>Babenko I.V., Pereverzeva T.A.</b> The main directions of improving the management of housing and communal services of the municipality ..... 86
<b>Беспалов В.П., Кулешов Е.С.</b> Арктика и Северный морской путь: проблемы и перспективы ..... 91	<b>Bespalov V.P., Kuleshov E.S.</b> The Arctic and the Northern sea route: problems and prospects ..... 91
<b>Ветошкин А.П., Быков М.Ю., Кулешов С.М.</b> Духовно-нравственный вектор социально-экономического развития России ..... 95	<b>Vetoshkin A.P., Bykov M.Yu., Kuleshov S.M.</b> Spiritual and moral vector socio-economic development of Russia ..... 95
<b>Грахов В.П., Кислякова Ю.Г., Мохначев С.А., Симакова У.Ф.</b> Особенности обеспечения экономической устойчивости строительных организаций региона в условиях больших вызовов ..... 105	<b>Grakhov V.P., Kislyakova Yu.G., Mokhnachev S.A., Simakova U.F.</b> Features of ensuring economic stability of the construction organizations of the region in the conditions of big challenges ..... 105
<b>Дынный Д.И.</b> Управленческий аспект повышения инвестиционной активности в регионе ..... 116	<b>Dynnik D.I.</b> Management aspect forming investment activity in the region ..... 116
<b>Жукова А.А.</b> Проблемы и перспективы развития муниципальных образований в РФ на современном этапе ..... 120	<b>Shchukova A.A.</b> Problems and prospects for the development of municipal entities in Russia at the present stage ..... 120

<b>Кулагина Н.А., Чепикова Е.М.</b> Организация проектной деятельности в условиях социально-экономического развития регионов (на примере Брянской области).....	<b>Kulagina N.A., Chepikova E.M.</b> Organization of project activities in the conditions of socio-economic development of the regions (on the example of the Bryansk region).....
124	124
<b>Кулешов С.М., Слоботчиков О.Н., Солодилов А.В.</b> Пути совершенствования механизма борьбы с коррупцией в институте государственной гражданской службы.....	<b>Kuleshov S.M., Slobotchikov O.N., Solodilov A.V.</b> Ways to improve the anti-corruption mechanism in the institute of public civil service.....
128	128
<b>Макаров О.Н.</b> Многомерность институционального развития современных субъектов российской системы государственного управления .....	<b>Makarov O.N.</b> Multidimensionality of institutional development of modern subjects of the Russian system of public administration .....
133	133
<b>Мустафина С.Ю.</b> Установление монополии на рынке алкогольной продукции как одного из инструментов управления обществом.....	<b>Mustafina S.Y.</b> Establishing a monopoly on the market of alcoholic beverages as one of the instruments of management of the company .....
138	138
<b>Осташкин В.Н.</b> Современные этические требования к государственным гражданским служащим .....	<b>Ostashkin V.N.</b> Modern ethical requirements for public civil servants.....
141	141
<b>Пантелеева Т.А., Мироньчева А.В.</b> Метод наставничества в адаптации муниципальных служащих .....	<b>Panteleeva T.A., Mironycheva A.V.</b> A mentoring method in the adaptation of municipal employees .....
145	145
<b>Сичкарь Т.В.</b> Становление экономики сокровищ в современном мире: проблемы цивилизационных столкновений в коммуникационной среде .....	<b>Sichkar T.V.</b> The emergence of a treasure economy in the modern world: the problems of civilizational clashes in the communication environment .....
148	148
<b>Смирнов Д.Р.</b> Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» .....	<b>Smirnov D.R.</b> National project «Small and medium-sized entrepreneurship and support of individual entrepreneurial initiative» .....
152	152
<b>Соловьев А.К.</b> Пенсионная реформа как условие цивилизационного развития России на долгосрочную перспективу .....	<b>Solovev A.C.</b> Pension reform as a condition of civilizational development of Russia in the long term .....
158	158
<b>Трубицына Т.И., Комков И.В.</b> Государственный капитал как социально-экономическое явление .....	<b>Trubicina T.I., Komkov I.V.</b> Public capital as a socio-economic phenomenon.....
163	163
<b>Федякин Е.А.</b> Разработка технологий развития туристической привлекательности муниципального образования .....	<b>Fedyakin E.A.</b> Development of technologies for the development of tourist attractiveness of the municipality .....
166	166
<b>Фридман М.Ф.</b> Стратегическое управление кадровым обеспечением цивилизационного прорыва .....	<b>Fridman M.F.</b> Strategic personnel management of civilizational breakthrough .....
171	171

**Худаяров Б.Х.**

Развитие органов местного самоуправления в Российской Федерации и Республике Узбекистан как демократической основы управления государством .....175

**Царюк А.Д., Павлова П.А.**

Социально-гендерное неравенство и проблематизация урбанфеминизма.....178

**Khudayarov B.H.**

Development of local self-government bodies in the Russian Federation and the Republic of Uzbekistan as a democratic basis of public administration .....175

**Tsaryuk A.D., Pavlova P.A.**

Social-gender inequality and problematization of urban feminism .....178



**Цивилизационное развитие  
управленческой мысли  
в современной России и в мире**

**Civilizational development  
of managerial thought  
in modern Russia and in the world**

## ВЛИЯНИЕ РОССИЙСКОЙ ЭЛИТЫ НА ДИСФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Александров Д.Г.,**

доктор экономических наук, профессор, Зав. кафедрой экономической теории,  
Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет)  
имени И.М. Губкина», Москва  
Email: Prof.Alexandrov@gmail.com

## THE INFLUENCE OF THE RUSSIAN ELITE ON THE DYSFUNCTIONALITY OF THE NATIONAL ECONOMY

**Alexandrov D.G.,**

Doctor of Economics, Professor of Economic Theory, Head of Department of Economic Theory,  
National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow,  
Prof.Alexandrov@gmail.com

**Аннотация.** Российская экономическая элита оказывает негативное влияние на национальную экономику. Особенности российской элиты, приводящие к дисфункциональности экономики, это: 1) Подчинение политических интересов экономическим и предательство национальных интересов, приводящие к оттоку финансового капитала и экономических ресурсов из страны; 2) Деидеологизация и денационализация российской элиты (отсутствие чётких идеологических взглядов, отстаивающих национальные интересы своей страны); 3) Мозаичность, раздробленность и разобщённость российской элиты, при одновременной поляризации интересов (силовики, военные, ФПГ, региональные власти, партийные, конфессиональные, этнические, преступные группировки и сообщества), 4) Застой и прекращение циркуляции российской элиты. Эти негативные особенности российской элиты приводят к дисфункциональности национальной экономики, которая выражается в фиаско государства и рынка.

**Ключевые слова:** российская элита, дисфункциональность экономики, фиаско государства, фиаско рынка, вывоз капитала, циркуляция элит, социальные лифты, социально-экономическое неравенство, экономические санкции.

**Abstract.** The Russian economic elite has a negative impact on the national economy. Features of the Russian elite, leading to the dysfunctionality of the economy, are: 1) Subordination of political interests to economic ones and betrayal of national interests, leading to the outflow of financial capital and economic resources from the country; 2) Deideologization and denationalization of the Russian elite (lack of clear ideological views, defending the national interests of their country); 3) Mosaic, fragmentation and disunity of the Russian elite, while the polarization of interests (security forces, military, financial and industrial groups, regional authorities, party, confessional, ethnic, criminal groups and communities), 4) Stagnation and cessation of circulation of the Russian elite. These negative features of the Russian elite lead to the dysfunctionality of the national economy, which is expressed in the fiasco of the state and the market.

**Key words:** the Russian elite, the dysfunctional economy, the fiasco of the state, the fiasco of the market, the export of capital, the circulation of elites, social mobility, socio-economic inequality, economic sanctions.

В научной литературе имеется множество определений понятия «элита» и разнообразные критерии выделения различных видов элит. Под национальной элитой понимают некий избранный круг людей, которые осуществляют руководство страной и определяют пути и направления её развития. Выделяют: политическую, экономическую, военную, научно-техническую, культурную, духовную, контрэлику и властвующую элиту, открытую и замкнутую элиту и т.д.

Действительно, существует множество критериев выделения элит: меритократический, классовый, сословный, номенклатурный, политический, экономический, религиозно-конфессиональный, национально-этнический, идеологический, культурный, корпоративно-отраслевой, территориально-региональный и т.д.

Обычно элита противостоит остальной массе народа. Существует и «циркуляция элит»: представители элиты могут перемещаться в низшие слои общества, а отдельные представители низшего общества могут становиться элитой. В современном обществе могут действовать т.н., «социальные лифты», приводящие к обновлению элиты. Застой или прекращение циркуляции элит приводит к их деградации и насильственной смене путём революций и военных переворотов.

На наш взгляд, главным критерием выделения российской национальной элиты, является принадлежность ей большей части национального богатства страны и присвоение доходов, получаемых от находящегося в собственности и распоряжении у элиты национального богатства.

**Особенности российской элиты.** Российская национальная элита сформировалась за сравнительно короткий период времени — 15–20 лет в начале 90-х гг. XX века. Эпоха приватизации помогла ускорить формирование национальной элиты и способствовала разграблению национального богатства страны. Новая национальная элита унаследовала некоторые негативные особенности административно-командной, номенклатурной элиты СССР. Но возникли и новые, негативные черты и особенности, касающиеся политики, экономики, идеологии и культуры.

Компрадорская элита России как организатор «колониальной ренты»  
для мировых олигархических групп

В современных условиях, именно компрадорская элита России является основным поставщиком своеобразной «колониальной ренты» для мировых олигархических групп, организующих движение мирового финансового капитала [1].

Российские элиты рассматривают Россию, как временное прибежище своих капиталов, которые, рано или поздно, всё равно «утекут» за границу. В 1994–2018 гг. из России, официально, было вывезено 766,2 млрд. долларов США [2].

Однако, в связи с изменившейся ситуацией: международными санкциями, охотой на нелегальный, офшорный российский капитал (Кипрские события) и ужесточением контроля над капиталами российских олигархов, крупных чиновников и их семей, бегство национального капитала из России стало проблематичным и, возможно, что в такой ситуации, оно замедлится.

В 2019 г. Россия занимает 4-е место среди 15-ти стран по количеству долларовых миллиардеров (См. табл. 1) [3]

В тоже время, по размеру ВВП в долларах США по текущему обменному курсу, в 2019 г. Россия занимала лишь 12-е место среди 15-ти стран (См. табл. 2) [4].

Таблица 1

**Топ 15 стран с наибольшим количеством  
долларовых миллиардеров**

№	СТРАНА	Количество долларовых миллиардеров
1	США	705
2	КНР	285
3	Германия	146
4	Россия	102
5	Великобритания	97
6	Швейцария	91
7	Гонконг	87
8	Индия	82
9	Саудовская Аравия	57
10	Франция	55
11	ОАЭ	55
12	Бразилия	49
13	Италия	47
14	Канада	45
15	Сингапур	39

Таблица 2

**Топ 15 стран с наибольшим ВВП в долларах  
США по текущему обменному курсу**

№	СТРАНА	ВВП в долларах США по текущему обменному курсу, в млрд. долл. США)
1	США	21345
2	КНР	14217
3	Япония	5176
4	Германия	3964
5	Индия	2972
6	Великобритания	2829
7	Франция	2762
8	Италия	2026
9	Бразилия	1960
10	Канада	1739
11	Южная Корея	1657
12	Россия	1610
13	Испания	1429
14	Австралия	1417
15	Мексика	1241

Эта статистика говорит нам о том, что российские миллиардеры обогащаются не за счёт роста национальной экономики, а за счёт перераспределения национальных богатств страны в свою пользу, в ущерб благосостоянию остальных россиян. Эта ситуация крайне далека от роста общественного благосостояния и оптимального распределения ресурсов по критерию, предложенному Вильфредо Парето. По Парето — благополучие общества достигает максимума, а распределение ресурсов становится оптимальным, если любое изменение этого распределения ухудшает благосостояние хотя бы одного субъекта экономической системы. В этой ситуации нельзя улучшить положение любого участника экономического процесса, одновременно не снижая благосостояния, как минимума, одного из остальных. Такое состояние рынка называется «парето-оптимальным состоянием».

В настоящее время российская элита обладает целым «букетом» специфических черт и особенностей, несущих вред национальной экономике (см. табл. 3).

Таблица 3

**Особенности и негативное влияние российской элиты [5]**

Особенности российской элиты	Негативные последствия
1. Подчинение политических интересов экономическим, предательство национальных интересов, угрожающее национальной безопасности страны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бегство (массовый отток) финансового капитала.</li> <li>• Бегство технологий и научных разработок.</li> <li>• Отток квалифицированной рабочей силы из России и приток дешёвой, низкоквалифицированной рабочей силы из Средней и Юго-Восточной Азии.</li> <li>• Массовый вывоз природных ресурсов: полезных ископаемых (нефти, угля, газа, алмазов), ценных металлов (меди, алюминия, золота), древесины, и т.д.</li> <li>• Сдача в аренду больших территорий страны иностранному капиталу (китайскому) на невыгодных условиях (вырубка лесов, хранение радиоактивных и вредных химических отходов, загрязнение окружающей среды) и т.д.</li> </ul>
2. Деидеологизация и денационализация российской элиты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие чётких идеологических взглядов, отстаивающих национальные интересы своей страны, космополитизм</li> </ul>
3. Мозаичность, раздробленность и разобщённость российской элиты, при одновременной поляризации интересов (силовики, военные, ФПП, региональные власти, партийные, конфессиональные, этнические, преступные группировки и сообщества)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление борьбы и противоречий между различными политическими и экономическими группировками, дестабилизирующие политическую и экономическую ситуацию в стране</li> </ul>
4. Застой и прекращение циркуляции российской элиты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замедление экономического развития страны, снижение благосостояния населения и рост социально-экономического неравенства в России</li> </ul>
5. Рост богатства российской элиты за счёт перераспределения имеющихся ресурсов в пользу элиты, а не за счёт роста экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограбление страны, рост нищеты и бедности.</li> <li>• Увеличение расслоения населения страны на богатых и бедных.</li> <li>• Рост социально-экономической напряжённости в стране и обществе</li> </ul>

Все перечисленные выше негативные особенности российской элиты оказывают влияние на дисфункциональность национальной экономики.

Дисфункциональность национальной экономики складывается из дисфункциональности государства и рынка. Часто, дисфункциональность государства и рынка (нарушение функций) называют «фиаско» или «провалами».

**Фиаско государства это:**

- 1) нарушение самих функций государства и процесса их выполнения (организационная, регулирующая, стимулирующая, распределительная, санирующая функции и т.д.);
- 2) неспособность государства эффективно устранять «провалы» или «фиаско» рынка.
- 3) недостаток объективной информации для принятия оптимальных или желательных для общества решений (проблема принципала-агента);
- 4) бюрократизм в принятии экономических решений;

- 5) недостаток контроля общества над бюрократией (коррупция, взяточничество, казнокрадство, некомпетентность и т.д.);
- 6) несовершенство политического процесса, когда проявляется несоответствие между общественными выгодами/издержками и индивидуальными выгодами/издержками;
- 7) недостаточность циркуляции управленческих элит и слабая работа социальных лифтов;
- 8) недостаток мотивации к эффективному и рациональному ведению дел в государственной управленческой и производственной структуре, и т.д.
- 9) опережающий рост государственных расходов, в соответствии с законом Адольфа Вагнера [6].

#### **К фиаско рынка относятся:**

- 1) тенденция к установлению отдельными экономическими субъектами монопольного контроля над рынком;
- 2) асимметричность, неравномерность распространения информации в рыночной экономической среде;
- 3) неспособность рынка производить общественные блага или общественные товары.
- 4) неспособность соблюдать социально приемлемые границы «равенства» в распределении доходов в условиях рынка.
- 5) неспособность рынка устранить отрицательные «внешние эффекты» («экстерналии») — вредные выбросы производственных предприятий и загрязнение окружающей среды.
- 6) неблагоприятный отбор (ухудшение качества выпускаемой продукции — товаров и услуг);
- 7) неспособность рынка решить центральную проблему рыночной экономики — проблему реализации из-за выталкивания человека из процесса производства под воздействием НТП и сокращения из-за этого занятости и доходов населения.

Процессы вынужденного «перевоспитания» и «переориентации» российской элиты на национальные интересы особенно интенсивно стали происходить после введения в 2014 году США и западными странами экономических и политических санкций. Однако, и сегодня, эти процессы идут недостаточно интенсивно, что отрицательным образом продолжает сказываться на российской экономике.

Из сказанного выше, следует, что все социально-экономические преобразования в стране должны начинаться с изменений в самой российской политической, управленческой и экономической элите. Необходимо: возобновление циркуляции элиты, воспитание патриотизма, преодоление раздробленности российской элиты и подчинение её интересов национальным интересам страны и общества и т.д. В противном случае, в России процесс смены элит будет происходить по неблагоприятному, революционному сценарию.

### Список литературы

1. Компрадор: порт. *comprador* — 1) покупатель, происходит от *lat. comparare* — покупать, приобретать — *Comprador* // Энциклопедия Британика. — 11-е изд. — Кембридж: Университет Кембриджа, 1910–1911; 2) местный торговец, предприниматель, посредничающий между иностранным капиталом и национальным рынком развивающейся страны — *Компрадор* // Новый экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2006. — 1088 с.  
В настоящее время слова «компрадор» и «компрадорская буржуазия» являются устойчивыми негативно окрашенными выражениями трактуются как «чиновники-бюрократы и бизнесмены-олигархи, наживающие свой капитал на продаже за рубеж отечественных природных ресурсов и торговле иностранными товарами, хранящие свои деньги в иностранных банках, мотивированные на собственные интересы и не задумывающиеся над последствиями для экономики страны» — *Бестужев-Лада И.В.* Очень уж краткая история человечества с древнейших времен до наших дней и даже несколько дольше. — М.: ИНЭС, 2007. — 224 с.
2. Отток капитала из России: Статистика по годам 1994–2018? — URL: [http://fincan.ru/articles/28\\_ottok-kapitala-iz-rossii-ctatistika-po-godam/](http://fincan.ru/articles/28_ottok-kapitala-iz-rossii-ctatistika-po-godam/) (28.11.2019).
3. Топ 15 стран с наибольшим количеством миллиардеров. — <https://www.fxmag.ru/blog-oFut.htm> (28.11.2019).
4. Мировой рейтинг стран по ВВП в 2019 году. Статистика. — URL: <https://knoema.ru/nwnfkne/мировой-рейтинг-стран-по-ввп-в-2019-году-статистика> (28.11.2019).
5. Таблица составлена автором.
6. *Афанасьев М.П., Афанасьев Я.М.* Методологические и теоретические основы формулировки закона А. Вагнера. Подходы к его тестированию // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2009. — № 3. — С. 7–70. — URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2010/12/31/1208181066/Афанасьев%2047-70.pdf> (28.11.2019).

## ОБЗОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Алексеева А.Д.,**

студентка 4 курса, факультета управления и экономики, направление «Менеджмент»  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Пантелеева Т.А.,**

кандидат филологических наук, доцент  
заведующий кафедрой менеджмента  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## THE SYSTEM OF INDICATORS CHARACTERIZING THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

**Alekseeva A.D.,**

4<sup>th</sup> year student, faculty of management and Economics, the direction of «Management».  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: a.a.d@mail.ru

**Panteleeva T.A.,**

PhD of Philological Sciences, head of the Department of management.  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: Tatata070707@mail.ru

**Аннотация.** В статье проводится обзор основных показателей, которые отражают эффективность деятельности предприятия. Помимо этого кратко проводится обзор влияния данных показателей на эффективность производственной деятельности через призму различных факторов, которые могут оказывать воздействие на сами показатели.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, фондоотдача, выработка, эффективность производства.

**Abstract.** The article provides an overview of the main indicators that reflect the efficiency of the enterprise. In addition, a brief overview of the impact of these indicators on the efficiency of production activities through the prism of various factors that may have an impact on the indicators themselves.

**Key words:** economic efficiency, capital productivity, production, production efficiency.

Повышение эффективности функционирования в современных условиях требует дополнительных вложений денежных и материальных средств в виде новых машин и технологий, постоянного повышения квалификации трудовых ресурсов, знания иностранных языков и технологий, сотрудничества и выхода на новые международные рынки, не только европейских, но и азиатских и африканских стран. То есть речь идет о существенных вложениях экономических и социальных ресурсов для разработки направлений повышения эффективности использования производственного потенциала [8].

Эффективность можно отнести к индикаторам развития, которая в этом же принципе и является важнейшим стимулом этого развития. Для поднятия эффективности того или иного вида деятельности мы прибегаем к реализации ряда мер, которые способствуют данному процессу развития и отсекаем те из них, которые приводят к регрессу.

Эффективность производства позволяет оценить ее результативность, которая так или иначе находит свое отношение в формировании благосостояния народа страны, поэтому для ее определения можно использовать соотношение оптимально использованных ресурсов к общественным потребностям [3].

Эффективность производства находит количественную оценку в системе взаимосвязанных между собой показателей, которые призваны охарактеризовать эффективность использования основных элементов производственного процесса. Эффективность производства и производственной системы по сути являются синонимами, которые и позволяют оценить результативность труда и проведенных производственных процессов. При этом необходимо понимать, что общая производительность труда в большей степени носит обобщающий характер и широкий, тем самым позволяющий оценить прибыльность производства.

Формула расчета указана ниже [6]:

$$\text{Эффективность производства} = \frac{\text{Результаты производств}}{\text{Затраченные ресурсы}}. \quad (1)$$

Можно выделить следующие системы показателей эффективности производства: обобщающие и функциональные.

Обобщающие показатели применяются для отражения конечных результатов производства и выполнение стратегических задач предприятия, отрасли, региона.

Функциональные показатели позволяют провести анализ и дать оценку эффективности производства, выявить резервы для ее повышения или устранения узких мест в производстве.

Необходимо отметить, что при определении эффективности производства ориентация только исключительно на темпы роста как характеризующий показатель не правильно, потому как можно упустить такой важный фактор эффективности как интенсификацию производства, то есть высокие темпы роста могут быть достигнуты в результате влияния экстенсивных факторов или в результате дополнительных капитальных вложений на укрупнение производственных мощностей (новое строительство, обновление и инновации в оборудование, реконструкция предприятия), хотя при этом использование внутренних резервов предприятия и средств производства может находиться на низком уровне [1].

Нельзя не отметить такой важный обобщающий показатель для отражения экономической характеристики предприятия как прибыль и рентабельность. При оценке эффективности хозяйственной деятельности именно по показателю прибыли и формируется оценка темпов роста прибыли с темпами роста продаж и рентабельности, соотношение которых должно отвечать критерию, отраженному ниже [6].

$$П > О > З \quad (2),$$

где П — прибыль в ден. ед.,

О — объем продаж в ден. ед.,

З — затраты в ден. ед.

Говоря о рентабельности можно отметить довольно различные ее виды, которые позволяют оценить эффективности производства. Например, наиболее часто применяемым и важным параметром выступает общая рентабельность, которая в целом и позволяет определить конкурентоспособность предприятия. Для нахождения общей рентабельности применяется формула как соотношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.

Рентабельность собственного (заемного капитала) рассчитывается как отношение прибыли к размеру собственных (заемных) средств. Рентабельность собственного капитала позволяет оценить способность предприятия к возмещению капитала, а заемного — как показатель эффективности его использования [9]. Для определения нормы прибыли на заемный капитал необходимо учитывать, что она не должна превышать планку выше 1%, который должен быть уплачен за заемные средства.

Для определения рентабельности продукции необходимо размер полученной прибыли разделить на полную себестоимость изготовленной (реализованной) продукции за отчетный период.

Рентабельность оборота определяется как соотношение прибыли к объему реализованной продукции за определенный период времени.

Дифференцированные показатели позволяют оценить эффективность конкретных видов ресурсов и затрат. С этой целью применяются два подхода в расчетах.

1. **Ресурсный**, методика которого заключается в расчете показателей эффективности использования трудовых ресурсов, выработки (трудоотдача), трудоемкость продукции (работ, услуг), относительная экономия численности персонала [11].

Выработка служит величиной для отражения результата, приходящегося на единицу затраченных трудовых ресурсов и определяется по формуле [9]:

$$В = \frac{ВП}{С_{сп}}, \quad (3)$$

где ВП — объем продукции или выполненной работы в натуральных величинах или условном-натуральном выражении

С<sub>сп</sub> — среднесписочная численность работающих.

Трудоемкость или затраты рабочего времени, которые уходят на производство единицы продукции. Формула расчета [9]:

$$TE = \frac{T}{ВП}, \quad (4)$$

где  $T$  — время, которое затрачивается на производство всей продукции, норма-час.

Относительная экономия персонала, которая определяется по формуле [6]:

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{баз} \times J_{ВП} - Ч_{отч}, \quad (5)$$

где  $Ч_{баз}$  и  $Ч_{отч}$  — численность персонала в базовом периоде и отчетном;

$J_{ВП}$  — индекс роста объема производства товарной или реализованной продукции отчетного периода по сравнению с базовыми показателями основных фондов.

Фондоемкость позволяет оценить величину основных фондов производства, которые приходятся на единицу продукции, произведенной в течении определенного календарного периода.

Для ее определения применяется формула [11]:

$$\Phi = \frac{ОФ}{ВП}, \quad (6)$$

где  $ОФ$  — стоимость основных производственных фондов в денежном эквиваленте.

Фондоотдача позволяет оценить величину результата производственно-хозяйственной деятельности, которая приходится на один рубль стоимости основных производственных фондов. Определяется по формуле [9]:

$$\Phi_o = \frac{ВП}{ОФ}. \quad (7)$$

Относительная экономия основных производственных фондов определяется по следующей формуле [6]:

$$\mathcal{E}_{отн} = ОФ_{баз} \times J_{ВП} - ОФ_{отн}, \quad (8)$$

где,  $ОФ_{баз}$  и  $ОФ_{отч}$  — стоимость основных производственных фондов в базовом и отчетном периодах в денежных единицах.

Еще одним показателем для определения эффективности производства служит коэффициент оборачиваемости, который показывает количество совершения оборотов оборотными средствами в календарном (отчетном) периоде. Для его определения применяется формула [9]:

$$K_{об} = \frac{ВП}{ОбС}. \quad (9)$$

где  $ОбС$  — среднегодовой остаток оборотных средств на предприятии за год в денежных единицах.

Коэффициент загрузки позволяет оценить сумму оборотных средств, которые авансированы на рубль выручки от реализации продукции (работ и услуг) и позволяет определить сколько нужно оборотных средств на рубль реализованной продукции.

Расчет производится по формуле [5]:

$$K_з = \frac{ОбС}{ВП}. \quad (10)$$

Для определения относительной экономии оборотных фондов применяется формула [6]:

$$\mathcal{E}_{отн} = ОбС_{баз} \times J_{ВП} - ОбС_{отч}, \quad (11)$$

где,  $ОбС_{баз}$  и  $ОбС_{отч}$  — оборотные средства в базовом и отчетном периодах в денежном эквиваленте.

Помимо рассмотренных показателей для оценки эффективности использования основных средств производства применяются показатели использования материальных ресурсов, а именно: материалоемкость, материалоотдача и относительная экономия материальных затрат.

Материалоемкость позволяет рассчитать величину материальных затрат, которые приходятся на единицу произведенной продукции (работ и услуг) и определяется по формуле [2]:

$$M_e = \frac{МЗ}{ВП}, \quad (12)$$

где  $МЗ$  — материальные затраты в денежных единицах.

Материалоотдача позволяет получить характеристику того какой результат от производства был получен при вложении одного рубля материальных затрат. Для ее расчета используется следующая формула [2]:

$$M_o = \frac{ВП}{МЗ}. \quad (13)$$



Относительная экономия материальных затрат обуславливается различными темпами изменения объемов производства и материальных затрат и рассчитывается по формуле [6]:

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = \text{МЗ}_{\text{баз}} \times J_{\text{вп}} - \text{МЗ}_{\text{отч}}, \quad (14)$$

где  $\text{МЗ}_{\text{баз}}$  и  $\text{МЗ}_{\text{отч}}$  — материальные затраты соответственно в базовом и отчетном периодах в денежных единицах.

Применение затратного метода при расчетах эффективности производства заключается в том, что при расчетах применяется не величина имеющихся ресурсов, а только их часть, которая была израсходована на создание оцениваемого объекта. Потому как в качестве единовременных затрат выступают инвестиции, то все показатели, характеризующие эффективность их использования, можно отнести к затратным [10].

Таковыми показателями являются: капиталоемкость, капиталоемкость и относительная экономия инвестиций.

Капиталоемкость позволяет оценить величину инвестиций (капитальных) вложений, которые приходится на единицу прироста объема производства (реализации) продукции, работ или услуг. Для расчета применяется формула [2]:

$$K_e = \frac{KB}{\Delta \text{ВП}}, \quad (15)$$

где  $KB$  — капитальные вложения в производство в денежном эквиваленте.

$\Delta \text{ВП}$  — прирост выпуска продукции, который обусловлен данными капитальными вложениями как в натуральном выражении, так и в стоимостном.

Капиталоемкость такая величина, которая позволяет оценить прирост результата, который приходится на единицу инвестиций или капитальных вложений. Для расчета применяется формула [2]:

$$K_o = \frac{\text{ВП}}{\Delta KB}. \quad (16)$$

Относительная экономия капитальных вложений рассчитывается по формуле [2]:

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = KB_{\text{баз}} \times J_{\text{вп}} - KB_{\text{отч}}, \quad (17)$$

где  $KB_{\text{баз}}$  и  $KB_{\text{отч}}$  — капитальные вложения соответственно в базовом и отчетном периодах, ден. ед.

При оценке экономической эффективности используются и ряд иных показателей, среди которых можно выделить: затраты на одну денежную единицу продукции, которая позволяет оценить величину денежных затрат, приходящуюся на одну денежную единицу проданной продукции (работ, услуг) за календарный период.

Оценка эффективности использования финансовых ресурсов производится, как правило, по ряду показателей, а именно:

- *платежеспособность* как способ дать оценку наличия и использования финансовых средств, которыми располагает предприятие для организации производственной деятельности, инвестирования, то есть данный показатель позволяет произвести оценку финансового состояния предприятия [7];
- *эффективность финансовых вложений* как показатель определяется отношением суммы полученных доходов предприятия от произведенных инвестиций к среднегодовой стоимости данного типа актива. Для определения эффективности привлеченного заемного капитала применяется «эффект финансового рычага», который позволяет определить на сколько процентов может вырасти сумма собственного капитала за счет заемного капитала в оборот предприятия;
- *самофинансируемый доход*. Для определения коэффициента самофинансирования необходимо соотнести объемы формирования собственных финансовых ресурсов и суммы прироста активов предприятия с объемами потребления прибыли [2]. В качестве собственных финансовых ресурсов выделяется доход, полученный предприятием в виде выручки, прибыли или амортизационных отчислений;
- *финансовая независимость*. Коэффициент финансовой независимости позволяет оценить долю собственных источников финансирования предприятия в общей стоимости его имущества (соотношение собственного и заемного капиталов). В качестве показателя финансовой независимости используется еще и финансовый ливеридж, который измеряется соотношением прибыли за вычетом налога на прибыль, к прибыли, которая осталась в распоряжении предприятия и за минусом обязательных расходов и платежей за нее, которые не зависят от объема прибыли.

В довершении хотелось бы отметить, что уровень экономической и социальной эффективности в большинстве своем зависит от ряда факторов, которые позволяют ее определить. Все факторы можно квалифицировать по достаточно ограниченному количеству признаков группы, что способствует определению главных направлений и путей повышения эффективности производства.

Предприятие должно постоянно контролировать процесс использования внутренних факторов, которые позволят разрабатывать и реализовывать собственные программы повышения эффективности производства, а также учитывать влияние внешних факторов социально-экономической политики государства, развития инфраструктуры и структурных изменений в обществе [5].

Можно выделить ряд существенных факторов, а именно:

- *технология*, которая основана на введении нововведений в технологический процесс, повышение автоматизации и механизации производственных мощностей, что по цепной реакции приводит к существенным изменениям на технологическом уровне применения оборудования, методов и факторов организации трудовых процессов и квалификации персонала;
- *оборудование* как ведущая категория в вопросах повышения эффективности производства, потому как именно наличие продуктивного, современного оборудования позволяет эффективно организовать производственный процесс в целом и уменьшить ремонтно-техническое обслуживание, что приводит к повышению производительности в количественном и качественном эквивалентах;
- *материалы и энергия*. Вопрос экономичного использования сырья и материалов всегда стоит перед любым производством прямо или косвенно. Поэтому под пристальным контролем должна находиться основанная цель — ресурсосбережение. Это возможно за счет внедрения безотходной или малоотходной технологии, увеличение полезной продукции и энергии в производстве, применение дешевого сырья, повышение качества материалов за счет первичной обработки, замена импортного сырья на отечественный, рационализация производственных запасов и пр.;
- *изделия*, то есть сами продукты, их качество и дизайн, что является важным фактором эффективности. То есть товары, которые реализует предприятие должна пользоваться спросом и быть ликвидными на рынке, отвечать параметрам полезности для потребителя. Поэтому важным аспектом является появление товара в нужное время и в нужном месте, чтобы он отвечал сегменту рынка и был востребован;
- *сотрудники* как основной источник определяющий эффективность производства, потому как именно производительность их труда является определяющим фактором в определении методов по ее повышению и стимулированию. Производительность труда имеет тенденцию к росту, когда руководство принимает меры по материальному и моральному стимулированию своих сотрудников с использованием потенциала как творческого, так и непосредственно физического;
- *организация и системность*, которые заключаются в формировании единства трудового коллектива и рационализации в делегировании полномочий и ответственности, нормах управляемости, организации специализации и координировании производственных и управленческих процессов;
- *методы работы* позволяют усовершенствовать условия труда и снизить трудоемкость производственных процессов, что достаточно перспективно для повышения эффективности производства в целом [4]. Для усовершенствования методов труда на предприятии важным фактором является проведение постоянного анализа и аттестации рабочих мест, систематическая оценка проведенной работы и накопленного опыта, организация обучения персонала и повышение его квалификации, устранение ненужной работы и сокращение затрат на времени и сил при выполнении рутинных и постоянно повторяющихся рабочих процессов;
- *стиль управления*, который в значительной степени позволяет повысить эффективность производства за счет обеспечения современной и хорошо организованной системы управления, под контролем которой находятся ресурсы и результаты деятельности организации. Хорошо известно и вполне объяснимо, что стиль управления позволяет объединить в себе профессиональную компетентность, деловую и корпоративную этику взаимоотношений людей между собой, что в целом влияет на рабочую атмосферу на предприятии и способствует повышению эффективности производства.

Нельзя не брать в расчет влияние внешних факторов на эффективность производства, среди которых можно выделить как косвенно оказывающие влияние, так и прямо, а именно:

- *государственная политика*, которая реализуется на уровне социальных и экономических уровнях существенно оказывает влияние на эффективность производительности труда, поэтому важно держать под влиянием такие факторы как: практическая деятельность государственных органов власти, проводимые финансовые мероприятия на уровне государства, финансирование и дотации в социальные программы, регулирование процентных ставок банков страны, поддержка научно-технического и производственного проектов, создание эффективной рыночной и социальной инфраструктуры, программы государственного софинансирования и приватизации т.д.;
- *инфраструктура* как важная предпосылка к повышению эффективности производства предприятия позволяет поддерживать высокий уровень развития и активности деятельности разнообразных учреждений, которые относятся к торговой, промышленной или социальной сферам. В современном мире большое внимание должно быть уделено инновациям в производство, поэтому важно создать эффективную инфраструктуру, состоящую из взаимодействия всех составляющих: банковской сферы, бирж труда, рыночной специализации, инновационных фондов, систем поддержки предпринимательства и пр.;
- *структурные изменения*, которые оказывают влияние на эффективность производства на всех его уровнях хозяйствования и зависят от качества управления на предприятии. При этом такое взаимодействие всегда можно назвать двойственным, то есть структурные изменения способны отражаться на эффективности производства, а положительные сдвиги в сфере производства обеспечивают модификацию самой структуры общественного производства.

Другими словами, как уже было сказано выше, многоплановость и многогранность самой категории эффективности производства отражается в ряде аспектов и характеристик, что позволяет не только оценить ее с разных позиций, но и оценить динамику, влияние факторов и последствия на результат.

#### Список литературы

1. *Абрютин М.С., Грачев А.В.* Анализ финансово-экономической деятельности организации. — М.: Дело и Сервис, 2017. — С. 256.
2. *Балабанов И.Т.* Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. — 2-е изд., доп. — М.: Финансы и статистика, 2016. — С. 654.
3. *Будунова, Н.И.* Пути повышения экономической эффективности реконструкции промышленных предприятий: моногр. / Н.И. Будунова. — М.: Стройиздат, 2015. — 208 с.
4. *Вебер Ю.К.* На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 10. — С. 25–28
5. *Ефимова О.В.* Финансовый анализ. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бухгалтерский учет, 2016. — 528 с.
6. *Климов В.К.* Обоснование экономической эффективности инновационных проектов / Владислав Климов. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. — 416 с.
7. *Крылов Э.И., Власова В.М., Егорова М.Г.* и др. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности организации. — М.: Финансы и статистика, 2016. — С. 192.
8. *Кулешов С.М., Пантелеева Т.А., Поспелова Е.Б.* Проблемы ресурсного обеспечения аграрного сектора // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 171–174.
9. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности организации. — Минск: ООО «Новое знание», 2017. — С. 34.
10. *Титов С.Ю.* Особенности использования финансового анализа в текущем управлении предприятием // Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика. — 2015. — № 1. — С. 34–38.
11. *Токаренко Г.С.* Организация контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Финансовый менеджмент. — 2016. — № 1. — С. 41–45.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**Анищенко К.Л.,**

преподаватель Колледжа,

Российский университет кооперации, г. Мытищи, Московская область

**Герасимова А.О.,**

студентка 1 курса Колледжа по специальности Коммерция (по отраслям),

Российский университет кооперации, г. Мытищи, Московская область

**Колчкова А.А.,**

студентка 1 курса Колледжа по специальности Коммерция (по отраслям),

Российский университет кооперации, г. Мытищи, Московская область

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERACTION BETWEEN THE RUSSIAN FEDERATION AND INTERNATIONAL MONETARY ORGANIZATIONS

**Anishchenko K.L.,**

College lecturer, Russian University of Cooperation,

Mytishchi, Moscow region

Email: investsticia@mail.ru

**Gerasimova A.O.,**

1<sup>st</sup> year student of the College with a degree in Commerce (by industry),

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Moscow region

Email: goastnastia66@gmail.com

**Kolchкова A.,**

1<sup>st</sup> year student of the College with a degree in Commerce (by industry),

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Moscow region

Email: alla.kolchkova.00@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются перспективы развития взаимоотношений Российской Федерации и международных валютно-финансовых организаций, приведены и проанализированы причины сложившихся на данном этапе отношений, проведено исследование рекомендаций сформированных международными валютно-финансовыми организациями. В работе раскрываются причины взаимодействия стран с указанными организациями, рассмотрен механизм и условия для стран-членов международных валютно-финансовых организаций, а также сформулированы выводы, позволяющие спрогнозировать дальнейший вектор развития отношений между Россией и международными валютно-финансовыми организациями.

**Ключевые слова:** международные валютно-финансовые организации, международная финансовая система, развитие экономики, межгосударственные универсальные организации.

**Abstract.** The article discusses the prospects for the development of relations between the Russian Federation and international monetary and financial organizations, presents and analyzes the reasons for the relations that have developed at this stage, studies the recommendations formed by international monetary and financial organizations. The paper reveals the reasons for the interaction of countries with these organizations, considers the mechanism and conditions for member countries of international monetary and financial organizations, as well as formulates conclusions that allow us to predict the further development of relations between Russia and international monetary and financial organizations.

**Key words:** international monetary and financial organizations, international financial system, economic development, interstate universal organizations.

В процессе развития экономики, как хозяйственной системы и сферы жизнедеятельности человека и общества, возросла взаимозависимость практически всех государств, откуда появилась заинтересованность в сотрудничестве с международными валютно-финансовыми организациями. Они составляют одно из главных звеньев международной финансовой системы и являются главным источником необходимых финансов для государств с развивающейся или переходной экономикой.

Различные страны взаимодействуют с данными организациями по различным причинам. Некоторые из них:

- использование организаций в качестве проводника своей стратегической экономической политики (страны);
- сотрудничество, основной целью которого выступает получение льготного кредитования для обеспечения реализации инвестиционных проектов, а также минимизация влияния дефицитного финансирования из бюджетов различных уровней;
- долговая зависимость.

В настоящее время международные экономические и валютно-финансовые организации имеют существенное влияние на вектор развития экономики России, а также выступают ведущими звеньями во всей системе международных экономических отношений. Членство в данных международных валютно-финансовых организациях позволяет Российской Федерации приобщиться к накопленному обширному опыту мирового сообщества регулирования таких сфер, как валютная, кредитная и финансовая. Получение статуса полноправного участника экономических и валютно-финансовых организаций позволяет России использовать более широкие возможности развития экономики страны. Одним из основных положительных для потенциальных инвесторов сигналом выступают соглашения с Международным Валютным Фондом.

Международные финансовые организации — это институты, созданные на основании межгосударственных соглашений для регулирования международных экономических отношений [5].

Между субъектами национальных экономик возникают экономические отношения международного или транснационального характера, обусловленные расширением внешнеторговых, культурно-технических и других связей между странами. Международные финансовые организации были созданы для объединения национальных экономик.

Современные условия позволяют выделить следующие виды указанных ранее организаций (рис. ).



Рисунок 1 — Виды международных финансовых организаций (составлено авторами)

К межгосударственным универсальным организациям относят такие международные финансовые организации, целью и предметом деятельности которых является представление интересов всех государств мира. Среди них можно выделить МВФ (Международный валютный фонд), Группа ВБ (группа Всемирного банка), и его дочерние организации — МБРР (Международный банк реконструкции и развития), МФК (Международная финансовая корпорация), МАР (Международная ассоциация развития), МАГИ (Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций).

Межгосударственные организации регионального и межрегионального характера, которые создаются государствами для решения различных вопросов, в том числе экономических и финансовых [4]. Примером организаций служит ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития).

Международные экономические организации, представленные полужформальными объединениями типа «семерки». К этому виду организаций следует отнести Парижский клуб стран-кредиторов (действующий на межгосударственном уровне) и Лондонский клуб (действующий на межбанковском уровне).

Различные торгово-экономические, валютно-финансовые и кредитные, отраслевые или специализированные организации. Они осуществляют международные валютные, кредитные и финансовые операции, проводят сделки с золотом и ценными бумагами и производят страховые и инвестиционные операции.

Среди элементов инфраструктуры выделяют центры, международные банковские центры, свободные экономические зоны, свободные таможенные зоны.

Международные банковские центры привлекают банковские капиталы, предоставляя налоговые льготы или льготным режим лицензирования и ведения деятельности кредитных организаций [2].

Свободные экономические зоны созданы для поощрения внешнеэкономической активности субъектов национальной экономики, используя налоговое и административное регулирование [1].

Международный валютный фонд имеет ключевую роль в сформированной на данном этапе международной финансовой системе. Это международная финансовая организация межправительственного сотрудничества со статусом специализированного учреждения ООН. Количество государств-членов МВФ — более 100, Россия входит в их число.

Функции МВФ направлены на создание условий роста международной торговли, стабильности обменных курсов валют и оказание помощи в создании многосторонней системы расчётов по текущим операциям между государствами. Официальные задачи фонда — устранить валютные ограничения, сдерживающие рост мировой торговли, а также предоставить государствам финансовые ресурсы для снятия диспропорций в платёжном балансе без использования ограничительных мер в области внешней торговли и расчётов. Именно в аспекте международной торговли Российской Федерации дальнейшее сотрудничество с фондом максимально необходимо ввиду расширяющегося спектра экспортных операций даже на фоне политических санкций.

Российская Федерация участвует в большом количестве международных валютно-финансовых организаций, например: Международный банк реконструкции и развития, Международная ассоциация развития, Многостороннее агентство по гарантиям инвестиций, Европейский банк реконструкции и развития, Межгосударственный банк, Международный инвестиционный банк, Международный банк экономического сотрудничества, Евразийский банк развития, Черноморский банк торговли и развития, Международная финансовая корпорация [6].

Однако, максимальную ответственность налагает членство в МВФ на Россию и другие страны, заключающееся в неукоснительном выполнении обязательств и требований, зафиксированных в Статьях соглашения МВФ.

Во-первых, устранение валютных ограничений, поддержание конвертируемости национальных валют в сфере международных текущих валютных операций, неучастие в дискриминационных валютных соглашениях; во-вторых, страны-члены не должны прибегать к практике множественности валютных курсов [7].

Согласно этому требованию, Россия установила с июля 1992 г. единый рыночный курс рубля по отношению к доллару и другим иностранным валютам. Валютный курс рубля не привязан к какой-либо западной валюте или валютной «корзине» и является плавающим, т. е. складывается под воздействием соотношения спроса и предложения на валютных биржах. Официальный курс рубля к доллару определялся в то время Центральным банком по результатам межбанковского фиксинга на торгах ММВБ. Этот курс использовался для определения размера таможенных платежей в бюджет, бухгалтерского учета валютных средств в балансах банков, предприятий и организаций.

Следующим требованием выступает установление информационной открытости стран — членов Фонда, согласно которого страны, являющиеся членами Фонда в обязательном порядке обязаны предоставлять регулярно Фонду данные статистического характера о своей экономике как в целом, так и по отраслям и направлениям, платёжном балансе, золотовалютных резервах и т. п. [7]. Также страны — члены Фонда принимают на себя обязательство о приеме на своей территории представителей МВФ, приезжающих с целью сбора информации и изучения состояния хозяйственного механизма и характера макроэкономической политики.

Россия вышла на новый этап сотрудничества с Фондом, особенностью которого является самостоятельная разработка экономической программы и ее реализация без кредитов.

Результаты взаимоотношений России с МВФ неоднозначны. Оценки этих результатов различаются в зависимости от идеологических установок и методологических позиций, отдельных общественно-политических сил. Наличие кризисной ситуации вынуждает Россию, равно как и другие государства бывшего СССР, обращаться к Фонду за кредитами.

Следует отметить, что предоставляемая МВФ финансовая помощь, по сути, относится к разряду суверенных заимствований.

Очевидно, что заимствования у МВФ оправдывают себя только в кризисных ситуациях, при условии, что возникшие трудности носят временный характер. Привлекаемые таким образом средства

должны использоваться для поддержания определенного уровня государственных расходов, в то время как все внутренние и внешние ресурсы следует направлять на создание базовой экономической инфраструктуры, способной обеспечить достаточный уровень государственных доходов для осуществления возврата привлеченных кредитов, а также дальнейший экономический рост.

МВФ еще в 2014 году указывал российским властям на необходимость усилить раскрытие финансовой информации более чем 30 тыс. государственных корпораций, обязательства которых, по оценке организации, составляют по меньшей мере 127% ВВП России<sup>1</sup>. Также МВФ настаивал на ужесточении надзора за ними. Под госкорпорациями фонд имеет в виду все компании с государственным участием, а также бюджетные учреждения [3].

В связи с этим фонд рекомендовал начать формировать сводный документ о финансовых показателях сектора госкорпораций и публиковать их финансовые отчеты, проверенные аудиторами. Также МВФ указывает на необходимость прозрачности бюджетной политики. Российское Министерство финансов обязалось к 2022 году опубликовать статистику консолидированного сектора государственных корпораций. Для этого власти уже предприняли ряд шагов, что является свидетельством налаживающегося взаимодействия между Россией и Международным валютным фондом.

В частности, Минфин издал приказ «Об утверждении программы разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета для организаций государственного сектора на 2019–2021 годы»<sup>2</sup>. Он предусматривает принятие двух федеральных стандартов бухгалтерского учета: «Консолидированный учет и финансовая отчетность» в сентябре 2020 года и «Сведения о показателях бухгалтерской (финансовой) отчетности по сегментам» — в октябре 2022 года.

В совокупности эти реформы сделают обязательной публикацию консолидированной отчетности сектора государственных корпораций и государственного сектора в целом за 2022 год. По данным, предоставленным Фонду, Минфин и Росстат уже внесли поправки в формы отчетности государственных корпораций для их консолидации с сектором государственного управления.

Всего Минфин предусматривает разработку 29 федеральных стандартов бухгалтерского учета для организаций государственного сектора в целях синхронизации методологии учета и формирования отчетности госфинансов с наилучшей международной практикой. За последние пять лет правительством реализован переход на применение национальных федеральных стандартов государственных финансов, основанных на лучшей национальной и международной практиках раскрытия информации о государственных активах и обязательствах. Значительные успехи в расширении охвата и углублении детализации бюджетной отчетности способствовали росту качества и достоверности отчетности, что положительным образом отразилось на повышении и гарантии прозрачности в налогово-бюджетной сфере России.

Федеральное казначейство должно формировать и раскрывать годовую финансовую отчетность по сектору госуправления на основании бухгалтерской отчетности органов госвласти, местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждений; госкорпораций «Фонд содействия реформированию ЖКХ», «Роскосмос», госкомпании «Российские автомобильные дороги»; корпоративных юридических лиц, в которых более 50% акций принадлежат публично-правовым образованиям или государственным или муниципальным бюджетным учреждениям, а также унитарным юридическими лицам. В число публично-правовых образований входит Российская Федерация.

МВФ настаивает на обязательной публикации всеми государственными компаниями финансовых отчетов, проверенных аудиторами. По данным фонда, сейчас это делают лишь порядка 8 тыс. госкомпаний России в форме акционерных обществ.

Госкорпорации и крупные госкомпании достаточно открыты в силу требований международной финансовой отчетности, у них есть отчеты на сайтах, их проверяет Счетная палата. А вот у мелких компаний, которых очень много, нет требования обязательной публикации отчетности. У разных госкорпораций и госкомпаний разные подходы к учету, поэтому, чтобы составить единую консолидированную финансовую отчетность, должны быть разработаны соответствующие стандарты.

Консолидированная отчетность госсектора важна, так как она может высветить неявные обязательства для бюджета — долги госкомпаний и госучреждений, которые могут лечь на государство. В России очень низкий государственный долг. Но есть долг и расширенного госсектора, включающий

<sup>1</sup> Минфин в 2023 году впервые раскроет сводную отчетность госкомпаний // РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ URL: <https://www.rbc.ru/economics/25/11/2019/5dd7e84f9a794717b2755819> (дата обращения: 21.10.2019).

<sup>2</sup> Приказ «Об утверждении программы разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета для организаций государственного сектора на 2019–2021 годы» от 19.03.2019 № 45н // Российская газета.

в том числе госкомпании, а введение консолидированной отчетности госсектора позволит выявлять и предавать огласке такие задолженности.

Взаимодействие Международного банка реконструкции и развития и Многостороннее агентство по гарантиям инвестиций с Россией было прекращено под действием введенных Соединенными Штатами Америки санкциями, что негативно отразилось и на профинансированных ранее проектах. Сложившаяся ситуация не выгодна обеим сторонам, поэтому в ближайшей перспективе для целей извлечения максимальной прибыли от реализуемых проектов необходимо восстановление утраченного сотрудничества.

На данном этапе же членство в МВФ, Всемирном банке, МБР и ЕБРР в большей мере способствовало усилению позиций Российской Федерации в международной финансовой системе. Взаимодействие страны с МФО, а также возможное вступление в другие ведущие глобальные и региональные финансовые институты окажет заметное влияние на экономическое развитие России на ближайшую перспективу.

#### Список литературы

1. *Бабурина, Н.А.* Международные валютно-кредитные и финансовые отношения : учебное пособие для вузов / Н.А. Бабурина. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 171 с. — (Университеты России). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434461>.
2. Взаимодействие России с международными финансовыми институтами // Центр Стратегических разработок URL: <https://www.csr.ru/news/vzaimodejstvie-rossii-s-mezhdunarodnymi-finansovymi-institutami/> (дата обращения: 26.10.2019).
3. Международные финансы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.Д. Миловидов [и др.]; ответственный редактор В.Д. Миловидов, В.П. Битков. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433592>.
4. Международные финансы: Учебное пособие / В.С. Золотарев, О.М. Кочановская, Е.Н. Карпова, А.Я. Черенков. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 224 с.: ил.; 60x90 1/16. — (Бакалавриат). (п) — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/429036>.
5. Международный бизнес: Учебное пособие / В.А. Михалкин. — М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 320 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/538869>.
6. Россия и МВФ: история отношений Подробнее: <https://www.vestifinance.ru/articles/122601> // ВЕСТИ — URL: <https://www.vestifinance.ru/articles/122601> (дата обращения: 13.11.2019).
7. Статьи соглашений Международного Валютного Фонда — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/rus/index.pdf>.



## ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**Анищенко К.Л.,**

преподаватель Колледжа,

Российский университет кооперации, г. Мытищи,

**Ковалев С.В.,**

студент 1 курса Колледжа по специальности Коммерция (по отраслям),

Российский университет кооперации, г. Мытищи, Московская область

**Кострицкая Д.В.,**

студентка 1 курса Колледжа по специальности Коммерция (по отраслям),

Российский университет кооперации, г. Мытищи, Московская область

**Соломина В.П.,**

студентка 1 курса Колледжа по специальности Коммерция (по отраслям),

Российский университет кооперации, г. Мытищи, Московская область

## ASSESSMENT OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF SALES MANAGERS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

**Anishchenko K.L.,**

College lecturer,

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Moscow region

Email: invessticia@mail.ru

**Kovalev S.V.,**

1<sup>st</sup> year student of the College with a degree in Commerce (by industry),

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Moscow region

Email: strizh.kovalev@mail.ru

**Kostritskaya D.V.,**

1<sup>st</sup> year student of the College with a degree in Commerce (by industry),

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Moscow region

Email: dkostritskaya@mail.ru

**Solomina V.P.,**

1<sup>st</sup> year student of the College with a degree in Commerce (by industry),

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Moscow region

Email: Solomina2003lera@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые показатели оценки эффективности менеджеров по продажам, приведена классификация и виды данных показателей. Также проведен анализ системы ключевых показателей эффективности работников отделов продаж, раскрыта сущность порядка расчетов и условий применения ключевых показателей эффективности. Рассматривается эффективность и выбор каждого ключевого показателя эффективности в зависимости от используемых бизнес-модели и подхода к маркетингу или продажам.

**Ключевые слова:** качественная оценка эффективности работников, менеджер по продажам, система ключевых показателей эффективности, средняя маржа прибыли, закрытие сделки.

**Abstract.** The article discusses key indicators for evaluating the effectiveness of sales managers, provides a classification and types of these indicators. An analysis of the system of key performance indicators for employees of sales departments was also conducted, the essence of the calculation procedure and the conditions for the use of key performance indicators were disclosed. Efficiency and the selection of each key performance indicator are considered, depending on the business model used and the approach to marketing or sales.

**Key words:** qualitative assessment of employee performance, sales manager, system of key performance indicators, average profit margin, closing of a transaction.

В настоящее время все большую актуальность получает качественная оценка эффективности работников, особое внимание уделяется сотрудникам, от которых зависит реализация продукции или услуг, то есть менеджеров по продажам.

В самом названии должности заключается многообразие выполняемых менеджером функций: от менеджмента в широком его понимании, до непосредственной продажи конкретному потребителю услуги или продукта.

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи [5].

Менеджер по продажам (Sales manager) является одним из видов менеджеров на всем рынке и практически не отличается функциями и характеристиками от других работников рынка. Менеджер по продажам призван осуществлять связь между покупателями и торговыми и производящими организациями.

Профессия менеджеров по продажам широко распространена в сфере оптовой торговли. В одних фирмах менеджеры по продажам работают напрямую с потребителями (особенно, если это крупный и дорогостоящий товар), в других — с компаниями-дистрибьютерами, которые приобретают партии товара и развозят их по магазинам, в третьих — совмещают и ту, и другую схему продаж.

Различают три главные роли менеджера.

- *Принятие решения.* Выражается в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п.
- *Информационная роль* состоит в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные цели организации.
- *Руководство.* Формирует отношения внутри и снаружи организации, мотивирует членов организации на достижение поставленных целей, координирует их усилия и выступает в качестве представителя организации [3].

Необходимо также акцентировать внимание на личных качествах, которыми должен обладать успешный менеджер по продажам. Как человек он должен обладать такими качествами как: правильная и грамотная речь, свободное общение с любым клиентом, умение контролировать себя в различных ситуациях, терпеливость и усидчивость, опрятный внешний вид. К числу профессиональных качеств необходимо отнести коммуникабельность, стрессоустойчивость, умение говорить по делу, знание конкретных запросов покупателя, умение найти общий язык, умение готовиться к переговорам, проводить презентации и переговоры, вести документооборот компании в рамках своих компетенций.

Работодатели имеют свои требования к специалисту данной профессии (рис. 1).

<b>Требования работодателей</b>	
<p><b>Базовые требования:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• опыт работы в сфере продаж;</li> <li>• наличие среднего или высшего образования;</li> <li>• умение работать с ПК и специализированным ПО</li> </ul>	<p><b>Специализированные требования:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знание среды, в которой нужно работать,</li> <li>• знание и понимание того, кто его потенциальный покупатель и каковы запросы клиентов</li> </ul>

Рисунок 1 — Требования работодателей к менеджерам по продажам (составлено авторами)

Оценка работы менеджера по продажам — довольно затратная по времени процедура: нужно проанализировать его профессиональные и личностные качества, посмотреть, насколько эффективно он справляется со своей работой, оценить его компетенцию. Тем не менее, потратив несколько часов или дней на этот анализ, работодатель сможет разобраться в ошибках, которые допускает сотрудник, улучшить его работу или же начать поиск более эффективного специалиста, что обеспечит предприятие в будущем лучшими показателями продаж.

Проверка проводится во время отбора кандидатов, на этапе испытательного срока или текущей деятельности, перед обучением сотрудника и после него, в случае перевода в другое отделение компании или при возможном повышении, а также при увольнении.

Для максимизации прибыли предприятия необходима разработка системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для всех сотрудников. Существует большое разнообразие видов данных показателей, основной является следующая их группировка:

- запаздывающие, отражающие итоги работы по завершении срока. Речь идет о финансовых ключевых показателях эффективности, свидетельствующих о потенциале компании. Однако такие коэффициенты не могут показать, насколько эффективно работают подразделения и организация в целом;
- оперативные (опережающие), которые позволяют управлять положением дел в течение отчетного периода для достижения поставленных целей по его завершении. Оперативные показатели эффективности помогают понять, как сейчас обстоят дела на предприятии, и, вместе с этим, демонстрируют финансовые результаты в дальнейшем. На основе оперативных ключевых показателях эффективности также можно судить, насколько качественно протекают процессы, хороша ли выпускаемая продукция, насколько ей довольны клиенты (потребители) [4].

Основные условия — показатели должны способствовать реализации промежуточных и конечных целей и все индикаторы можно быстро и просто посчитать. Коэффициенты бывают различными — качественными (в виде рейтинга или баллов) и количественными (в виде времени, денег, объема продукции, количества людей и т.д.).

Ключевыми показателями эффективности для менеджера по продажам являются: количество новых покупателей не должно быть ниже определенной отметки, объем продаж не меньше установленного предела, размер среднего договора по клиенту в обозначенных границах, владение английским языком на том или ином уровне [2].

Поскольку для многих предприятий торговли и производителей актуальны ежемесячные предложения товаров и услуг, это часто означает, что работу команд продаж больше нельзя оценивать только на основе крупных единичных сделок. Зато стоит принимать во внимание то, насколько эффективно они систематически превращают квалифицированные лиды на довольных ежемесячных покупателей. Таких покупателей, которые остаются с предприятием максимально долго, а, возможно, начинают использовать дополнительные платные функции по мере того, как их потребности (или компания) увеличиваются.

Эффективность и выбор каждого КПЭ всегда должны зависеть от используемых бизнес-модели и подхода к маркетингу или продажам.

Ежемесячный рост продаж, являясь одним из ключевых КПЭ, измеряет увеличение или уменьшение прибыли от продаж на ежемесячной основе [3]. Для предприятия годовой доход остается важным, часто он слишком отличается от прогнозов большинства стартапов. Благодаря ежемесячному мониторингу роста продаж современные успешные продавцы видят тренды продаж и принимают соответствующие действия в момент, когда изменения происходят, а не полагаются на итоговые отчеты, смотря на то, что уже произошло. Если установить достижимые цели касаясь прибыли от продаж для отдельных сотрудников и команд, это вдохновит их и поможет правильным образом распределять усилия.

Средняя маржа прибыли. Этот ключевой показатель эффективности помогает менеджеру по продажам оценить маржу прибыли для ряда продуктов и услуг. Это особенно важно для компаний с разноплановым ассортиментом или пакетами предложений, а также для тех, кто позволяет своим торговым представителям гибко формировать цены, чтобы получить лояльность клиентов.

Ежемесячные «бронирования продаж». Под «бронированием продаж» (от англ. Sales Bookings) подразумевается следующее: завершенная сделка, совершенная покупка или заключенное соглашение о покупке. Данный КПЭ можно разбить по различным категориям, например, бронирования продаж по региону или сотруднику.

Возможности продаж. Этот организационный КПЭ продаж позволяет видеть все имеющиеся возможности, а также определять, какие варианты больше всего стоят ресурсов предприятия.

Следующим показателем выступает коэффициент, который упорядочивает потенциальных покупателей на основе ценности определенной возможности и вероятности заключения сделки. У каждой возможности есть связанная с ней оценочная стоимость покупки, что помогает предприятию определять приоритетность своих усилий [1]. Потенциальных покупателей можно расположить в рейтинге в зависимости от вероятности положительного исхода при условии, что менеджер по продажам собрал достаточно данных с текущей клиентской базы, чтобы понимать, что нужно для возможного заключения сделки.

Такой показатель, как план продаж сравнивает успешные продажи за различные периоды времени. Его можно использовать как способ объединить команды продаж для повышения эффективности их работы. Однако в случае этого КПЭ важно создать обоснованную схему работы. Команды продаж,

на которые постоянно давят и требуют достичь недостижимых целей, часто оказываются на прямой дороге к выгоранию. Лучше использовать этот КПЭ, чтобы взглянуть на предыдущие результаты и определить реальную планку на будущее.

Показатель закрытых продаж необходимо использовать, чтобы определять соотношение между количеством коммерческих предложений, сделанных менеджером по продажам, и количеством закрытых сделок [7]. Это действующий способ узнать, сколько времени продавец (или команда в целом) тратит на обработку одной возможности. Плохой показатель соотношения коммерческих предложений к закрытым продажам может свидетельствовать о том, что лиды, которые получает предприятие, неквалифицированные и/или менеджер по продажам тратит слишком много времени, пытаясь закрыть каждую сделку.

Показатель средней стоимости покупки предполагает измерение средней стоимости каждой продажи, что позволяет установить количественный показатель для каждой потенциальной возможности. Этот КПЭ, вместе с другими показателями, связанными с механизмом ценообразования — это возможность для команды продаж или каждого отдельного менеджера установить денежную стоимость каждого лида.

Показатель эффективности количества звонков (емейлов) на продавца за месяц может дать общее представление о количестве звонков (емейлов и т.п.) к потенциальным клиентам, которые сделал человек. Этот КПЭ можно разбить еще по нескольким категориям: наличие ответа на звонок (открытие емейла), продолжительность каждого звонка, общий уровень заинтересованности и количество потенциальных покупателей, звонков/емейлов найденных за определенное количество времени.

С помощью показателя количества продаж на продавца руководители могут увидеть, сколько продаж сделал каждый торговый представитель. Этот показатель может понадобиться, если предприятию необходимо установить объем продаж, чтобы использовать его для последующего сравнения результатов (и установления персональных целей), а также определить сильные и слабые стороны каждого продавца [6]. Например, некоторым торговым представителям нужно больше времени, чтобы заключить сделку, но их клиенты дольше пользуются услугами компании. Чтобы сохранить баланс в рабочей среде, важно не использовать этот КПЭ для создания атмосферы, которая в первую очередь сосредоточена на конкурсном сравнении продавцов.

Показатель продаваемости продукта помогает команде продаж или отдельному менеджеру заметить тренды, когда некоторые продукты и/или пакеты продуктов продаются значительно лучше, чем другие. Существует немало факторов, которые незаметны на первый взгляд и очень важны в этом случае. Например, продается ли продукт особенно хорошо из-за упоминания в популярной прессе? Или продаваемость плохая из-за того, что недавно конкурент снизил цену?

Количество продаж по способу связи. Какой способ связи лучше всего работает для данного менеджера по продажам? Данный КПЭ отвечает на поставленный вопрос и позволяет менеджерам приложить двойных усилий к результативному методу и подумать над тем, чтобы отказаться от менее эффективного способа или даже автоматизировать его. Кроме того, этот показатель можно сделать еще более красноречивым, если совместить его с другой метрикой, в частности стоимостью и временем, связанными с каждым способом контакта.

Показатель среднего размера или продолжительности новой сделки. Сколько прибыли приносит среднестатистическая продажа и за какое время? Этот КПЭ позволяет менеджерам по продажам увидеть, какие пакеты будут самыми прибыльными для их компании [5]. Данный показатель можно разбить по каждому сотруднику. Например, в прошлом месяце один торговый представитель закрыл 50 сделок, но все они входили в ежемесячный план, тогда как другой закрыл только 2, однако они принадлежат к годовому.

Показатель отношения лидов к продажам в процентах. Какое соотношение между закрытыми сделками и количеством лидов? Предприятие может использовать этот КПЭ, чтобы увидеть, были ли лиды квалифицированными, какие методы лучше всего помогают закрыть потенциальные сделки, а также сработало ли определенное предложение или рассылка. Команда маркетологов и команда продаж должны делиться этим КПЭ и постоянно обсуждать его, поскольку 20 квалифицированных лидов могут быть значительно более ценными (с точки зрения заключения сделки и затраченного времени), чем сотни неквалифицированных.

Показатель средней стоимости лида отвечает на вопрос во сколько предприятию обходится генерация одного лида. Наиболее точная средняя стоимость лида учитывает все расходы на маркетинг (в частности зарплаты сотрудников) [8].

Удержание и текучка клиентов, как показатель действительно является знаком того, как меняются современные команды продаж. Многие команды продаж, особенно внутренние, которые сосредоточены на входном маркетинге, работают не только над тем, чтобы закрыть сделку, но и стараются убедиться, что клиенты останутся довольны и не уйдут.

Пожизненная ценность клиента. Для команд продаж важно не только понимать, сколько прибыли приносит закрытие сделки, но и знать, сколько компания заработает на этой сделке со временем. Это отражает «настоящее» влияние заключенной сделки.

Среднее время конверсии. Лучшие современные менеджеры по продажам разработали эффективную систему, начиная с первого контакта через лид к закрытию сделки. Этот КПЭ дает важную возможность взглянуть на эффективность воронки продаж конкретного предприятия.

Таким образом, необходимо отметить, что предприятию для успешного и прибыльного функционирования необходима разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для работников отделов продаж.

### Список литературы

1. Большие продажи без компромиссов и оправданий: Система эффективных продаж по телефону и на встречах: Научно-популярное / С. Семёнов. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 278 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002006>.
2. Virtuoz телефонного общения: продажи и обслуживание / И.В. Рыбкин, Л.И. Ханевская. — М.: ИОИ, 2016. — 193 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/987260>.
3. Двухшаговые продажи: Практические рекомендации. Учебное пособие / А. Парабеллум, Е. Колотилов. — М.: Альпина Пабли., 2016. — 160 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/912687>.
4. *Джоббер Д., Ланкастер Дж.* Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 622 с. — Текст: электронный. — URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028609>.
5. Конверсия. Как превратить лиды в продажи: Справочное пособие / К. Смит. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 280 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002554>.
6. *Лифиц, И.М.* Товарный менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / И.М. Лифиц, Ф.А. Жукова, М.А. Николаева. — М.: Изд-во Юрайт, 2019. — 405 с. — (Профессиональное образование). — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/427042>.
7. Основы коммерческой деятельности : учебник для среднего профессионального образования / И.М. Синяева, О.Н. Жильцова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. — М.: Изд-во Юрайт, 2019. — 506 с. — (Профессиональное образование). — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437395>.
8. Продажи на 100% : Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С. Иванова. — 10-е изд. — М.: Альпина Пабли., 2016. — 278 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/916260>.
9. Экспертные продажи. Новые методы убеждения покупателей: Практическое руководство / Д. Норка. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 334 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003208>.

## ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

**Блохин Л.С.,**

студент 2 курса, факультет управления и экономики, направление менеджмент,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Бойков А.И.,**

старший преподаватель кафедры менеджмента менеджмента,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## REMOTE EDUCATION MARKET TRENDS IN RUSSIA

**Blokhin L.S.,**

2<sup>nd</sup> year student, Faculty of Management and Economics, directions of management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: WooDoo.2017@mail.ru

**Boikov A.I.,**

senior lecturer of the Department of management management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: imc-itu@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена анализу развития рынка дистанционного образования в России, акцентированию особенностей данного направления рынка оказания образовательных услуг, выделению основных направлений данного рынка.

**Ключевые слова:** дистанционное обучение, онлайн-обучение, динамика, образование, рынок, интернет.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the development of the distance education market in Russia, emphasizing the features of this direction of the educational services market, and highlighting the main directions of this market.

**Key words:** distance learning, online learning, dynamics, education, market, internet.

Рынок образовательных услуг в России, а также и в мире, активно развивается, «век информационных технологий вносит коррективы» [4]. Новая тенденция развития образования — это использование новых технологий обучения. К новым технологиям относится дистанционное образование. Дистанционное обучение занимает в современной системе обучения прочные позиции и считается уверенно растущим рынком.

Под дистанционным образованием в Российской Федерации понимается «комплекс образовательных услуг, предоставляемых широким слоям населения в стране и за рубежом с помощью специализированной информационно-образовательной среды, базирующейся на средствах обмена учебной информацией на расстоянии (спутниковое телевидение, радио, компьютерная связь и т.п.)» [5].

Обратимся к определению А.В. Зубова: «Дистанционное обучение — это новая форма организации учебного процесса, соединяющая в себе традиционные и новые информационные технологии обучения, основывающаяся на принципе самостоятельного получения знаний, предполагающая в основном телекоммуникационный принцип доставки обучаемому основного учебного материала и интерактивное взаимодействие обучаемых и преподавателей как непосредственно в процессе обучения, так и при оценке полученных ими в процессе обучения знаний и навыков». [2] С точки зрения А.А. Андреева, «дистанционное обучение — это целенаправленный процесс интерактивного взаимодействия обучающихся и обучающихся между собой и со средствами обучения, инвариантный (индифферентный) к их расположению в пространстве и времени, который реализуется в специфической дидактической системе» [1].

Итак, дистанционное образование — это оказание образовательных услуг путем использования компьютерных и телекоммуникационных технологий. Обучение сочетает в себе как традиционный способ получения информации, так и новый информационно-технологический, обеспечивая взаимодействие обучаемых и преподавателей на расстоянии.

Рынок дистанционного образования еще не развился полностью и находится на этапе роста. Если посмотреть на развитие дистанционного обучения в разных странах, то можно увидеть, что достаточ-

но развито дистанционное образование в Северной Америке, сильные темпы роста проявляет Азия. Оценка мировой структуры онлайн-образования в 2018 г. предоставлена на рис. 1.

В России дистанционное образование развивается, по большей части, благодаря высшим учебным заведениям, которые активно стали применять технологии дистанционного образования для подготовки разных направлений. По словам В.В.Жириновского: «Сегодня все меньше остается людей, считающих высшее образование излишней роскошью. Однако далеко не все могут получить его, приехав в большой город и поступив в институт. Поэтому многие вузы предлагают дистанционное образование» [6].

Число студентов, которые выбрали дистанционное образование составляет более 30 % от числа всех студентов [7]. Данные наглядно представлены на рис. 2.



Рисунок 1 — Мировая структура рынка дистанционного образования в 2018 г.

(в процентах от общего числа обучающихся в мире на основании данных J’son & Partners Consulting)

[11]

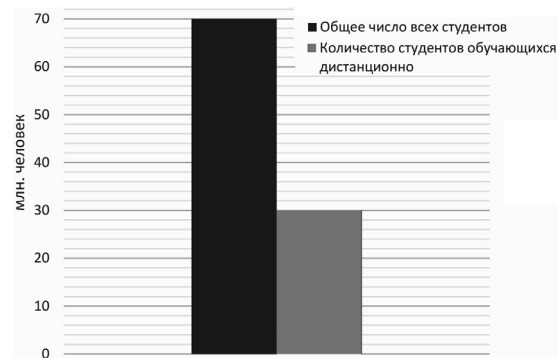


Рисунок 2 — Количество российских студентов, обучающихся посредством дистанционных технологий

[10]

Российский рынок дистанционного образования развивается не только за счет ВУЗов, на рынке дистанционного образования сейчас работают около 50 онлайн платформ. Наиболее востребованными считаются площадки, которые подготавливают учеников школ к ЕГЭ и ОГЭ, следом идут платформы, обучающие программированию. Также распространены онлайн-курсы иностранных языков — 78% учеников таких курсов выбирают изучение английского языка [9]. Это следует из результатов опроса, проведенного Академией HeadHunter. Результаты представлены на рис. 3.

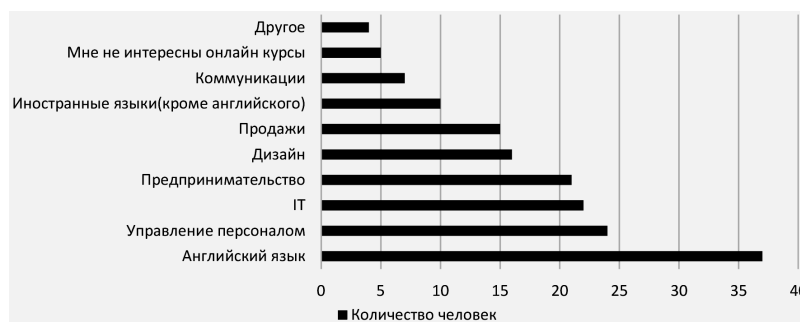


Рисунок 3 — Предпочтения пользователей онлайн-курсов (на основании результатов опроса HeadHunter) [9]

На данный момент пользователями дистанционного обучения в основном являются люди, которые более мотивированы изучать новое для себя, повышать квалификацию в свободное время от работы, готовые платить за виртуальное образование. В результате мы можем заметить рост освоения дистанционных технологий все большей аудитории интернета, приобретение новых навыков обычными пользователями, компетенций работать и обучаться онлайн. Этого не было бы, если в дистанционное образование не переносили практику из традиционного обучения. Так же сыграли важную роль преимущества дистанционного образования: широкий охват и доступность; персонализация, возможность самостоятельно формировать свой учебный план.

Система обучения должна включать в себя контроль знаний. Для большинства площадок онлайн обучения — это контрольные работы в виде тестов.

Развитие онлайн обучения может заметно изменить структуру рынка образования в России. Изменения могут произойти на рынке вузовского образования. Ведущие университеты России уже развиваются на рынке дистанционного образования и имеют успехи на данном рынке, что дает им определенные преимущества перед вузами, которые еще не начали действовать в этом плане. Расширение аудитории, повышение узнаваемости бренда, возможность привлечения лучших выпускников региональных школ — все это дает преимущества вузам, которые развились на рынке дистанционного образования.

Онлайн-обучение и новые подходы к образовательному процессу меняют весь образовательный рынок, в том числе и структуру рынка труда. Появилась востребованность в новых педагогических кадрах, которые должны ориентироваться на использование современных технологий в процессе обучения. Для этого надо произвести изменения в программе подготовке педагогов, развить у них знания и навыки, связанные с информационно-телекоммуникационными технологиями [8].

Все перечисленные факты позволяют сделать вывод о том, что различные формы онлайн и дистанционного образования в ближайшем будущем значительно увеличат свою долю на рынке образовательных услуг как на российском, так и на мировом.

### Список литературы

1. Андреев А.А., Солдаткин В.И. Дистанционное обучение: сущность, технология, организация. — М.: Изд-во МЭСИ, 1999. — С. 196.
2. Зубов А.В., Зубова И.И. Информационные технологии в лингвистике: учеб. пособие для студ. лингв. фактов высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2004. — С. 208.
3. Гаврилюк М.В., Пантелеева Т.А. Средний класс в России: возможные пути его формирования // Путеводитель предпринимателя. — 2018. — № 37. — С. 29–37.
4. Концепция создания и развития единой системы дистанционного образования в России. — URL: [http://www.e-joe.ru/sod/97/1\\_97/st064.html](http://www.e-joe.ru/sod/97/1_97/st064.html) (дата обращения: 19.10.2019).
5. Кулешов С.М., Пантелеева Т.А. DIGITAL-рынок: ключевые тренды и направления развития отдельных сегментов // Образование. Наука. Научные кадры. — 2017. — № 3. — С. 98–101.
6. ЛДПР выступает за доступное образование для всех граждан РФ. — URL: [https://ldpr.ru/events/Liberal\\_Democratic\\_Party\\_in\\_favor\\_of\\_affordable\\_education\\_for\\_all\\_citizens\\_of\\_the\\_Russian\\_Federation/](https://ldpr.ru/events/Liberal_Democratic_Party_in_favor_of_affordable_education_for_all_citizens_of_the_Russian_Federation/)
7. Матвиюк В.М. Использование интернет-технологий в современном образовании. — Краснодар, 2013. — С. 205–207.
8. Овсянников, В.И. Дистанционное образование в России: постановка проблемы и опыт организации / В.И. Овсянников, В.П. Кашин. — М.: РИЦ «Альфа» МГОПУ им. М.А. Шолохова, 2001. — 794 с.
9. HeadHunter: анализ российского рынка онлайн-обучения. — URL: <https://www.likeni.ru/events/akademiya-headhunter-analiz-rossiyskogo-rynka-onlayn-obucheniya/> (дата обращения 19.10.2019).
10. Федеральный портал «Российское образование». — URL: [http://www.edu.ru/index.php?c\\_page\\_num=1&page\\_id=196&op=doOrgs](http://www.edu.ru/index.php?c_page_num=1&page_id=196&op=doOrgs) (дата обращения (06.11.2019)).
11. J'son & Partners Consulting: Онлайн-образование 2.0: преимущества и недостатки. — URL: [http://json.tv/ict\\_news\\_read/onlayn-obrazovanie-20-preimuschestva-i-nedostatki-20150217055444](http://json.tv/ict_news_read/onlayn-obrazovanie-20-preimuschestva-i-nedostatki-20150217055444) (дата обращения 06.11.2019).



## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ HR-СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Брага И.В.,*

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,  
Московский Государственный Областной университет, Москва

## STRATEGIC ROLE OF HR-SERVICES IN THE ORGANIZATION

*Braga I.V.,*

PhD of Economic Sciences, Associate Professor of Management,  
Moscow State Regional university, Moscow.  
E-mail: irinabraga@yandex.ru

Аннотация. HR-стратегический бизнес-партнер должен уметь инициировать и реализовывать инновационные проекты в сфере управления персоналом, просчитывать их успешность. Как стратегический бизнес-партнер HR-служба должна думать об эффективности персонала и о результатах компании. А они не будут высокими, если удовлетворенность клиентов низкая. Поэтому необходимо помнить, что сотрудник относится к клиенту так, как компания — к сотруднику. Насколько эффективно работает HR-служба как стратегический бизнес-партнер, судят по тому, достигла ли вся компания нужных бизнес-показателей, либо это сделали ее производственные и коммерческие подразделения в отдельности. Это становится оценкой реализованных HR-проектов. Основные методы исследования — анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что наиболее востребовано HR-партнерство в так называемых персоналзависимых сферах, где именно ключевые сотрудники создают ценность бизнеса (IT, консалтинг). Приблизив службу персонала к статусу стратегического бизнес-партнера, необходимо реорганизовать ее. Например, помимо трех отделов, которые есть в каждой HR-службе, играющей роль обслуживающего подразделения (подбора, обучения, кадров), появятся и другие. Скажем, такие отделы: расчетов с персоналом, внутренних коммуникаций, аналитики, планирования и сопровождения HR-процессов. Это уже не обслуживающее подразделение.

Ключевые слова: кадровая служба, управление персоналом, бизнес-партнер, HR-проекты, HR-партнерство.

Abstract. HR-strategic business partner should be able to initiate and implement innovative projects in the field of personnel management, calculate their success. As a strategic business partner, HR should think about HR efficiency and company results. And they won't be high if customer satisfaction is low. Therefore, remember that the employee treats the customer as the company treats the employee. How effectively the HR service works as a strategic business partner is judged by whether the whole company has achieved the right business indicators, or whether its production and commercial divisions have done so separately. This becomes an assessment of the HR projects implemented. The main methods of a research — the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. Based on the results of the study, the author concluded that HR-partnership is most in demand in so-called personal-dependent spheres, where key employees create business value (IT, consulting). By bringing the HR service closer to the status of a strategic business partner, you need to reorganize it. For example, in addition to the three divisions that exist in each HR service that plays the role of a service unit (selection, training, personnel), there will be others. For example, such departments: human settlements, internal communications, analytics, planning and support of HR-processes. This is no longer a service unit.

Key words: HR department, human resource management, business partner, HR projects, HR partnership.

Национальный рейтинг корпоративного управления составляют в России с 2003 года, где компаниям присваивают уровни. Какой уровень получит компания, зависит от того, насколько выстроена в ней HR-работа, есть ли необходимые продукты, а также положения и регламенты. Обязательных требований несколько: кодекс корпоративной этики, связь вознаграждения топ-менеджеров с результатами работы компании (KPI или бонусы), кадровый резерв и программы преемственности кадров, участие в благотворительности [8].

**HR — стратегический** бизнес-партнер должен уметь инициировать и реализовывать инновационные проекты в сфере управления персоналом, просчитывать их успешность. Как стратегический бизнес-партнер HR-служба должна думать об эффективности персонала и о результатах компании. А они не будут высокими, если удовлетворенность клиентов низкая. Поэтому необходимо помнить, что сотрудник относится к клиенту так, как компания — к сотруднику [3]. Для этого нужно установить KPI «Клиентоориентированность» не только в продающих подразделениях, но и в Back-office. Например, в бухгалтерии такой: «Своевременное оформление документов заказчиком».

Достигла ли HR-служба уровня стратегического партнера можно определить двумя субъективными и двумя объективными факторами.

Два субъективных фактора: экспертная оценка HR-а первым лицом компании и индекс удовлетворенности работой службы персонала у линейных менеджеров. Два объективных фактора: выполняет ли директор по персоналу свои KPI и возвращаются ли инвестиции, вложенные в персонал. Если с этим все в порядке, то HR уже стратегический бизнес-партнер.

Первым этапом к сближению HR-службы и бизнеса будут HR-менеджеры, которые могут ходить на совещания в другие подразделения, участвовать в их тренингах. Сотрудники компании должны видеть: специалисты по управлению персоналом стремятся быть в курсе того, чем живут подразделения, интересуются бизнес-процессами. Чтобы менеджеры по персоналу стали посещать совещания в подразделениях, а также участвовали в тренингах, которые проводятся для сотрудников, нужно получить согласие руководителей. Оптимально, если каждый HR в месяц посетит одно-два совещания. Зачем HR-ам ходить еще и на тренинги для сотрудников подразделения? Чтобы увидеть, какими компетенциями должны обладать специалисты того или иного отдела, с какими трудностями они сталкиваются, за счет каких качеств преодолевают их, какие у сотрудников бизнес-задачи. Эти знания пригодятся для подбора новичков [5]. По итогам совещаний необходимо будет обязательно провести собрание HR-отдела. Пусть HR-менеджеры, которые за истекший месяц посетили совещания в подразделениях, выступят на общем собрании перед коллегами и расскажут, что нового почерпнули для себя, что подметили во взаимоотношениях сотрудников подразделения. Такие выступления — это, во-первых, своеобразная форма отчета. Во-вторых, у сотрудников HR-службы развивается бизнес-мышление. Пример задания на развитие стратегического мышления HR-специалистов — в табл. 1 ниже.

Таблица 1

Пример задания на развитие стратегического мышления HR-специалистов

Должность	Бизнес-вес (правильный вариант)	Аргументация (правильный вариант), на что обращать внимание, подбирая сотрудников
Специалист отдела продаж	5 баллов	Влияние на бизнес-результат самое высокое. При подборе оценивать качества кандидатов: находчивость, стрессоустойчивость, чутье, что будет востребовано клиентом, умение добиваться результата
Креативный менеджер	4 балла	От работы этого специалиста зависит, насколько привлекательной будет продукция/услуги компании. Подбирая такого специалиста, нужно оценивать качества соискателей: предприимчивость, умение нестандартно мыслить
Бухгалтер	3 балла	На бизнес-результат не влияет. Правда, может ухудшить его, если будет неграмотно исчислять налоги и инспекция наложит штрафы на компанию. Поэтому не самый низкий балл. Оценивая кандидатов, надо смотреть, есть ли у них профессионализм (знание законодательства по налогообложению и умение его соблюдать), а также какими личностными характеристиками они обладают

А без этого HR-службе не стать стратегическим бизнес-партнером.

Вторым этапом к сближению HR-службы и бизнеса будут приглашения управленцев компании в HR-службу на совещания в качестве экспертов и с докладами. Чтобы управленцам такая миссия — быть экспертом — не казалась скучной или недостаточно серьезной, можно попросить руководителей разных уровней еще и выступать на этих совещаниях. В частности, рассказать, как планируется деятельность отдела, какие показатели и почему ставят для сотрудников в качестве KPI, как рассчитывают результат работы [6]. По сути, организовывается внутреннее обучение для сотрудников HR-службы, они станут лучше разбираться в специфике деятельности подразделений и компании в целом [1].

Третьим этапом к сближению HR-службы и бизнеса будут индивидуальные встречи с каждым руководителем. Эти встречи необходимы для того, чтобы [2]:

во-первых, довести до лица, возглавляющего целое направление деятельности компании, что HR-служба сделала для этого направления за прошедшее время. Например, сколько сотрудников подобрала, сколько обучила, были ли сложные случаи увольнения и какие выводы нужно сделать;

во-вторых, узнать у руководителя о сложностях в работе с персоналом и помочь руководителю сформулировать проблему и решить ее. Не только профессиональную, но и личную.

Четвертым этапом к сближению HR-службы и бизнеса будет выяснение того, какова стратегическая цель компании и что делает сейчас HR-служба с точки зрения стратегии [7].

В заключение необходимо отметить, что приблизив службу персонала к статусу стратегического бизнес-партнера, необходимо реорганизовать ее. Например, помимо трех отделов, которые есть в каждой HR-службе, играющей роль обслуживающего подразделения (подбора, обучения, кадров), появятся и другие. Скажем, такие отделы как: расчеты с персоналом, внутренних коммуникаций, аналитики, планирования и сопровождения HR-процессов. Это уже не обслуживающее подразделение. Лучших сотрудников службы персонала можно назначить HR-бизнес-партнерами [4]. Теперь они постоянно будут находиться непосредственно в подразделениях, заниматься не одним каким-то направлением HR-работы (например, подбором или обучением), а всеми. А значит, и служба персонала уже не является просто обслуживающим подразделением, хотя обслуживающие функции по-прежнему выполняет.

### Список литературы

1. Брага И.В. Аудит внутренних коммуникаций в организации // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х ч. — М., 2019. — С. 31–34.
2. Брага И.В., Дьякова Г.С., Шуть М. Влияние реиндустриализации на формирование стратегического межрегионального экономического сотрудничества // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 9–4(86). — С. 983–986.
3. Жураховская И.М., Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Оценка эффективности развития персонала в организации // Социально-экономические и правовые основы развития экономики коллективная монография. — Уфа, 2016. — С. 243.
4. Жураховский А.С. Основные причины и способы борьбы с профессиональным самовыгоранием сотрудников в организации // Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х ч. — М., 2019. — С. 44–47.
5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2017. — № 2. — С. 99–105.
6. Кузнецова И.В. Показатели риска в системе мотивации менеджмента финансовых компаний // Друкеровский вестник. — 2019. — № 3. — С. 184–197.
7. Слоботчиков О.Н. Проблемы подготовки кадров для инвестиционных стратегий // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2017. — № 9(88). — С. 122–125.
8. Чекан А.А., Матюнин Л.В. Основные тенденции в управлении персоналом: прогнозы и реалии // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2017. — № 2. — С. 162–168.

## ЦИВИЛИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ И МИРЕ ПО ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

**Дедушева Л.А.,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика знаний»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Золотарев В.А.,**

аспирант кафедры «Экономика знаний»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## CIVILIZATIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERIAL THOUGHT IN MODERN RUSSIA AND THE WORLD ON THE EVALUATION OF LABOR EFFICIENCY

**Dedusheva L.A.,**

PhD in Economic Sciences, associate Professor of the Department “Knowledge economy”,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: ilya\_14m.ru@mail.ru

**Zolotarev V.A.,**

post-graduate student, Department “Knowledge economy”,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: vladimir\_zolotarev@yahoo.com

**Аннотация.** В статье анализируется определение понятия «эффективность труда». Представлены методы оценки «эффективности труда». Рассмотрены способы повышения эффективности труда.

**Ключевые слова:** управление, современность, оценка труда, эффективность.

**Abstract.** The article describes the definition of «labor efficiency». Methods of evaluation of «labor efficiency» are presented. The ways of increasing labor efficiency are considered.

**Key words:** management, modernity, labor evaluation, efficiency.

### Теоретический аспект понятия «труд»

Одним из важнейших процессов для человека является труд. Именно трудовая деятельность обеспечила человеку возможность удовлетворить свои потребности в экономических благах.

Потребности — это ощущение необходимости чего-либо. Благом называется все то, что служит для удовлетворения возникающих потребностей.

Экономическое благо — это благо, созданное в процессе труда. Стремление получить что-либо важное для обеспечения жизнедеятельности стало главным стимулом для трудовой деятельности. В то же время сам трудовой процесс оказывал на человечество воздействие формирующего и развивающего характера. Антропологи и эволюционисты считают труд одним из важнейших движущих социальных факторов эволюции человека [4].

Мы все живем в материальном мире. Все наши потребности в конечном итоге имеют материальную основу. Поэтому для их удовлетворения необходим определенный вид действий. Эта деятельность носит название трудовой деятельности или труда.

Трудом называется осознанная деятельность человека, направленная на создание материальных или духовных благ с целью удовлетворения потребностей или получения определенного вида дохода. В процессе труда возникает определенный продукт (товары или услуги). Данный продукт с одной стороны характеризуется затратами на его производство (издержки производства или себестоимость). С другой стороны произведенный продукт обладает определенной рыночной стоимостью. Соотноше-

ние этих показателей, умноженное на количество единиц произведенного продукта, определяет величину прибыли и уровень рентабельности производства. Обобщающим показателем степени эффективности трудовой деятельности является производительность труда [4].

### Методы анализа труда

Хозяйственная деятельность экономической системы требует постоянного мониторинга и анализа. Современные условия рынка создают многофакторную, изменяющуюся среду, где необходимо поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. Для эффективного функционирования субъекта или объекта хозяйствования проводятся аналитические работы, на основе которых разрабатываются планы, прогнозы, осуществляется контроль над их выполнением.

Экономический анализ строится на принципах научности, то есть соответствия действующим законам хозяйственной жизни. Системный подход предполагает изучение всех элементов и связей, отношений, как единого целого. Комплексность необходима для полного охвата действующих факторов. Для исследования важно четко определить ее цель. Кроме того, исследование должно быть научно обоснованным, целесообразным, нести практическую пользу.

Экономические системы, как правило, изменяются во времени, этот фактор так же необходимо учитывать при проведении анализа.

В экономике труда, как и в любых других экономических направлениях используются общенаучные методы анализа, к которым относят [2]:

- метод научной абстракции, позволяющий откинуть второстепенные данные и сосредоточиться на изучении основного объекта;
- системный подход позволяет рассматривать любой объект, субъект и явление в качестве целостной системы, обладающей определенными свойствами и характеристиками;
- методы индукции и дедукции помогают проанализировать предмет исследования от частого к общему и наоборот;
- анализ позволяет разбить предмет на элементы и изучить их свойства;
- синтез, напротив, объединяется разрозненные понятия, предметы и явления в единое целое и придает им новые свойства;
- графические методы позволяют наглядно представить зависимости экономических величин друг от друга, а также динамику их изменения;
- методы математического моделирования позволяют описывать процессы, явления и предметы исследования математическим языком, что дает возможность проводить расчеты, планирование и другие операции с полученными данными.

Для различных прикладных экономических наук могут использоваться специфические методы исследования, способные раскрыть особенности данных экономических величин.

Методы анализа труда применяются для достижения различных целей исследования, оценки эффективности, оптимизации использования трудовых ресурсов. Например, обеспеченность рабочей силой зависит от качественного и количественного состава сотрудников.

Для проведения аналитических расчетов используются следующие данные [2]:

- количество сотрудников, необходимых для осуществления производственной деятельности;
- оценка качественного состава работников, например, по уровню квалификации, опыту труда;
- исследование влияния состава трудового коллектива на выпускаемый объем продукции и производства в целом.

Для количественной оценки используется ряд показателей. Сюда относят излишек рабочей силы, относительное отклонение числа сотрудников от запланированных показателей, расчет плановой потребности производства.

В оценку качественного состава входит исследование общей квалификации сотрудников, возраст, структура внутрипроизводственных групп. Особое внимание уделяется оценке и анализу движения работников. Для этих целей используют показатели оборота по приему, выбору, текучести и постоянства кадров.

Для анализа полноты использования трудовых ресурсов применяют данные о рабочем времени и производные от него, а именно, календарный режим работы, номинальный, явочный, а также полезный фонд рабочего времени. Для оценки используются показатели отклонения фактически затраченного труда от планируемого объема.

## Теоретический аспект понятия «производительность труда»

Наиболее важным показателем для владельца предприятия выступает производительность труда каждого сотрудника. Связано это с большими затратами на оплату труда, обеспечение рабочего места, социальных и налоговых выплат. Этот показатель является обобщенным и рассчитывается по формуле [1]:

Производительность труда = Выпуск продукции в единицу времени / Численность работников.

Данный параметр рассчитывается с точки зрения стоимостной составляющей, а также трудовой и натуральной.

Производительностью труда называется соотношение объема выпущенной продукции и количество труда, затраченное на ее производство [1].

Существует несколько критериев классификации видов производительности труда. Одним из них является географический критерий или точнее — «критерий масштабности». В соответствии с ним выделяют виды производительности в зависимости от масштаба (охвата) территории или объектов [1]:

- производительность труда отдельного работника;
- производительность труда на предприятии;
- производительность труда в масштабах отрасли;
- производительность труда в пределах региона;
- производительность труда в целом по стране или в масштабах общества.

Данные виды производительности соответствуют определенным уровням (этапам) организации производства. На каждом из них уровень производительности труда может колебаться (то понижаться, то повышаться) в зависимости от различных условий и обстоятельств. Но повышение уровня производительности труда является обязательным условием развития производства и общества. Поэтому, анализируя и планируя дальнейшее развитие экономики (как на уровне предприятия, так и на государственном уровне), необходимо выявлять и использовать резервы ее роста.

Резервами роста производительности труда называются обстоятельства, которые могут повлиять на повышение уровня производительности, но которые ранее по ряду причин еще не использовались [1].

## Повышение производительности труда

Как и любой другой процесс или явление, связанные с производством, производительность труда требует и предполагает планирование и контроль мероприятий по эффективному внедрению систем повышения производительности труда. Планирование предполагается двухуровневое — стратегическое и оперативное. Стратегическое планирование предполагает составление плана действий на длительный период для достижения конечной цели производства или его этапа. А оперативное планирование предполагает разработку мероприятий на небольшой период времени для достижения какого-либо промежуточного результата. Поэтому важным моментом управления производительностью является принятие программы по управлению этим процессом.

Данная программа включает в себя следующие этапы [3]:

- определение и оценка производительности;
- составление плана по контролю за повышением производительности труда;
- внедрение мер, направленных на повышение производительности труда;
- анализ эффективности выше указанных мер и коррекция их применения;
- анализ степени эффективности управления производительностью на данном этапе.

Как и любая управленческая деятельность, управление производительностью обязательно включает в себя такие этапы, как планирование, организация процесса, контроль и коррекция, анализ полученного эффекта, формулировка рекомендаций для дальнейшего планирования и работы. Так как речь идет об экономике, то обязательным является измерение показателей производительности труда [4].

Фактически, управление производительностью является составной частью общего управления объектом (производством, предприятием, отраслью, экономикой страны). В ходе осуществления управленческих мероприятий необходимо сотрудничество и взаимодействие различных служб и подразделений. Должны быть задействованы как средства материального воздействия, так и моральные

стимулы, сформированная система общественных ценностей. Особое внимание следует обратить на состояние конкретного работника.

Искусство менеджмента предполагает умелое сочетание всех выше перечисленных мер воздействия для повышения производительности труда. В условиях рыночной экономики практически все работники управленческого звена, менеджеры сталкиваются с необходимостью разработки и принятия комплексных программ по повышению производительности труда на вверенном им участке.

Управление эффективностью производства и повышением производительностью труда — это целая система мероприятий и служб. С другой стороны — это сложный процесс по планированию и внедрению программ и мероприятий по повышению производительности, включая пропаганду на государственном уровне и систему воспитательной работы с молодежью.

Основными составляющими системы управления эффективности и производительности труда являются [4]:

- нормативно-правовая база;
- программа экономии сырья и ресурсов;
- программа снижения потерь вследствие брака;
- программа интенсификации труда;
- программа по снижению трудоемкости производства;
- программы по повышению социальных гарантий и социальной защищенности работников;
- программа по совершенствованию структуры производства и системы управления им; система измерения и учета показателей производительности труда и затрат сырья и энергии;
- система планирования производственного процесса;
- система охраны труда на производстве; система подготовки рабочих кадров для производства (кадровая политика);
- служба анализа результатов (аналитическая и психологическая службы).

Трудом называется сознательная деятельность человека по созданию материальных или духовных благ с целью удовлетворения своих потребностей или получения определенной выгоды (дохода). Как следует из определения, в ходе трудовой деятельности образуется какой-либо продукт. Количество данного продукта определяет результативность труда. Но для более объективной картины необходимо учитывать и понесенные в процессе производства затраты. Поэтому в экономике применяются такие категории, как продуктивность (производительность) труда.

Производительность — это показатель, отражающий соотношение объема произведенного продукта и объема производственных затрат [3].

Производительность труда — это отношение количества произведенного продукта к количеству затраченного для этого труда. Производительность труда — это важная категория как экономической, так и общественной стороны жизни человеческого общества. Она может измеряться как количеством произведенного продукта или затратами труда, так и качеством выполненных работ или созданного изделия [3].

Производительность труда представляет собой динамический показатель. Он способен изменяться во времени. На его уровень оказывает влияние очень много обстоятельств и причин. Они носят название факторов производительности труда. Сам факт повышения производительности труда является главным условием необходимости экономического роста и развития общества. Если производительность труда длительный период времени не изменяется, это может повлечь за собой застой в общественно-экономических отношениях. А это, в свою очередь, чревато социальными изменениями.

Факторами производительности труда называются причины объективного и субъективного характера, которые обуславливают изменение ее уровня. Если рассматривать труд в качестве процесса использования (потребления) рабочей силы и средств производства, то все эти причины и обстоятельства (факторы) можно условно разделить на следующие взаимосвязанные между собой группы [2]:

- материально-технические факторы;
- организационно-экономические факторы;
- социально-психологические факторы.

К материально-техническим факторам относятся обстоятельства и причины, обеспечивающие качество трудовой деятельности.

Очень важным элементом этой системы является научно-технический прогресс. На нем базируется все общественное производство. Научно-технический прогресс является важным элементом многих механизмов рыночной экономики. Он оказывает влияние на все составляющие производства:

оборудование, характер трудовой деятельности и ее организацию, управление производственным процессом.

К социально-психологическим факторам относят обстоятельства, которые связаны с ролью и местом человека в производстве. Они зависят от степени интеллектуального развития членов общества, качества подготовки рабочей силы и от характера ее использования. Помимо этого важное место в системе данных факторов занимают методы управленческой деятельности. Поэтому роль психологической науки в становлении управленческой деятельности и в регулировании производства играет в последнее время все большую роль. Именно поэтому в определении факторов производительности труда содержится упоминание о субъективных обстоятельствах и причинах.

В условиях современного производства и современных темпов жизни очень важно учитывать психологическое состояние и психическое здоровье работников. Не зря говорят, что мы живем в эпоху стрессов.

На протяжении короткого времени воздействия стресс оказывает положительное (мобилизирующее) влияние на организм. Но если действие продолжается довольно длительное время, то оно может привести к истощению организма и к разрушительным процессам в нервной системе человека. А это, в свою очередь, скажется на качестве и количестве производимой продукции.

В настоящее время нет единой классификации факторов производительности труда. Помимо приведенной выше системы факторов существует еще следующее их разделение [2]:

- регионально-экономические факторы;
- факторы, определяющие ускорение научно-технического прогресса;
- экономические факторы;
- структурные факторы;
- социальные факторы.

В категорию регионально-климатических факторов включены такие обстоятельства, как физико-географические условия (климат, рельеф, плодородность почв, гидрографическая сеть и режим внутренних вод).

К этой же категории относятся и экономико-географические факторы (особенности экономико-географического положения, развитие транспортной сети, близость ресурсных баз). В этой же категории можно рассматривать географию расселения трудовых ресурсов, плотность населения.

Внедрение в производство достижений науки и техники, новых технологий, автоматизация и компьютеризация производства являются результатами и следствием ускорения развития научно-технического прогресса.

К экономическим факторам относят процессы совершенствования управленческой деятельности, организацию производства и подготовку рабочих кадров, кадровую политику на производстве и в стране в целом.

Изменение структуры производства и удельного веса каждого вида производства в связи с НТР образует категорию структурных факторов производительности труда. К социальным факторам относят сокращение объектов и объемов монотонного и тяжелого физического труда, вредных производств. Сюда же относят социальную политику предприятия в отношении к своим работникам и членам их семей (жилье, социальные условия и гарантии, услуги).

Ввиду выше сказанного, в экономике применяется несколько подходов к классификации видов и форм производительности труда. Если критерием избрать объект измерения (масштаб исследования), то существуют следующие виды производительности труда [2]:

- индивидуальная производительность (производительность труда конкретного работника);
- производительность труда на отдельном участке предприятия или предприятия в целом;
- отраслевая производительность труда (локальная);
- региональная производительность (производительность труда, характерная для какого-либо конкретного региона);
- национальная производительность или общественная производительность труда (общий уровень производительности труда по стране).

Базисом (основой) для определения всех выше указанных видов производительности труда является показатель производительности труда конкретного работника (индивидуальная производительность). Она же используется для получения усредненных показателей. Поэтому высчитывают среднедневную (среднесменную) производительность, среднемесячную, среднеквартальную, среднегодовую. Здесь критериями выступают период времени и количество работающих (среднесписочное).



Согласно другому подходу (единиц измерения) выделяют такие разновидности производительности труда, как выработка и трудоемкость.

Выработкой называется количество продукции, произведенное за единицу рабочего времени. Показатель выработки можно брать как отдельного рабочего, так и всего коллектива (по среднесписочному показателю). Кроме того выработку можно выражать (в соответствии с подходом) физическими величинами количества продукта — метрами, литрами, килограммами, штуками (натуральный подход), в денежном выражении стоимости продукции (стоимостной подход) или в затратах единиц труда (трудоуход).

Каждый из указанных выше подходов имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому самым целесообразным представляется их комплексное использование. На практике самым универсальным (и потому самым распространенным) является стоимостной подход определения производительности труда. Он позволяет сопоставлять показатели выпуска разнородной продукции, различных производств. Его недостаток заключается в искажении истинного положения в случае изменения уровня цен (инфляции).

Производительность труда представляет собой многогранный показатель эффективности труда. Если рассматривать его роль и значение сугубо в рамках одного предприятия, то мы получим характеристику роли производительности труда на микроэкономическом уровне.

Необходимо отметить, что производительность труда в рамках отдельного участка производства или отдельного предприятия способствует решению следующих вопросов [2]:

- снижению затрат труда при производстве и реализации продукции;
- способствует экономии сырья и расхода энергии в производственных операциях;
- обеспечивает снижение себестоимости продукции;
- способствует увеличению уровня заработной платы работников;
- приводит к обновлению материально-технической базы предприятия (техническое перевооружение);
- повышает конкурентоспособность продукции;
- повышает экономическую устойчивость предприятия.

Национальный доход является основой для финансирования социальной сферы общества и увеличения уровня благосостояния граждан страны. В свою очередь уровень благосостояния населения влияет на характер общественных отношений и развитие политической системы общества. Поэтому оценка изменений показателей производительности труда дает возможность прогнозировать дальнейшие пути развития не только экономики, но и общества. Это достигается путем выполнения следующих задач [1]:

- определение уровня производительности труда;
- анализ планов и степени их выполнения;
- анализ динамики производительности труда;
- определение степени взаимосвязи и взаимозависимости между производительностью труда и другими экономическими показателями предприятия.

Производительность труда можно выразить посредством двух основных показателей — выработки и трудоемкости. Основным показателем, применяемым в большинстве случаев, является выработка. Она может рассчитываться как в стоимостном (денежном) выражении, так и в норма-часах или натуральных единицах товара.

Выработкой называется количество продукции, которое производится за единицу рабочего времени или одним работником.

Для определения производительности труда существует несколько подходов (методик). Результаты могут высчитываться в натуральном, денежном выражении или в затратах труда. Поэтому выделяют следующие методы определения производительности труда [1]:

- натуральный;
- стоимостной;
- трудовой.

Натуральный метод состоит в определении выработки количества продукта (в штуках, метрах, литрах и пр.) за единицу времени. Но применять его можно только для оценки однородного производства или однородной продукции. Наиболее универсальным методом является стоимостной. Его суть состоит в расчете стоимости произведенной продукции за единицу времени в денежном эквиваленте. Он позволяет сравнивать как разнородную продукцию, так и показатели за разные периоды времени.

В оценке производительности труда выделяют два основных аспекта (подхода). Это определение прямых трудозатрат и выявление соотношения объема продаж товаров к затратам. Каждый из них характеризует определенную сторону производительности труда. А их сочетание дает комплексную характеристику оценки производительности труда. Определение прямых трудозатрат производится путем расчета отношения прямых трудозатрат к нормо-часам. Полученный результат будет показывать фактическую интенсивность труда. При определении соотношения объемов продаж и затрат учитывают следующие факторы:

- стоимость определения качества (контроль качества);
- стоимость гарантийного ремонта;
- количество работающих и всего персонала;
- дополнительные расходы.

### Выводы

Рост производительности труда предполагает повышение качества использования творческого потенциала работников. Наряду с техническим перевооружением все это приводит к ускорению применения новейших достижений науки и техники, технологических разработок в производстве. Важную роль производительность труда играет и в совершенствовании форм и методов руководства и планирования производства.

Если судить о роли производительности труда в общенациональном масштабе (на макроэкономическом уровне), то наряду с чисто экономической ролью она будет иметь важное социально-политическое значение.

На макроэкономическом уровне рост производительности труда решает следующие вопросы [4]:

- увеличивает объем национального продукта и национальный доход;
- увеличивает фонд потребления и фонд накопления, создавая условия для расширенного воспроизводства;
- повышает уровень благосостояния граждан страны;
- создает основу для финансирования социальной сферы и социальных программ;
- укрепляет экономическую независимость и могущество государства.

Именно поэтому все ведущие страны мира принимают соответствующие программы, направленные на дальнейшее повышение производительности труда и поиск резервов для этого.

От уровня производительности труда очень многое зависит не только на предприятии, в производстве, отрасли, но и в стране в целом. Для того, чтобы судить о степени эффективности производства, необходимо иметь систему оценивания эффективности. Поэтому производительность труда требует применения определенной шкалы оценок.

Необходимость оценки это не только экономическое, но и политическое требование. Чем выше производительность труда, тем выше уровень развития производства и национальной экономики вообще. Рост национальной экономики на базе роста производительности труда обеспечивает увеличение национального богатства и экономической безопасности государства.

### Список литературы

1. *Алексеев Ю.Г.* Анализ и оценка эффективности труда // Новая наука: Стратегии и векторы развития. — 2017. — Т. 1. — № 3. — С. 175–177.
2. *Андреанова Н.В., Назмеева, О.А.* Планирование производительности труда // Молодой ученый. — 2018. — № 12. — С. 379–380.
3. *Головенько Р.С.* Влияние мотивации на производительность труда рабочих // Дельта науки. — 2017. — № 2. — С. 14–17.
4. *Меламедова Л.С.* Экономика труда / Л.С. Меламедова. — Самара: Самарская гуманит. акад., 2018. — 120 с.

## ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

**Зоткин А.В.,**

магистрант кафедры экономической теории,  
Академия труда и социальных отношений, Москва

## DIAGNOSTICS OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: METHODOLOGY AND PRACTICE

**Zotkin A.V.,**

Graduate student of the Department of economic theory,  
Academy of labor and social relations, Moscow.  
E-mail: zotkinal@yandex.ru

**Аннотация.** В статье показана методология и практика диагностики системы управления персоналом. Представлен методологический аппарат оценки проблемной ситуации, который предполагает сравнение реального текущего состояния системы управления персоналом с его стандартным или желаемым состоянием, выявление отклонения или несоответствия, которые требуют административного воздействия. Обосновывается необходимость учета специалистом по кадрам различных диагностических инструментов и технологий их применения. В связи с этим уточняется что он должен знать методы и способы оценки структуры кадрового состава по социально-демографическим и профессионально-квалификационным характеристикам. Наиболее эффективным способом анализа системы управления персоналом является диагностическое собеседование и формирование системы показателей на основе которых возможно эффективно выявить проблемы в системе управления персоналом.

**Abstract.** The article presents the methodology and practice of diagnostics of personnel management system. The methodological apparatus for assessing the problem situation is presented, which involves comparing the real current state of the personnel management system with its standard or desired state, deviations or inconsistencies that require administrative action are identified. The necessity of taking into account various diagnostic tools and technologies of their application by a human resources specialist is substantiated. In this regard, it is specified that he should know the methodology for assessing the structure of the personnel on the socio-demographic and vocational characteristics. The most effective way to start and initiate the analysis of the personnel management system is a diagnostic interview and the formation of a system of indicators on the basis of which it is possible to effectively identify problems in the personnel management system.

Диагностика системы управления персоналом — это современные инструменты оценки эффективности работы персонала и кадровых процессов. Что касается цикла разработки и выполнения управленческих решений, диагностика и контроллинг системы управления персоналом выполняют функции по объему и содержанию и позволяют диагностировать текущее состояние организации, прогнозировать ее будущее положение и на основе этого принимать необходимые управленческие решения [4].

В последнее время многие компании используют опыт западных стран и применения различных методов, в том числе метода диагностики, для выявления, анализа и выработки конкретных управленческих решений из существующих социальных и трудовых проблем организации. В то же время они используют соответствующий инструментарий и методологию при проведении таких исследований.

Обратимся к понятию категории «диагностика» — это определение степени выраженности каждой из выявленных проблем, уровня их отклонения от нормативного состояния; выявление «корня проблемы», от решения которой зависит устранения всех или большинства проблем организации.

Отсутствие диагностических мероприятий приводит к незнанию менеджерами высшего и среднего управленческого звена некоторых областей социально-психологической ситуации в коллективе, что в свою очередь не позволяет своевременно и качественно вносить коррективы в социальную политику предприятия [3].

В процессе диагностики определяется так называемый диагноз, то есть актуализируется проблемная ситуация, которая предполагает сравнение реального текущего состояния системы управления персоналом с его стандартным или желаемым состоянием, выявляются отклонения или несоответ-

ствия, которые требуют административного воздействия. На основе углубленного анализа и установленной диагностики строится прогноз или варианты дальнейшего развития объекта.

В то же время диагностическое исследование часто используется не для получения принципиально новых знаний об объекте исследования, а для обеспечения практической деятельности, направленной на выполнение конкретных управленческих задач. Именно поэтому знание особенностей организации, методологии и технологии, использование результатов анализа системы управления персоналом имеет важное значение для научно обоснованного поиска управленческих решений, а значит, должен быть специалист, работающий с персоналом.

Специалист по кадрам должен быть знаком с различными диагностическими инструментами и технологиями их применения. В связи с этим ему следует знать методологию оценки структуры кадрового состава по социально-демографическим и профессионально-квалификационным характеристикам.

На основе постановки диагноза в организации выявляются возможные проблемы:

- острая нехватка времени, постоянно испытываемое руководителями отделов, рядовыми сотрудниками;
- отсутствию одного ключевого сотрудника способного повлиять на выполнение функций управления персоналом;
- принятие решений осуществляется в ходе длительных и несоразмерных совещаний, иногда это не приводит к каким-либо значимым результатам;
- взаимодействие сотрудников разных отделов друг с другом происходит только через своих руководителей или полное отсутствие взаимоотношений и т.д.

Так, например перед диагностикой организационной структуры управления необходимо четко определить параметры и характеристики «идеальной» модели организационной структуры управления, но для этого необходимо проанализировать существующие кадровые документы: устав и/или учредительный договор; штатное расписание организации; положения о структурных подразделениях компании; должностные инструкции работников; трудовые договоры работников; коллективный трудовой договор; правила внутреннего трудового распорядка; нормативные акты и др.

Диагностика организационной структуры управления может осуществляться как на уровне организации в целом, так и отдельных структурных подразделений предприятия; как для отдельных организационных структур управления по видам деятельности и функциям управления; как на уровне формальной, так и неформальной структуры организации; как в состоянии статики, так и динамики. В этом случае выбор объекта и предмета исследования может быть обусловлен потребностями заказчика или выбранной технологией аудита, логикой проведения исследовательского анализа.

Технология диагностики организационной структуры представлена совокупностью последовательных процедур и операций.

1. Формирование реальной модели организационной структуры.
2. Сравнение его с заявленной (нормативной) моделью.
3. Выявление степени резкости расхождения между нормативными и реальными моделями.
4. Разработка управленческих решений по устранению выявленных проблем.

В то же время необходимо «проанализировать достаточно известные статистические показатели:

- численность работников по категориям и должностям;
- половозрастная структура;
- образовательная структура;
- профессионально-квалификационная структура;
- показатели стажа;
- текучесть кадров;
- абсентеизм» [3].

Наиболее эффективный способ начала и инициации анализа системы управления персоналом является т.н. диагностическое собеседование с руководителем предприятия или отдела предприятия.

Целью собеседования — сбор информации о реальном социально-экономическом и психологическом состоянии организации. То есть на основе диагностического интервью интервьюеру необходимо выявить и сформулировать основные проблемы социального, психологического и экономического характера, присущие для современного предприятия.

Пользу диагностического интервью заключается еще и в том, что в процессе его проведения субъект диагностики, описывая текущую ситуацию в организации точнее может сформулировать пробле-

мы; полагает о корреляции и влиянии каждой проблемы на текущее состояние организации; выделяет, по его мнению, наиболее важную проблему, решение которых позволит устранить или решить другие трудности; делаются попытки проанализировать, были ли приняты какие-то меры для смягчения или устранения этих проблем; оценивается полезность и эффективность этих мероприятий.

Руководитель также формулирует в процессе диагностического исследования какой-то идеальный образ, определяет нормативное, желаемое состояние организации, продумывает мероприятия, которые необходимо реализовать.

Технология проведения такого анализа аналогична традиционной схеме диагностического обследования, когда реальное состояние процесс сравнивается с нормативным или желаемым состоянием, и при выявлении отклонений определяется серьезность проблем и принимается управленческое решение о необходимости их устранения и включает в т.ч.:

- результаты анализа кадровых документов, проведенного с целью оценки квалификации и опыта работы;
- результаты социологического исследования, проведенного методом анкетного опроса для оценки профессионального потенциала кандидатов;
- результаты социально-психологической диагностики, проведенной на основе сравнительного анализа самооценок кандидатов;
- экспертные заключения с целью определения степени сформированности профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Второй пример связанный, с анализом системы управления персоналом — это диагностика организационной культуры, которая предполагает:

- анализ типа управленческой команды, оценку ее соответствия другим элементам организации;
- стили управления персоналом, применяемые руководством организации и структурных подразделений, их эффективность, соответствие организационной культуры;
- роль и эффективность управления в формировании, поддержании благоприятного микроклимата в организации.

Результатом диагностики системы управления персоналом является отчет о внутреннем состоянии компании.

Диагностический анализ системы управления персоналом не должен быть самоцелью. Его результаты должны трансформироваться в мероприятия стратегических и текущих планов по развитию кадрового потенциала и совершенствованию механизмов управления персоналом [2; 5].

В результате обследования ставится соответствующий диагноз и при необходимости формируется комплекс предложений, которые направлены на улучшение социально-экономической системы и микроклимата в организации, развитие организационной культуры.

Одновременно сравнивая плановые и фактические показатели, диагностируется проблема, определяется степень выраженности этой проблемы и намечаются пути совершенствования.

#### Список литературы

1. *Окунев Д.В., Майкова С.Э.* Диагностика системы управления персоналом на промышленных предприятиях // Вестник Мордовского университета. — 2009. — № 3. — С. 133–136.
2. *Просвиркина Е.Ю.* Модель комплексной диагностики системы управления персоналом // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2012. — № 3. — С. 191.
3. *Солодова Н.Г.* Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия: обзор подходов. — С. 116.
4. *Старцева, Н.Н.* Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н.Н. Старцева. — Екатеринбург: УрГУПС, 2016. — 151 с.
5. *Симонин П.В., Богачева Т.В., Парникова Т.В.* Совершенствование использование современных персонал-технологий в управлении предприятием // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2018. — № 12(118). — С. 73.

## ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

***Ишкова А.А.,***

студентка 2 курса, факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Тихонова Е.П.,***

старший преподаватель кафедры гуманитарных дисциплин и коммуникационных технологий,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Белякова А.М.,***

преподаватель,  
Армавирский государственный педагогический университет

## INTRODUCTION OF MODERN TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

***Ishkova A.A.,***

2<sup>nd</sup> year student, faculty of management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: Alinaishkova@icloud.com

***Tikhonova E.P.,***

senior lecturer of the Department of Humanities and communication technologies,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: igupit\_75@mail.ru

***Belyakova A.M.,***

lecturer ,  
Armavir state pedagogical University

E-mail: belyakova81@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности организации деятельности учебных заведений в условиях развития информационного общества, а также особенности инновационных процессов. Особое внимание уделяется вопросам организации формы обратной связи (фидбек).

**Ключевые слова:** менеджмент, организация, контент, формы обратной связи.

**Abstract.** In article features of pedagogical activity in the conditions of development of information society, and also feature of innovative processes in pedagogics are considered. In view of importance of a question funds of representation of a content are allocated: text; sound; graphics; animation; video. The special attention is given to questions of the organization of a form of feedback.

**Key words:** Webinar, online conference, means of representation of a content, feedback form.

Дистанционное образование начало интенсивно развиваться в Европе и США еще в начале 70-х годов. Поскольку с этого периода «многие торгово-финансовые процессы происходят в электронном виде, на большом расстоянии» [5]. Причины распространения данного образования просты: каждый человек вне зависимости от его национальности и места нахождения может получить диплом любого вуза. Большинство специалистов в области обучения рассматривают дистанционное образование как подающую большие надежды форму, так как она может подойти многим, и стоит дешевле. Кроме того, можно выбрать определенные учебные курсы, т.е. получать так называемое «образование по заказу», которое также дает преимущество в цене.

В России дистанционное образование начало развиваться в 90-е годы. Век «информационных технологий вносит коррективы» [2]. В 1997 году был начат и в 2002-м завершен всероссийский эксперимент в области дистанционного обучения. В нем участвовали государственные и негосударственные образовательные учреждения. В июне 2002 года состоялось заседание коллегии Минобразования РФ, которая подвела его итоги. Участники эксперимента — 20 учреждений высшего профессионального образования — отработали такие основные группы дистанционных технологий, как кейс-технология

(она применяется, как правило, в сочетании с очными формами обучения), сетевая (интернет-обучение) и телевизионно-спутниковая. Вузами были созданы и апробированы специализированные учебные материалы (базовые интерактивные учебные пособия, учебные видеофильмы, аудиопрограммы, обучающие компьютерные программы и т.п.). На их основе разработаны специальные методики ДО.

Основная причина использования дистанционного обучения — удобство при обучении значительного числа сотрудников (64%). Экономия времени сотрудников стоит на втором месте (57%). Также в качестве преимуществ использования дистанционных технологий респонденты отмечали меньшую стоимость обучения в расчете на 1 сотрудника (50%) по сравнению с обычным тренингом и удобство обучения персонала в филиалах компании (36%).

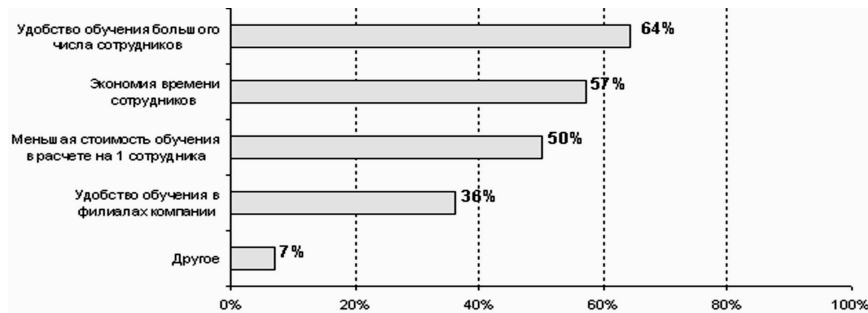


Рисунок 1 — Причины обращения к дистанционным технологиям (по данным исследования hr-portal.ru)

Практически каждая вторая компания — участник опроса (47%) уже применяет дистанционные технологии в обучении персонала. Еще больше (49%) планируют начать использовать дистанционные технологии в ближайшей перспективе.

Самые популярные виды дистанционного обучения — обучение через Интернет (55%), видеоконференции (46%), а также в учебных аудиториях (41%). За ними следуют WEB-конференции (15%) и обучение через внутреннюю сеть компании (интранет).

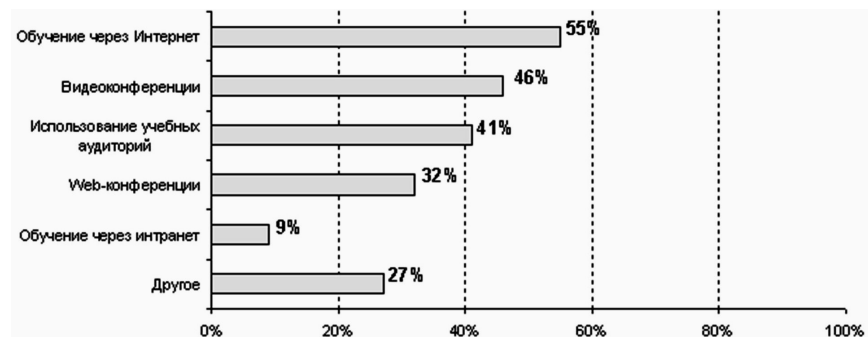


Рисунок 2 — Используемые дистанционные технологии (по данным исследования hr-portal.ru)

Чаще всего дистанционные технологии используются при обучении специалистов (69% компаний обучают таким образом эту группу сотрудников). В 42% компаний таким образом проводится обучение новых сотрудников, а 38% — менеджеров среднего звена. При обучении топ-менеджеров дистанционные технологии используются в 15% организаций.

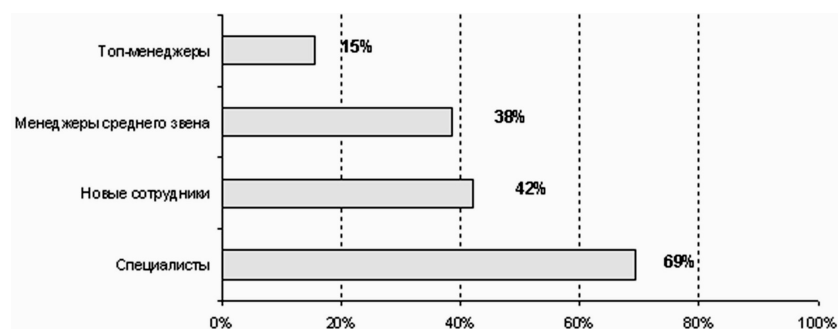


Рисунок 3 — Группы сотрудников, обучаемые с помощью дистанционных технологий (по данным исследования hr-portal.ru)

Вебинар — это мероприятие, которое проводится в сети Интернет между одним (или несколькими) докладчиками и не ограниченным количеством слушателей, в идеале, которые слушают выступление и наблюдают за действиями ораторов на экранах своих компьютеров или мобильных устройств.

Все вебинары можно разделить на:

- • продающие
- • обучающие
- • информационные

Продающие вебинары ставят себе целью презентацию какой-то услуги или товара и последующую их продажу слушателям. Такая модель активно используется в инфобизнесе: на интернет-встречу приходят люди, потенциально заинтересованные в покупке, в процессе проведения вебинара спикер презентует платный курс участникам и «закрывает» их на продажу обучающего продукта.

Обучающие вебинары — это виртуальные занятия, где участники получают новые знания и навыки. Активно используются онлайн-школами и частными тренерами. Крупные компании с большим количеством филиалов используют вебинары для обучения и коммуникации персонала.

Информационные вебинары могут проводиться для свободного общения участников на заданную тему.

### Преимущества вебинаров

1. Отсутствие затрат со стороны участников как временных, так и материальных. Чтобы поучаствовать в живом семинаре, тренинге, встрече или конференции, придется тщательно спланировать поездку. Дорогостоящие мероприятия и вовсе могут остаться за горизонтом возможностей для большинства людей. Для организаторов — огромная возможность сэкономить на аренде помещения, специальной технике, обеспечении живых людей какими-либо материалами.
2. Масштабный охват. Участвовать в мероприятии можно из любой точки земного шара, где есть интернет, что позволяет собрать разноплановую аудиторию и дает широкие возможности для обучения тем, кто постоянно перемещается по миру.
3. Экономия времени. Без отрыва от своей деятельности можно участвовать в любых запланированных вебинарах, повышая свою квалификацию и развиваясь практически в любой сфере.
4. Интерактивность и равноценность. Не всегда вживую получается задать вопрос или вынести что-то на обсуждение, особенно на большом собрании. Для спикера все вопросы одинаково равноценны и все спрашивающие одинаково важны.
5. Широкая сфера применения: практически в любой области можно использовать для продвижения, рекламы, продаж и обучения.

### Недостатки

1. Не хочется тратить время на 1% ценной информации, которую беспощадно растворили в 99% воды. К сожалению, большое количество бесплатных веб-встреч именно таковы, но встречаются и действительно полезные.
2. Отсутствие энергообмена на онлайн-мероприятиях. Живые встречи отличаются более тесной эмоциональной связью преподавателя с учениками.
3. Для спикера недостатком может стать отсутствие зрительного контакта. Все-таки сложно без живой обратной связи общаться с людьми через ноутбук.

Дистанционные технологии сегодня стали эффективным инструментом для ведения бизнеса. Среди плюсов такого маркетинга можно назвать низкую себестоимость и широкий, практически неограниченный охват публики. Поэтому для бизнеса веб-семинары могут стать реальным прорывом к новым клиентам. Но и для обычных пользователей Сети вебинары открывают огромные ресурсы.

Итак, вебинар является эффективной дистанционной формой обучения, обеспечивающих двустороннюю связь между ведущим и участниками в режиме реального времени, которые заняли достойное место среди форм дистанционного обучения.

Каждый день мир делает прогресс в части способов получения и обработки информации, и образовательная система в целом — в приоритете развития. Поэтому дистанционное образование тоже будет совершенствоваться: научная база, способы преподавания, электронная платформа.



Список литературы

1. *Батаев А.В.* Выбор дистанционных технологий для обучения персонала. — 2015. — С. 3–5.
2. *Кулешов С.М., Пантелеева Т.А.* DIGITAL-рынок: ключевые тренды и направления развития отдельных сегментов // Образование. Наука. Научные кадры. — 2017. — № 3. — С. 98–101.
3. *Нагаева И.А.* Дистанционное обучение. Инновации в образовании. — Саарбрюкен, Германия: LAMBERT Academic Publishing, 2016. — С. 2.
4. *Нагаева (Кузнецова) И.А.* Организация системы управления заочным обучением с элементами дистанционных технологий // Повышение квалификации и подготовка кадров в образовании. Сборник научных трудов / Под ред. проф. В.П. Симонова (серия: Образование в XXI веке)., — М.: Международная педагогическая академия, 2014. — Выпуск первый (№ 1-2012), — С. 6–7.
5. *Шевченко В.А., Пантелеева Т.А.* Электронная цифровая подпись (ЭЦП) в России // Вестник Института мировых цивилизаций. — 2018. — Т. 9. — № 2(19). — С. 33–36.

УДК 65.01

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ  
НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

***Ищенко М.М.,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Бельдекова А.В.,***

студентка 3 курса, факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**FORMATION OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR  
AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION**

***Ishchenko, M.M.,***

PhD in Economic Sciences, associate Professor, Department of management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: mmargo.i@mail.ru

***Beldeкова A.V.,***

3<sup>rd</sup> year student, faculty of management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: an.beldeckova2010@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы формирования организационного поведения и организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла современной организации. Отмечено, что существование современной организации во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внутренним и внешним условиям на основе анализа и прогнозирования организационного развития и соответствующего этапа жизненного цикла организации. Высказано мнение о том, что формирование организационного поведения неразрывно связано со стадией жизненного цикла организации, структурными факторами группового поведения и ролью менеджера современной организации.

**Ключевые слова:** организационное поведение, жизненный цикл организации, рыночное окружение, этап, эффективность, группа, поведение, роль, персонал.

**Abstract.** The article deals with the formation of organizational behavior and organizational culture at different stages of the life cycle of a modern organization. It is noted that the existence of a modern organization is largely due to the choice of forms and methods of its adaptation to internal and external conditions on the basis of analysis and forecasting of organizational development and the corresponding stage of the life cycle of the organization. It is suggested that the formation of organizational behavior is inextricably

linked with the stage of the life cycle of the organization, structural factors of group behavior and the role of the Manager of a modern organization.

**Key words:** organizational behavior, organization life cycle, market environment, stage, efficiency, group, behavior, role, personnel.

Существование современной организации во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внутренним и внешним условиям, управлением ее организационным поведением в соответствии с требованиями рыночного окружения. Одним из действенных методов адаптации является анализ и прогнозирование стратегии организационного развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации. Эффективная и устойчивая деятельность любой организации зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую из его стадий.

Поскольку жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования, любая отрасль, организация, сотрудник, производственный процесс или продукт за время своего существования проходят также через определенные стадии, по которым можно определить их текущее состояние, а также предвидеть дальнейшие сценарии развития.

Предприятия зарождаются, преодолевают стадии резкого роста и зрелости, затем наступает фаза обратного развития, в процессе которой организации испытывают потерю стабильности, ослабление и в конечном итоге заканчивают свое существование.

Каждый день рождается множество новых компаний. Не все из них способны развиваться, достигать успеха и целей. Очень немногие организации могут существовать долго и не жить без изменений. Неспособность адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, приводит к гибели организации. В то же время, компании, где управление является гибким, способны прогнозировать и адекватно реагировать на внешние изменения. Однако для эффективного управления организацией недостаточно предсказывать события. Руководство должно знать, на каком этапе развития находится компания, чтобы сосредоточить свои усилия на задачах, которые должны быть решены изначально на этом этапе.

На рис. 1 отражены стадии жизненного цикла организации, через которые она проходит в процессе своего развития. Принято выделять четыре стадии жизненного цикла организации: создание, рост, зрелость, спад (упадок) либо новое развитие (возрождение) [5].

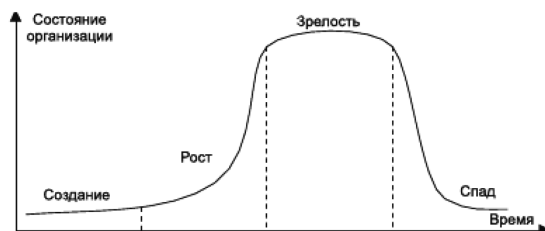


Рисунок 1 — Стадии жизненного цикла организации

На стадии рождения формируется организм будущего предприятия, который имеет очень простую организационную структуру, где все решения принимает ее основатель. Главная задача данного этапа — определить основные компетенции и создать востребованный рынок продукта, который сосредоточен на повторных продажах. На стадии создания компании существует серьезный недостаток кадров, поэтому функциональные обязанности сотрудников часто взаимосвязаны, а сам собственник, активно участвует в процессе производства. Чтобы напрямую не конкурировать с крупными игроками, молодые организации, как правило, концентрируют все свои усилия на узком сегменте рынка.

По мере того, как начинают расти продажи, и как начинает увеличиваться прибыль, компания начинает ускоренно расширяться, идет процесс освоения новых сегментов на рынке. В период роста организации идет рост рентабельности бизнеса благодаря расширению ассортимента продукции и дальнейшего роста реализации. На этой стадии, как правило, руководитель организации отходит от оперативного управления и начинает уделять больше внимания стратегическому планированию, делегируя часть своих полномочий квалифицированному персоналу среднего звена. Личный состав увеличивается, и бизнес-процессы становятся все более формализованными. Основными приоритетами организации на стадии роста являются время, затрачиваемое на клиентскую базу, и улучшение качества продукции.

Стадия зрелости, или оптимальное функционирование, приводит к замедлению темпов роста продаж, сбалансированности технологических процессов и продуктовой линейки. Основной задачей управления становится максимизация доходов за счет улучшения внутренних показателей эффективности и более надежного контроля над соблюдением стандартов работы. На данном этапе власть уменьшается, процесс принятия решений становится продолжительнее. Это приводит к тому, что потенциал организации неуклонно снижается. Но если руководство компании проявляет гибкость, быстро реагирует на запросы рынка и идет на разумный риск, внедряя инновации, то устойчивое развитие на протяжении многих лет гарантировано [6].

Стадия спада или реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб. Данная стадия характеризуется снижением конкурентоспособности предприятия, снижением объема продаж и рентабельности организации. На данной стадии необходимо «вдохнуть» в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

Переход от одной стадии к другой может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур, стратегии, стили руководства и управления персоналом, системы управления.

Организационное поведение как комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации во многом определяется знанием этапа жизненного цикла организации [2].

Теоретически изучено и практически доказано, что на стадии зарождения еще отсутствуют четко сформулированные цели и ценности организации, правила поведения персонала. Начинают формироваться только некоторые элементы организационной культуры. На этапе становления организации происходит также и становление организационной культуры: разрабатываются приоритетные цели и ценности, формируется стиль управления. На этапе зрелости утверждается фирменный стиль, ведется управление имиджем и репутацией, формируются традиции, обычаи. На заключительной стадии организация может быть ликвидирована. Для оживления ее деятельности новая антикризисная команда должна вложить в организацию новую «душу», создать ее привлекательный образ в глазах покупателей, поставщиков, работников.

Организационное поведение в полной мере отражает то, на какой стадии жизненного цикла организации находится компания. Рассмотрим сравнительную характеристику специфики некоторых элементов формирования организационного поведения на разных стадиях жизненного цикла организации в табл. 1.

Таблица 1

**Жизненный цикл организации и специфика  
элементов формирования организационного поведения**

<b>Этап зарождения и создания</b>	
Подбор персонала	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства
Система компенсаций	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда
Обучение и развитие	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры
Трудовые отношения	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договорах
Тип организационного поведения	Все работают как единая команда, все сплочены, готовы выполнять указания руководителей и сами проявлять инициативу. Выбор позиции «на равных».
<b>Этап роста</b>	
Подбор персонала	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий
Система компенсаций	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации
Обучение и развитие	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров

Трудовые отношения	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Тип организационного поведения	Определенность и ясность в поведении. Каждый понимает свое рабочее место в общем процессе и знает, как будет оплачен его труд, и что он может сделать для получения премии
<b>Этап зрелости</b>	
Подбор персонала	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора кадров
Система компенсаций	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций
Обучение и развитие	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала
Трудовые отношения	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов
Тип организационного поведения	Базисом формирования организационных отношений являются уважение к человеку и ценность к его работе.
<b>Стадия сокращения или возрождения</b>	
Подбор персонала	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала
Система компенсаций	Введение жёсткого контроля за динамикой издержек
Обучение и развитие	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации
Трудовые отношения	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами
Тип организационного поведения	Страх потерять свои позиции в организации. Возникают моменты недоверия

Особенности деятельности организации на различных стадиях ее становления и развития оказывают непосредственное влияние на стратегию организации.

На стадии становления организации обучение персонала в большинстве случаев не имеет никакого такого определяющего значения, как на последующих стадиях ее развития. Особенно если время и средства ограничены. На этой стадии проявляется коллективизм в формировании миссии. Управленческая система отсутствует, все на равных позициях. Чувствуется сплоченность коллектива, члены организации затрачивают много времени для принятия решений, что зачастую порождает возникновение конфликтов.

На стадии роста организации появляются новые кадровые проблемы, которые требуют серьезные финансовые вложения в развитие производства и в человеческие ресурсы, обучение и развитие которых призвано обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. Данная стадия характерна формальной системой управления. Именно в этот период появляются уровни управления, взаимосвязи, иерархии, вводятся определенные правила и нормы поведения. Зачастую это может порождать такое явление, как текучесть кадров. Творческие работники, которые были необходимы на стадии становления, начинают уходить, так как их не устраивает формализация деятельности практически по всем направлениям.

На стадии зрелости, когда решены кадровые проблемы и сложилась организационная культура, следует придерживаться концепции постоянного обновления и развития, так как может возникнуть опасность появления застойных явлений в организации и ослабления трудовой мотивации. Управление персоналом занимает первое место, появляется стабильная система мотивации труда.

Стадия упадка или реорганизации (возрождения) производства сопровождается серьёзным обострением трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб. Необходимо произвести организационные изменения. В этих условиях руководителю предстоит: рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов; изучить возможности объединения с другими организациями; эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях; приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками [3].

Успешно собранная руководителем группа работает эффективно, творчески, и ее участники заинтересованы в результате работы, которая во многом зависит от стиля управления и типа менеджмента организации.

На разных стадиях жизненного цикла организации становятся актуальными различные проблемы, которые и определяют доминирующий стиль управления [4]. По мнению И. Адизеса, менеджер должен исполнять четыре основных роли: производитель результатов (Р), администратор (А), предприниматель (Е) и интегратор (И). Именно гармоничное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни. Менеджер довольно успешно может совмещать несколько ролей, но не все четыре одновременно. Если он пробует это сделать, результатом неизбежно становятся управленческие ошибки. Подробно рассмотрим управленческие роли на рис. 2.

		ПРИОРИТЕТЫ			
		Ориентация на процесс	Ориентация на результаты		
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	Неструктурированный	И ИНТЕГРАТОР	Е ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	Глобальный	ФОКУС
	Структурированный	А АДМИНИСТРАТОР	Р ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	Локальный	
		медленно	быстро		
		СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ			

Рисунок 2 — Управленческие роли по И. Адизесу [1]

Таблица 2

#### Характеристика управленческих ролей по И. Адизесу

Обозначение	Наименование роли	Краткая характеристика
Е	Предприниматель	Чтобы выжить в постоянно изменяющейся среде, организация постоянно нуждается в новых идеях. Человек в роли предпринимателя анализирует окружающую среду организации, определяет сильные и слабые ее стороны и на основании своего анализа определяет стратегию действий
Р	Производитель	Это специалист в своей деятельности и ориентирован на результат. Он, как правило, трудолюбив и верен своей работе
А	Администратор	Это человек, контролирующий процесс работы. Он управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он хорошо организован и внимателен к деталям
И	Интегратор	Он способен слушать других и интегрировать их идеи, он стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности. Интеграция необходима для эффективной долгосрочной работы любой компании

Менеджер, который занимает позицию управленца, но не исполняет, ни одну из вышеперечисленных ролей называют нейтральным типом менеджера. Такой человек, как правило, апатичен, рассматривает любые изменения и перемены как серьезную угрозу своему положению. Процесс управления является для него всего лишь ритуалом. Такой менеджер не эффективен и самая большая опасность, связанная с нейтральным менеджером, заключается в том, что он стремится собрать вокруг себя себе подобных [7].

По мнению И. Адизеса, ни один человек не может соответствовать идеальному типу менеджера, поэтому самым оптимальным решением для организации становится подбор управленческой команды, где участники дополняют друг друга. Очень важно подобрать людей, которые способны лучше или хуже играть все вышеперечисленные роли и эффективно работать в команде. Менеджер должен уметь видеть у членов команды те качества, которые могли бы компенсировать его собственные

В заключении можно высказать мнение, что формирование организационного поведения неразрывно связано с тем, на какой стадии развития и жизненного цикла находится компания, какие конкретно структурные факторы доминируют на данном этапе и какие роли руководителя организации предпочтительны в данный период времени.

Список литературы

1. *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации // Отзывы о книге «Управление жизненным циклом корпорации» и методологии Ицхака К. Адизеса. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://lib.rus.ec/b/261313/read>.
2. *Басенко В.П.* Теория организации и организационное поведение: учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент») / В.П. Басенко, В.А. Дианова. — Краснодар — Саратов: Южный институт менеджмента; Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с.
3. *Джордж Дж.М.* Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс; пер. Е.А. Климов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 459 с.
4. *Зозулина Ю.Е.* Исследование жизненного цикла организации и подбор оптимального стиля руководства для его развития // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIX международной студенческой научно-практической конференции. — 2017. — № 2.
5. *Лунев В.Л.* Управление жизненным циклом организации (предприятия). Ч. 1. Внешняя среда и жизнедеятельность организации (предприятия): курс лекций / В.Л. Лунев. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 224 с.
6. *Лунев В.Л.* Управление жизненным циклом организации (предприятия). Ч. 2. Поведение организации (предприятия) на разных стадиях жизненного цикла: курс лекций / В.Л. Лунев. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 196 с.
7. *Филонович Р.Р., Кушелевич Е.И.* Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и Российская действительность — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008\\_Filonovichx2c\\_Kushelevich\\_63-71.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008_Filonovichx2c_Kushelevich_63-71.pdf).

УДК 338.3

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИЛЕРСКИМИ ЦЕНТРАМИ  
АВТОМОБИЛЬНЫХ КОМПАНИЙ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ**

***Митронова А.С.,***

старший преподаватель кафедры менеджмента,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Ермолаева Н.Н.,***

студент 3 курса, факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**MODERN METHODS OF MANAGING DEALER CENTERS  
OF AUTOMOBILE COMPANIES AND FEATURES OF THEIR APPLICATION**

***Mitronova A.S.,***

senior lecturer of the Department of management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: [annamillennium@mail.ru](mailto:annamillennium@mail.ru)

***Ermolaeva N.N.,***

3<sup>rd</sup> year student, faculty of management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: [lovalova123292@gmail.com](mailto:lovalova123292@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные методы управления дилерскими центрами автомобильных компаний и особенности их применения. Приведены условия выбора конкретного метода управления. Дано определение автомобильного дилера, определены его функции. Дана характеристика современных методов управления.

**Ключевые слова:** управление, метод, дилер, менеджмент, эффективность, цель, планирование, бюджетирование

**Abstract.** The article discusses modern management methods for dealerships of automobile companies and the features of their application. The conditions for choosing a specific control method are given. The definition of a car dealer is given, its functions are defined. The characteristic of modern management methods is given.

**Key words:** management, method, dealer, management, efficiency, goal, planning, budgeting

Автомобильный рынок Российской Федерации является одним из самых перспективных, несмотря на некоторые проблемы, возникшие в стране в 2014 году. В результате сложной геополитической обстановки и макроэкономической нестабильности продажи за 2015 год сократились примерно на 30% по сравнению с 2014 годом. 2019 год продолжает тенденцию 2015 года. На протяжении всего этого времени отсутствуют предпосылки для роста спроса на новые автомобили, т.к. доходы населения в лучшем случае остаются на прежнем уровне, цены повышаются. Настоящий год начался с очередных повышений цен из-за роста НДС с 18 до 20%, стоит отметить подорожание топлива, инфляция, санкции.

Основное место на автомобильном рынке Российской Федерации занимают дилерские организации — звено, которое связывает производителя и покупателя. Данные мониторинга аналитического агентства «АВТОСТАТ» показывают сокращение количества дилерских центров: на середину октября 2018 г. в РФ насчитывается 3427 официальных дилерских центров по продаже и обслуживанию легковых автомобилей, а в январе 2018 г. их было 3490 [3].

Таким образом, деятельность дилерских центров обусловлена высокой конкуренцией на автомобильном рынке. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, дилерский центр вынужден реагировать на происходящие изменения во внешней среде, на действия своих конкурентов, на меняющиеся потребности потребителей, на возможности применения новых материалов, технологий. Необходимо постоянно находиться в динамике. В подобных условиях актуальной проблемой становится выбор эффективных методов управления дилерскими центрами, которые обеспечат повышению конкурентоспособности при динамичных изменениях внешней среды.

В условиях современности многие дилеры все чаще совершенствуют классические методы управления, создают новые или перенимают опыта других отечественных и зарубежных автомобильных компаний.

Выбор метода управления организации зависит от множества факторов:

- экономических, климатических, социальных, географических условий,
- отрасли деятельности организации,
- вида продукции или услуги организации и т.д.

Стоит отметить, что для большей эффективности можно и даже нужно одновременно применять различные методы управления и их сочетания [2].

Управление автомобильным бизнесом требует особенно тщательной организации, правильно выбранной стратегии развития, четко сформированной системы управления. Самое сложное в автомобильном бизнесе — это как раз завоевать авторитет, получить своего клиента, ведь конкуренция в этой сфере считается одной из самых высоких [1].

Сейчас автомобиль — это не роскошь, а средство передвижения, доступное практически каждому. При этом автомобилисты предпочитают приобретать проверенные автомобили у официальных дилеров, обслуживать автомобиль у хороших мастеров. Поэтому, чтобы стать официальным дилером одной из крупных автомобильных марок и поддерживать свой статус, в компании должна применяться эффективные методы управления, работать высококвалифицированные специалисты. Ведь автомобильные производители в первую очередь среди кандидатов в дилеры отдают предпочтение тем, у кого есть приличный опыт и соответствующая репутация [11].

Автомобильный дилер — это компания, которая представляет автомобильный бренд (торговую марку) в одной или нескольких географических точках, имеет обученный персонал, финансовые ресурсы, а также торговые, производственные и складские площадки, оборудованные в соответствии с требованиями дилерских стандартов, для розничной или оптовой (корпоративной) продажи, предпродажного и послепродажного сервисного обслуживания автомобилей.

Дилер осуществляет продажу через автомобильный дилерский центр. Автомобильный дилерский центр состоит из здания или комплекса зданий, построенных по специальному проекту, учитывающему все стандарты и правила, применяемые к соответствующему автомобильному бренду.

Основными функциями дилерского центра являются:

- осуществление продаж новых автомобилей, обмен подержанных и приём старых автомобилей на утилизацию;

- совместно с дистрибьютором формирование производственной программы завода-производителя посредством производственного заказа на выпуск автомобилей;
- осуществление предпродажной подготовки автомобиля и его послепродажное и гарантийное обслуживание — прохождение во время гарантийного периода планового технического обслуживания (замена эксплуатационных материалов, техническая диагностика, гарантийный ремонт и так далее);
- осуществление продаж специальных банковских продуктов по кредитованию и страхованию проданных автомобилей;
- осуществление продаж оригинальных (фирменных) запасных частей. Для этого на территории демонстрационного зала оборудуется специальное рабочее место специалиста по запасным частям для подбора и заказа нужной детали по каталогу или выдачи со склада дилерского центра.

Сейчас в России функционирует несколько десятков тысяч предприятий, занимающихся техническим и сервисным обслуживанием автомобилей. Дилерским сервисным центрам приходится выдерживать жесткую конкуренцию — на долю официальных сервисов приходится всего около 10% рынка технического обслуживания автомобилей.

Задача дилерского центра — удовлетворить потребности своего клиента, оказать ему качественные услуги. Любая организация в процессе своей деятельности может столкнуться с проблемой, когда неправильно подобранные методы управления, их неэффективность тормозит развитие организации. Поэтому необходимо выстраивать комплексную систему управления организации, которая сможет обеспечить успешное функционирование всех составляющих бизнес-процессов [6]. Для решения задач необходимо выработать четкую систему управления в дилерском центре, используя эффективные методы управления, повышения эффективности работы отделов и отдельных сотрудников. [4]

На рис. 1 представлены основные современные методы управления, применяемые автомобильными дилерскими центрами в нашей стране.

Бенчмаркинг	Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR — Business-processes reengineering)	Управление знаниями (Knowledge Management)	Безбюджетное управление (Beyond Budgeting)
Метод «Just in Time» (Точно в срок)	Метод ABC (activity based costing) и ABM (activity based management)	Сбалансированная система индикаторов ведения бизнеса (BSC — Balanced scorecard)	Управление по целям (MBO — Management by Objectives)

Рисунок 1 — Современные методы управления дилерским центром [6]

Рассмотрим основные особенности каждого из этих методов.

Бенчмаркинг — метод, в основе которого находится изучение, сравнение и применение наилучшего опыта эталонной организации с целью совершенствования деятельности своей организации, т.е. проводится сравнительный анализ, на его основе берутся конкретные результаты для повышения конкурентоспособности организации. Также метод бенчмаркинга могут применять внутри одной организации с целью сравнения деятельности различных отделов или подразделений.

Реинжиниринг бизнес процессов (BPR — Business-processes reengineering) — достаточно новый метод управления организацией, который предполагает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов организации, т.е. изобретение, а не улучшение существующего способа работы. Данный метод эффективен при необходимости стремительно менять существующие бизнес-процессы и существенно улучшать эффективность деятельности организации в целом [7; 8]. Грамотно проведенный реинжиниринг бизнес-процессов позволяет снизить издержки, увеличить производительность, скорость выполнения заказов, повысить качество продукции, исключить бюрократизм существующих систем управления, которые значительно затрудняют реакцию организации на происходящие изменения во внешней и внутренней среде [12].

Метод Управления знаниями (Knowledge Management) подразумевает сосредоточение на процессах и людях, которые сопричастны в создании, распространении и оценке знаний, необходимых для



реализации бизнес-стратегий организации. Применение данного метода будет уместно, когда в коллективе люди, обладающие знаниями, их не распространяют; когда нет определенности и понятия, кто из сотрудников за что отвечает; когда сотрудники не получают должную информацию для выполнения своей работы; осуществляется потеря опыта; имеется потенциал для принятия более адекватных и эффективных решений [9].

Метод «Just in Time» («Точно в срок») направлен на снижение количества запасов на производстве, т.е. благодаря этому методу необходимые комплектующие и материалы поступают в нужном количестве в нужное место и в нужное время, что наиболее актуально для дилерских центров. Данный метод позволяет повысить эффективность производства за счет снижения потерь, т.е. абсолютно любых действий, добавляющих стоимость, но не повышающих ценность продукции. При методе «Just in time», в отличие от традиционных методов управления, где центральное звено планирования производства выдает производственные задания всем отделам и промышленным подразделениям, централизованное планирование касается только последнего звена логистической цепи — склада готовой продукции. Все другие производственные и снабженческие единицы получают распоряжения непосредственно от очередного, находящегося ближе к концу звена логистической цепи.

Метод Activity-based costing (калькуляция себестоимости по операциям) учитывает динамику накладных расходов, определяет причины возникновения данного вида затрат, а также порядок их отнесения на готовую продукцию. Основная причина возникновения затрат при методе ABC — это производственный процесс, а также наличие спроса на каждый вид деятельности. Затраты соотносятся с продукцией на основе потребления индивидуальных продуктов или спроса на каждый вид деятельности. Также учитывается фактор соотношения вида деятельности с объемом производимой продукции. Activity-based management (ABM) является системным интегрированным подходом, который заставляет менеджеров сконцентрировать свое внимание на операциях/функциях с целью увеличения прибыльности фирмы.

Сбалансированная система индикаторов ведения бизнеса (BSC — Balanced ScoreCard) — это метод управления организацией, основанный на измерении и оценке ее эффективности по оптимально подобранным показателям, которые отражают все аспекты деятельности организации. Можно отметить, что это достаточно молодой и не такой часто применяемый метод, т.к. при внедрении возникают определенные проблемы. Например, неверная трактовка методологии или организационных моментов, достаточной трудоемкий процесс разработки сбалансированной системы показателей, отсутствие недорогих и эффективных программных продуктов. Стоит отметить, что эффективность данного метода напрямую связана с качеством внедрения системы Balanced ScoreCard. Внедрение данного метода непосредственно связано с автоматизацией. В настоящее время в распоряжении разработчиков BSC имеются следующие программные продукты: ARIS 7.0, Microsoft Office Business ScoreCard Manager, Business Studio 2.0.

Безбюджетное управление (Beyond Budgeting) — это метод, позволяющий вместо детализированного бюджета подготовить план мероприятий и привязать отчетные периоды к определенным стадиям развития проекта. Данный метод позволяет перейти к более гибкому распределению ресурсов организации.

Управление по целям (Management by Objectives) — это метод, подразумевающий согласование целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают их значимость. Смысл здесь заключается в том, что определение целей, выбор путей достижения, направления действий, принятие решений осуществляется совместно. Также особенностью можно назвать то, что происходит измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. Для эффективного применения данного метода полезным будет самостоятельное вовлечение сотрудников в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей.

Таким образом, рассмотрев особенности современных методов управления организацией, можно сделать вывод, что для выживания на рынке в конкурентной борьбе любая организация должна уметь быстро подстраиваться под постоянно меняющиеся условия внешней среды. А в современных условиях ведение эффективного автомобильного бизнеса возможно только в случае использования систем гибких методов управления дилерскими центрами автомобильных компаний и эффективного менеджмента.

Список литературы

1. *Бутов А.М.* Рынок легковых автомобилей // URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2017/08/30/1173968062/> (Дата обращения: 17.09.2019).
2. *Волгин В.В.* Автодилер. Торговля техникой. Практическое пособие. — 2012. — 1030 с. // URL: [https://www.e-reading.club/bookreader.php/1025988/Volgin-Avtodiler.\\_Torgovlya\\_tehnikoy\\_Prakticheskoe\\_posobie.html](https://www.e-reading.club/bookreader.php/1025988/Volgin-Avtodiler._Torgovlya_tehnikoy_Prakticheskoe_posobie.html) (Дата обращения: 15.09.2019).
3. Вопрос эксперту: «Почему закрываются дилеры на растущем авторынке?» // URL: [https://www.autostat.ru/editorial\\_column/36618/](https://www.autostat.ru/editorial_column/36618/) (Дата обращения: 19.09.2019).
4. Оптимизация управления дилерской сетью // URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/high-tech/optimizaciya-upravleniya-dilerskoj-set-yu> (Дата обращения: 17.09.2019).
5. Основы менеджмента. Эффективность управления // URL: <http://bmanager.ru/articles/effektivnost-upravleniya.html> (Дата обращения: 17.09.2019).
6. *Пантелеева Т.А.* Систематизация кадровых рисков в контексте их влияния на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов // Вестник евразийской науки. — 2018. — Т. 10. — № 4. — С. 47.
7. *Пантелеева Т.А.* Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта. — М., 2018.
8. *Пантелеева Т.А., Голованов М.М.* Совершенствование методов управления предприятием // Мировые цивилизации. — 2018. - Т. 3. — № 1. — С. 1.
9. Принципы и методы управления организацией: классические и современные // URL: <https://www.gd.ru/articles/9469-metody-upravleniya-organizatsiy> (Дата обращения: 16.09.2019).
10. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов. под ред. Т.Ю. Анопоченко. — М.: КНОРУС, 2016. — 316 с. — (Бакалавриат)
11. *Степанов А.А.* Развитие автомобильного бизнеса в России / А.А. Степанов, Е.В. Купцова, А.Е. Кондратьев, Е.С. Купцова // Вестник Транспорта. — 2015. — № 1. — С. 13–17.
12. Эффективность управления, критерии эффективности управления предприятием // URL: <http://fb.ru/article/255039/effektivnost-upravleniya-kriterii-effektivnosti-upravleniya-predpriyatim> (Дата обращения: 18.09.2019).

## ВЛИЯНИЕ УПАКОВКИ НА ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЯ В МАРКЕТИНГЕ

**Митронова А.С.,**

старший преподаватель кафедры менеджмента,  
Институт мировых цивилизаций, Москва  
annamillennium@mail.ru

**Трошина Д.С.,**

студент 3 курса, факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва  
e-mail: troshina.dasha99@gmail.com

## INFLUENCE OF PACKAGING ON CONSUMER CHOICE IN MARKETING

**Mitronova A.S.,**

senior lecturer of the Department of management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: annamillennium@mail.ru

**Troshina D.S.,**

3<sup>rd</sup> year student, faculty of management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: troshina.dasha99@gmail.com

**Аннотация.** В данной статье рассмотрена эффективность средств и способов влияния оформления упаковки на сознание и в последствии выбор потребителя. Проведен анализ продаж, опросы покупателей по вопросам значимости упаковки товара для выбора той или иной продукции. Представлены результаты маркетинговых исследований, проведенных за последние несколько лет.

**Ключевые слова:** потребитель, продукция, упаковка, влияние упаковки, психология выбора.

**Abstract.** This article discusses the effectiveness of means and methods of influence of packaging design on the consciousness and subsequently the choice of the consumer. The analysis of sales, surveys of buyers on the importance of packaging for the choice of a product. The results of marketing research conducted over the past few years are presented.

**Key words:** consumer, products, packaging, influence of packaging, psychology of choice.

С развитием технологий и становлением рекламной сферы визуальная составляющая стала играть важную роль в нашем образе жизни. Еще 50 лет назад упаковка разрабатывалась с целью решения вопросов о транспортировке продукта и его хранении, а сейчас это средство повышения продаж и транслирования идеи самой компании-производителя.

Сегодня в магазинах мы можем наблюдать огромное разнообразие товаров каждой категории. С каждым днем их количество растет в геометрической прогрессии. Дизайн упаковок превратился в средство коммуникации между производителем и конечным потребителем товара. И у этого коммуникационного средства есть потенциал. Потенциал добиться настоящей прибавочной стоимости как в джунглях маркетинга, так и в качестве способа привлечения покупателей, и существенно влиять на успешность продаж.

Согласно исследованиям, большинство своих решений люди принимают неосознанно и под влиянием эмоций, равно как и решения при покупках. Можно с уверенностью сказать, что дизайн упаковки со всеми своими элементами становится магнитом для покупателей и невольно ведет к тому, что потребителей просто притягивает к товару. Это означает, что именно этот дизайн попал в точку и твердо выиграл в своей цене.

Так же известно, что большинство решений о том, что купить, покупатели принимают спонтанно. Поэтому перед покупкой внешний вид упаковки становится последней точкой соприкосновения между маркой товара и потребителем. Так что с правильно выбранным дизайном упаковки можно влиять на «спонтанные» покупки.

Люди, как правило, покупают чаще то, что им понравилось однажды. Никакое другое коммуникативное средство не может вызывать у потребителя большую преданность, постоянное предпочтение

определенной марке товара, как дизайн упаковки. При сравнительно низкой стоимости издержек эффект упаковки имеет гораздо большую досягаемость для покупателя. Если товар заинтересовал и покорила покупателя однажды, то скорее всего потребитель предпочтет приобрести его и в следующий. Согласно исследованиям, среди важнейших потребительских критериев, при повторной покупке товара, на первом месте стоит как раз упаковка (45%), затем реклама (29%), объявления (15%) и плакаты (10%).

Посредством упаковки дизайнеры реализуют самые невероятные творческие и смелые идеи, в совершенно различных сферах товаров и вещей. Что особенно важно в таком деле, это то, чтобы дизайн упаковки не только подходил к соответствующему продукту, но и пробуждал внимание покупателя.

Результаты нескольких независимых исследований («Влияние окружения на поведение покупателей: критический обзор» от Shun Yin Lam, «Выгода от использования цвета» от Color Marketing Group, «Психология цвета в маркетинге» от June Campbell) указывают на цвет как на основную причину, по которой люди покупают конкретный товар.

В списке факторов, влияющих на выбор покупателей, визуальная составляющая лидирует с большим отрывом — на нее как на определяющий фактор покупки ссылается 93% опрошенных. 6% респондентов ориентируются на текстуру товара и 1% — на звук или запах.

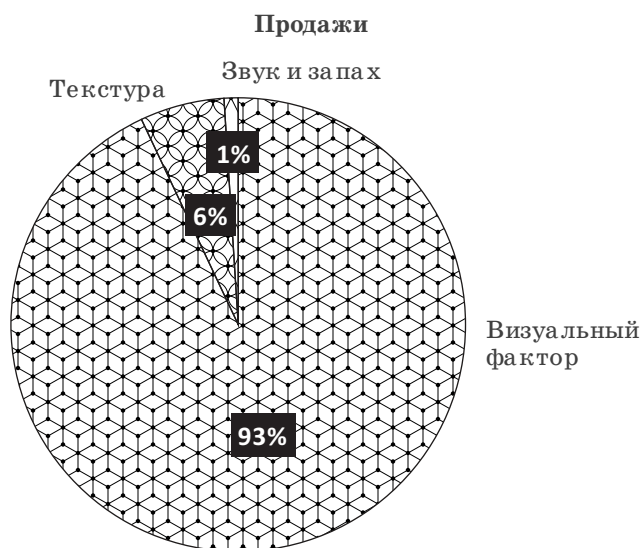


Рисунок 1 — Факторы покупки ( по данным Color Marketing Group)

В современной жизни упаковка прочно вошла в быт потребителя и сопровождает его на всех стадиях деятельности. Она во многом изменила наше восприятие товаров, сформировала вкусовые предпочтения и стереотипы, позволила по-новому взглянуть на многие проблемы, например питания. Со временем значительно изменились функции упаковки. Теперь они не ограничиваются предохранением изделий от повреждения, сохранением их качеств и обеспечением гигиеничности. К упаковке предъявляют требования облегчения обращения с товарами, обеспечения максимальной экономичности процессов упаковывания и обработки товаров при их распределении, транспортировке, складировании и перемещении в магазинах. Нельзя недооценить маркетинговое предназначение упаковки. В настоящее время стиль и дизайн упаковки является такой же важной составляющей, как и защитная функция.

По своей сути упаковку следует рассматривать не только как средство содержания изделия, но в более широком смысле — как систему взаимосвязи производителя, продавца и потребителя товаров. Эта система предъявляет к упаковке целый комплекс требований, направленный на обеспечение выполнения ею основных функций: специальной обработки продукции, дозирования, длительного хранения, удобства транспортировки, размещения на витринах и прилавках магазинов, складирования, привлекательного внешнего вида, способствующего повышению конкурентоспособности и облегчающего продажу, удобства использования покупателем и ряд требований, выдвигаемых развитием и совершенствованием упаковочной индустрии.

У производителя потребительских товаров есть одна-две секунды, чтобы привлечь внимание покупателя, бредущего или (что более вероятно) бегущего вдоль магазинной полки. Товар продаёт его упаковка. Все это знают, но всё равно совершают одни и те же ошибки.

Чтобы упаковка продавала, она должна соответствовать нескольким базовым принципам:

- выделять товар среди аналогов и привлекать потребителей;
- благодаря упаковке человек за пару мгновений должен понять, что за товар перед ним, почему он должен его купить;
- создавая упаковку, нужно опираться на реальные предпочтения и ожидания потенциальных покупателей — без качественных исследований целевой аудитории не обойтись;
- в общем случае упаковка не должна стоить дороже самого товара (в масс-маркете — 7–10%).

В дизайне упаковки главное — функционал, а не художественные достоинства. До сих пор не все это учитывают. Вот 10 правил, которых следует придерживаться:

Необходимо определить, какая информация важна покупателю больше всего, что он хочет узнать в первую очередь. Самое главное необходимо поместить в центр, так как информация, расположенная сбоку, не заметна для покупателя, он обратит на нее внимание в последнюю очередь.

Если человек, придя в супермаркет, будет заново изучать каждый новый товар, читать всю информацию о нем, уйдет целый день, чтобы только закупить все необходимые продукты. Покупатель будет благодарен фирме за экономию его сил, времени и нервов.

Этот пункт имеет связь с предыдущим. Необходимо одним видом упаковки донести до покупателя, что это за продукция и для чего она нужна. Если производитель неясно донес информацию о товаре, никто не захочет тратить время и додумывать, в чем задумка дизайнера этого продукта и что он из себя представляет.

Для долгосрочных и доверительных отношений с покупателем изображение на упаковке должно соответствовать реальности. Необходимо изобразить товар практически таким же, каким он предстанет перед потребителем после вскрытия упаковки. Упаковка должна подчеркивать сильные стороны продукта. Если товар несимпатичен на вид, не стоит акцентировать внимание на изображении самого товара на упаковке. Лучше изобразить продукты, из которых он был приготовлен, подчеркнуть натуральность и то, чем он выделяется среди конкурентов. Также стоит упомянуть про необычные компоненты, если такие есть.

Каждой фирме хочется показать свою индивидуальность через использование самых необычных шрифтов. К сожалению, они зачастую нечитабельны. Для упаковки важнее всего простота. Это несложное правило, но не все компании могут удержаться и не добавить изюминку в качестве наклонного или перевернутого шрифта.

Необходимо помнить, что чем проще шрифт, тем привлекательнее продукт.

Золотое правило — не больше пяти цветов и около семи визуальных элементов (надписей или изображений). Чем меньше и проще, тем лучше. Слишком много ахроматических цветов (оттенков серого) сделают ваш товар невидимым.

Важно проанализировать рынок и определить, какая упаковка преобладает у конкурентов [10]. Это необходимо для того, чтобы товары выделялись и бросались в глаза своей неповторимостью, когда продукция фирмы будет стоять среди товара конкурента. Хорошим ходом будет смена цветов, использование такого стиля, как минимализм, если вокруг много ярких и слишком насыщенных изображений. Покупатель невольно обратит внимание на непохожий на других товар.

Дизайн-макеты часто рассматривают и согласовывают, изучив их с близкого расстояния. Но в реальном торговом зале всё совсем по-другому. Места на средних полках хватит не всем. Также не во всех магазинах товар могут успеть вытащить из общей коробки для перевозки. Поэтому необходимо продумать вариант, когда продукт производителя находится в самом низу полки или же на самом верху. В таком случае, можно сделать интересным дизайн самой коробки. Это называется SRP — shelf ready pack.

Удобство должно быть на первом месте. Дерзкие озарения украшают портфолио дизайнеров, но в продажи не конвертируются. Необходимо думать не только о неповторимом дизайне и необыкновенных формах упаковки, но и об практичности использования. Важность функции хранения никто не отменял, так что дизайнер, воплощая стиль упаковки, должен предусмотреть практичность перевозки и хранения товара.

Несомненно, «век информационных технологий вносит коррективы» [5]. Тетра-паки для сока пришли на смену трёхлитровым стеклянным банкам. После появления мягких дой-паков с дозатором люди стали реже покупать кетчуп в стеклянных или пластиковых бутылках. Сейчас возвращается мода на знакомые нам с детства пакеты-квакушки для молока — современный ПЭТ очень прочен и исключает разрывы и протекания. Игнорируя тренды, компании упускают возможность выделиться

на полке. Кроме того, иногда новые материалы и форматы действительно позволяют сделать упаковку более удобной. Переход в другой формат «связан с необходимостью завоевания нового контингента, использования новых видов» [3]/

Целостность восприятия это то, что формирует у покупателя общее мнение о товаре и фирме-производителе в целом. Важным компонентом считается гармоничность и целостность, как дизайна упаковки, так и смысла и идеи продукта. Он может нести идею натурального производства, экологически чистого использования или удобного употребления. Покупатель не только охотнее приобретет продукт с наличием идеи, но и вероятнее вернется к нему вновь и вновь.

Большое количество предприятий до сих пор уделяет недостаточное внимание маркетингу в компании, а так же вопросу разработки упаковки. Создание упаковки осуществляется по-прежнему с преобладанием роли производства. Но прежде чем покупатель оценит сам продукт, он должен его заметить и выбрать, а для этого просто необходимо уделить особое внимание оформлению товара. Ведь, упаковка — это презентация основных свойств и характеристик товара, его «лицо».

При этом при разработке упаковки очень важна согласованность работы маркетологов и дизайнеров. Основным при создании упаковки должно стать соответствие упаковки концепции товара. Под концепцией товара понимается система базовых представлений предприятия-изготовителя о создаваемом товаре и его рыночных возможностях, а концепция самой упаковки — определяет то, чем должна быть и что должна делать упаковка для товара.

Основываясь на этих принципах, маркетолог начинает работу над созданием упаковки. Работа протекает в несколько этапов, на каждом из которых существуют свои цели и задачи.

#### Список литературы

1. *Гусарова О.М.* Моделирование результатов бизнеса в менеджменте организации // Перспективы развития науки и образования. — Тамбов: Бизнес-Наука-Общество, 2014.
2. *Жариков А.В., Горячев Р.А.* Прогнозирование спроса и объема продаж: Учебно-методическое пособие. — Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017.
3. *Пантелеева Т.А.* Основные тенденции развития рекламного рынка в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2016. — № 1-5. — С. 51–54.
4. *Петрова Е.А., Пантелеева Т.А.* Мировые тенденции использования социальных медиа // Россия и мир: развитие цивилизаций. Феномен развития радикальных политических движений в Европе: Материалы VIII международной научно-практической конференции. — М., 2018. — С. 188–191.
5. *Кулешов С.М., Пантелеева Т.А.* DIGITAL-рынок: ключевые тренды и направления развития отдельных сегментов // Образование. Наука. Научные кадры. — 2017. — № 3. — С. 98–101.
6. 10 правил продающей упаковки // Секрет фирмы — URL: <https://secretmag.ru/business/methods/10-pravil-prodayushei-upakovki.htm>.

**МИГРАНТЫ В ЕВРОПЕ —  
ПРОБЛЕМЫ ПОЛИТИЧЕСКОГО И ЭТНОКУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ,  
ОТГОЛОСКИ ПРОШЛОГО В НАСТОЯЩЕМ**

**Сомова И.Ю.,**

кандидат исторических наук, доцент,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Слоботчиков О.Н.,**

кандидат политических наук, профессор, ректор,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**MIGRANTS IN EUROPE —  
PROBLEMS OF POLITICAL AND ETHNO-CULTURAL INTERACTION,  
ECHOES OF THE PAST IN THE PRESENT**

**Somova I.Yu.,**

PhD in Historical Sciences, associate Professor.  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: Innaaleftina@mail.ru

**Slobotchikov O.N.,**

PhD in Political Sciences, Professor, the rector,  
Institute of World Civilizations, Moscow

950 миллионов африканцев и арабов похоронят Европу к середине века!

*Гуннар Хайнзон*

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме идентичности в современной Европе и трансформации общественного сознания в вопросе о том, кого считать европейцем. Обосновывается тезис, что одной из существенных и актуальных проблем в межэтнических отношениях является феномен мигрантофобии, который способствует росту межэтнической напряженности, этнической нетерпимости и конфликтов. В статье, рассматриваются проблемы, связанные с распространением мигрантофобии, нетерпимости, расовой дискриминации в современной Европе, которые часто приводят к радикализму и экстремизму, способствуя развитию сепаратизма, угрожая стабильности многих европейских государств. Сравняется ситуация в странах Евросоюза, в том числе рассматриваются вопросы миграционной политики, гражданства, меры по интеграции иммигрантов. Анализируются этапы развития и формирования политических и культурных связей, определяются факторы, оказывающие на них влияния. Анализируются миграционные процессы оказывающие влияние на международную политику, изменяющие демографическую, этническую и конфессиональную ситуацию в отдельных странах и регионах, имеющие серьезные последствия и для стран-доноров, и для стран-реципиентов. В статье, так же, исследуется проблема интеграции, то есть полноценного включения в жизнь местного сообщества мигрантов, являющейся одним из самых важных элементов социально-политической безопасности.

**Ключевые слова:** миграция, Европа, мигрантофобия, ксенофобия, международная политика, толерантность, межэтническая напряженность, этническая нетерпимость, конфликт.

**Abstract.** The article is devoted to the problem of identity in modern Europe and the transformation of public consciousness in the question of who is considered a European. The author substantiates the thesis that one of the significant and urgent problems in interethnic relations is the phenomenon of migrant phobia, which contributes to the growth of interethnic tension, ethnic intolerance and conflicts. The article examines the problems associated with the spread of migrant phobia, intolerance, and racial discrimination in modern Europe, which often lead to radicalism and extremism, contributing to the development of separatism, and threatening the stability of many European States. The situation in France, Germany, and the United Kingdom is compared, including issues of migration policy, citizenship, and measures to integrate immigrants. The stages of development and formation of political and cultural ties are analyzed, and the factors that influence them are determined. The article analyzes migration processes that influence international policy, change the demographic, ethnic and religious situation in individual countries and regions, and have serious consequences for both donor and recipient countries. The article also examines the problem of integration, that is, full inclusion in the life of the local community of migrants, which is one of the most important elements of socio-political security.

**Key words:** migration, Europe, migrantophobia, xenophobia, international politics, tolerance, interethnic tension, ethnic intolerance, conflict.

Неумолимо стремясь к культурному плюрализму, глобализации и универсализму, современный мир, дает возможность иного прочтения широкого круга международных проблем, в частности, проблем миграции. Новые геополитические горизонты, свежий взгляд, на практически извечные переселенческие процессы, привнесли в них специфические особенности, а также поставили правительства, общественные и религиозные организации перед необходимостью исследовать их причины и находить пути решения по-иному, дабы избежать негативных последствий в будущем. Можно с полным основанием утверждать, что проблема миграции из категории второстепенных, стала одной из «горячих тем» в мировых СМИ и политике, став новой, и в тоже время нерешенной старой, задачей для мирового сообщества. В начале XXI века во всем мире насчитывалось около 180 миллионов мигрантов, и эта цифра непрерывно растет [1, с. 82].

Политически стабильная и религиозно-терпимая Европа, уже несколько десятилетий является одним из самых популярных векторов миграции населения, из менее благополучных стран. В связи с этим, возникла новая, (хотя это не совсем так), проблема — мигрантофобия местного населения, что проявляется в интенсивном распространении, во многом благодаря СМИ, различных опасений — угрозы утраты ресурсов, боязни потерять свою идентичность и т.д. В начале XXI, «катастрофический», как утверждают СМИ, размер миграционных потоков, вызывает ужас у европейцев [3]. Мигрантофобия, как говорят психологи, является причиной нетерпимости по отношению к некоренному населению и приводит к бытовому экстремизму [2; 6]. Интеграция, то есть полное включение в социальную жизнь вновь прибывших иммигрантов, является одним из важнейших элементов стабильности и социально-политической безопасности. Не стоит забывать, что истоки социальных и межэтнических конфликтов, различных видов фобий и мифологем, возникают не в личных, а в действительно межгрупповых взаимоотношениях. Усугубление мигрантофобии, как обосновано утверждает Шакирзянов М.А., в статье «Мигрантофобия как социальное явление» вызывается «совокупностью факторов межэтнических отношений: фактора социальной конкуренции, фактора религиозных противоречий, фактора ментальности, исторического фактора, демографического фактора, фактора межличностного взаимодействия в системе «местные жители — мигранты», фактора численности мигрантов и особенности их расселения в локальной среде местных жителей, фактора региональной миграционной политики, фактора этнической принадлежности мигрантов, фактора манипуляции сознанием» [13].

В современном мире уже сформированы негативные стереотипы во взглядах на мигрантов и тех потенциальных угрозах, которые они могут собой представлять [9]. В данном контексте необходимо вспомнить о Нативизме — теории врожденности определенных социальных и физических особенностей, как вероятной угрозе, в прямой зависимости от принадлежности к этническим и расовым группам [12].

Но представляется не эффективным средством борьбы с данным явлением то, что коренному населению объясняется на тривиальных примерах, что у мигрантов есть свои обычаи и традиции, которые могут постепенно меняться, адаптируясь к местной жизни. Несмотря на то, что в эпоху глобализации невозможно существование изолированных культур и обществ (кроме географически обособленных регионов, где сами жители не хотят выходить на контакт с современным миром) — правозащитники из иммигрантов пытаются найти общие способы адаптации, как новоприбывших, так и местного населения друг к другу, поскольку они должны жить на одной территории, в одном государстве и сосуществовать. Канада успешно работает в этом направлении, где различные программы используются для адаптации иммигрантов и развития общей гражданской идентичности [2].

Страхи местного населения иногда врожденные (память поколений, генетическая память), иногда уже приобретенные или навязанные из вне, говорят о тенденции сближения мигрантофобии с беспокойством по отношению к другой религии, и это, несмотря на то, что подавляющая часть современной Европы не религиозна. В разных странах эти тенденции, конечно же, варьируются, в зависимости от истории, идеологии и политического контекста. Как пишет Сафран Уильям «дискомфорт, который вызывают мусульманские женщины в хиджабах или в парандже, объясняется именно традиционалистскими коннотациями французской идентичности. Национальная идентичность не статична, и ее критерии меняются. Глобализация, расшатывая национальную идентичность, делает ее проблематичной и одновременно усиливает потребность в ней. Чем более открытым становится мир, тем больше мы нуждаемся в якоря в виде национальной идентичности» [12].

Проблема адаптации иммигрантов, которые исторически и этнически принадлежат к другой культуре, которая отличается от европейской цивилизации и культурной традиции, наиболее актуальна



для политиков и общественных деятелей принимающих стран. И. Семененко отмечает: «от успешного решения проблем регулирования иммиграции и создания эффективных механизмов интеграции мигрантов и их потомков во многом зависит обеспечение жизнеспособности западной демократии и преемственности европейской цивилизационной традиции» [4].

Общая статистика свидетельствует, что за последние 20 лет количество мусульман в Европе выросло на 50%<sup>1</sup>. Основной поток мигрантов в Европу (около 70%) идет из арабских стран в силу их географической близости. Согласно последним статистическим данным, число арабских мигрантов превышает 200 000 человек, но эти цифры не очень точны, поскольку они не включают в себя большую часть нелегальных мигрантов. Не менее важно и то, что рассматриваемый демографический процесс должен совпадать со снижением рождаемости и старением нации почти во всех европейских странах. Социологи вместе с демографами прогнозируют, что к 2050 году население Европы сократится на 14% и составит около 630 миллионов человек [(Население и глобализация, 2002, 202)]. Во Франции, например, мусульманские общины составляют от 50 000 до 70 000 человек, что составляет около 10% от общей численности населения страны [7]. Политически нестабильная ситуация вызывает экономические и социальные потрясения усугубляющиеся религиозно-этнической спецификой жизни арабских обществ. В основном правительства, не готовы к реформированию существующих систем социально-экономического и политического характера.

Анализируя изложенное, приходим к выводу, что острые социальные, религиозные, этнические противоречия, возникшее в ряде европейских стран, являются естественной реакцией на прибывшую волну иноязычных и инокультурных мигрантов из афро-азиатского мира. И это несмотря на то, что европейская культура с глубокими демократическими традициями и уважением прав человека характеризуется терпимостью в отношении с иммигрантами. Тем не менее, благодаря средствам массовой информации, иногда намеренно обостряющим серьезность проблемы, что, конечно, вызывает еще больший резонанс, иммиграция вызывает все больше негативных эмоций в Европейском обществе, якобы подрывающие основы его безопасности. Результаты опросов общественного мнения дают неутешительный прогноз — число людей в странах ЕС, которые недоброжелательно относятся к иностранным мигрантам, приближается к 50%. При этом известный российский востоковед А.В. Малашенко полагает, что «в ближайшие десятилетия Европе предстоит «коррекция» ее идентичности, а исламская традиция становится органической и легитимной частью европейской культуры» [6]. Например, Озан Ийибас, выглядит типичным немецким политиком, стремящимся завоевать голоса избирателей в преддверии муниципальных выборов в Баварии. Но он вызвал мини-сенсацию — как первый мусульманин от Христианско-социального союза (ХСС) в преимущественно католическом регионе. Многие восприняли сам факт того, что мусульманин баллотируется от христианской партии, как крах христианской европейской цивилизации, «Закат Европы». Баварцы же воспринимают этот парадокс, спокойно. Это ли не есть пример корректировки европейской самоидентичности? Здесь уместен вопрос, как же относятся мусульмане к этому? Ийибас, имеет турецкое происхождение и является приверженцем алевизма, светской ветви ислама, говорит, что благодаря правильному воспитанию с детства чувствует себя свободно в католической среде и не видит для себя ничего зазорного и тем более оскорбительного для ислама<sup>2</sup>.

Действительно ли подобное толерантное отношение представителей разных религий друг к другу, веяние нашего глобализующегося времени? Действительно ли миграция арабов — это вопрос только нашего века? Конечно же нет! Подобное переплетение культур и цивилизаций, мультикультурализм уже имел место в истории. Не будет преувеличением сказать, что наш современный мир является результатом многовековых миграций и ассимиляций народов. Массовые переселения древних народов известны еще в IV–VII веков. Столетия за столетиями выходцы различных социальных слоев, разных вероисповеданий и этнической принадлежности, переселялись туда, где жизнь, как им казалось, была легче, стабильнее, зажиточнее. То есть, миграция в более развитые, богатые, благополучные страны — явление далеко не новое, а скорее постоянное в человеческой истории. Политически стабильной и экономически развитой Европа была не всегда. Если обратится к историческому прошлому раннефеодальных государств, ныне образующих практически единую Европу, то мы можем констатировать, что для богатого и опережавшего, на то время, в своем развитии арабского

<sup>1</sup> Об этом сообщает «Рамблер». Далее: [https://weekend.rambler.ru/crazy-world/38903348/?utm\\_content=weekend\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://weekend.rambler.ru/crazy-world/38903348/?utm_content=weekend_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink).

<sup>2</sup> <http://новости-мира.ru-an.info/новости/эта-германия-сломалась-христианская-партия-хсс-выдвинула-исламиста-на-пост-мэра-в-баварии/>

Востока, она не представляла больших экономических выгод, кроме как, территориальных. Хотя эти земельные приобретения так же были очень сомнительной выгодой, в силу того, что обширные территории было сложно удержать. В 634 году, после длительных раздумий, арабы вторгаются в Византию. Из территорий, считающихся сейчас европейскими, арабами были завоеваны Испания, Сицилия и Италия. Границей мусульманских владений в Европе стал центр Франции, где в битве при Пуатье в 732 году полководец Франко Карл Мартелл (Молот) остановил дальнейшее продвижение арабов в Европу.

Здесь может возникнуть вопрос, почему арабы не заняли всей Европы, и ответ на него будет весьма неоднозначен. Во-первых, существует, весьма обоснованная точка зрения, что арабская череда побед в войнах, привела к их полному истощению, и в моральном, и в материальном смыслах. Халифат растянулся от Гималаев до Атлантики, контролировать такие огромные территории в стратегическом плане было крайне сложно. Во-вторых, плохо развитая во всех отношениях Европа того времени — в экономическом, политическом, культурном плане, не представляла большого геополитического интереса для передового мусульманского Востока. Но благодаря арабским завоеваниям Европа «познакомилась» с трудами Аристотеля, Евклида, Гиппократ, Платона и Птолемея и другими греческими текстами, переведенными и интерпретированными известными арабскими философами, такими как Авиценна и Аверроэс.

В средние века, завоеванная арабами Испания дала толчок в научном развитии феодальной разрозненной Европе. Введение арабских числительных, подтолкнуло развитие математики, алгебры, а также сферической тригонометрии. В Кордовском халифате успешно развивалась новая промышленность — продукция ковровой фабрики, изделия кожевников и серебряных дел мастеров славилась на всю Европу, стекольные и керамические заводы, заполнили рынки стеклянной и глазурованной керамикой. Мавританские врачи ценились намного выше, чем европейские, т.к. диагностика болезней, сложные хирургических операции под анестезией были неведомы в Европе.

Самый яркий отпечаток пребывания арабов в Европе, сохранившийся до наших дней — это архитектура, точнее ее элементы, воздушный, легкий купол, подковообразная арка и стройные колонны, выполненные из яшмы, оникса и мрамора, покрытые геометрическими и растительными орнаментами, с изящно вплетенными буквами арабского алфавита. В дополнение к многочисленным общественным баням мавры оснащали свои дворцы и виллы фонтанами и прудами, что вслед за ними стали использовать в своих дворцах европейские монархи.

Таким образом, средневековая Европа испытывала на себе военное и культурное воздействие со стороны Византии и арабов. Влияние арабской культуры на западноевропейскую цивилизацию неоспоримо огромно, хотя существует мнение, что оно сводится, в конечном счете, к тому, что европейцев приучили к роскоши, утонченности и изысканности. Большинство европейских народов, при этом, не отдавали себе отчета в арабском или мусульманском характере перенимаемых новшеств. Зачастую арабские надписи воспринимались, просто как украшение, геометрический или растительный орнамент.

Нужно констатировать, что соседство компактно проживающих этноконфессиональных общин сегодня, нередко приводит к этническим конфликтам. Иммигранты, столкнувшись с таким явлением, как «культурный шок», т.е., когда их представления о новой жизни не совпадают с реальностью, и теми условиями, в которых они оказались, они не стремятся адаптироваться в новой среде, тем самым дестабилизируют политическую и социальную обстановку. Отсюда ответным является отрицательное восприятие иммигрантов из мусульманских стран со стороны принимающего населения, европейцев, которые, не без основательно, обвиняют иммигрантов в нежелании интегрироваться в общественную, политическую и культурную жизнь. Бесспорно, большинству иммигрантов из мусульманского Востока или Африки сложно, (но не сложнее чем выходцам из Китая или Японии), как и остальным иностранцам, принять стиль жизни в европейской стране, т.к. они генетически принадлежат к другой культурно-религиозной традиции. Как и любой иммигрант, преодолевая культурный шок, они наиболее резко нуждаются в поддержке близких, и находят ее в национальных общинах, которые, уже приобрели статусы политических организаций, живут по своим внутренним религиозным, культурным и традиционным законам. В итоге в национальных общинах зачастую действуют не типичные, далекие для европейского понимания законы и порядки, противоречащие порой официальной юрисдикции. Социокультурные отличия между автохтонным населением и иммигрантами формируют крепкую основу для национальных и расовых предрассудков, стереотипов, мигрантофобии и экстремизма.

Самая политически обсуждаемая тема в СМИ — это способны ли правительства объединенной Европы, совместными усилиями, остановить поток мигрантов<sup>3</sup>, и тем самым, противостоять «медленному завоеванию» со стороны более «молодых» цивилизаций [11]. В объединенной Европе, с высокой степенью зависимости взаимных геополитических процессов, нет возможности игнорировать проблемы иммигрантов. Ф. Фукояма утверждал, что «будущее западной цивилизации зависит от того, насколько Великобритания, Франция и Германия сумеют приручить и ассимилировать своих мусульман» [13].

Конечно, миграция или переселение людей с исторических времен оказывали непосредственное влияние на международную политику, изменение демографического, этнического и религиозного ландшафта в целых странах и регионах. Исторический опыт показывает, что в зависимости от обстоятельств миграция может быть позитивным мотивом для развития экономики, научно-технического прогресса, обеспечения безопасности государства и стабилизации общественных отношений. В геополитических условиях сегодняшнего дня мигрантофобия имеет тенденции распространения не только среди населения коренных народов, переключаясь со скрытыми страхами, но и на самих мигрантов. Поэтому для преодоления мигрантофобии, а также дестабилизирующих факторов, влияющих на ее состав, крайне важно установить межэтнические отношения для общества в целом.

Нужно отметить, что в ходе последних событий, в условиях пандемии, потоки мигрантов и беженцев остановились. Р. Эрдоган, президент Турции, «отозвал» мигрантов, скопившихся на греческой границе. К сожалению, среди них было множество зараженных новым вирусом<sup>4</sup>. В результате обратного потока от границ еврозоны, инфицированными оказалось население богатых турецких приграничных городов, таких, как Эдирне. Руководство ИГИЛ (запрещенная в России организация) жестко остановило попытки своих бойцов, проникнуть в зараженную «неверную» Европу. И таким образом, у Евросоюза, на период пандемии, возникнет возможность разработать комплекс мер для адаптации уже прибывших мигрантов, своеобразная передышка в остановившемся потоке беженцев. Проблема расселения беженцев по странам ЕС, которую на саммитах самого высокого уровня и на разного рода переговорах, безрезультатно пытались решить правительства европейских стран, разрешилась сама собой.

### Список литературы

1. Алешковский И.А., Ионцев В.А. Тенденции международной миграции в глобализирующемся мире // Век глобализации. — 2008. — № 2.
2. Атнашев В.Р. Проблемы формирования толерантности в современной Европе: международно-правовой аспект // Управленческое консультирование. — 2015. — № 6 (78).
3. Бельский А. Европы больше нет: как живёт мусульманский Брюссель <https://macos.livejournal.com/1438292.html>.
4. Бубликов В.В. Ассимиляция или мультикультурализм опыт зарубежных стран по интеграции иммигрантов // Вестн. Том. гос. ун-та. — 2008. — № 315.
5. Гордон А.В. Ислам во Франции: опыт интеграции // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 9, Востоковедение и африканистика: Реферативный журнал. — 2019. — № 3.
6. Исламская Испания // <https://russobalt.org/forum/topic/290603-islamskaia-ispaniia/>
7. Количество мусульман в европейских странах и России. Сравнение и рейтинг — <https://zen.yandex.ru/media/id/5db5508979c26e00b268e04f/kolichestvo-musulman-v-evropeiskih-stranah-i-rossii-sravnienie-i-reiting-5dcd39a4ca2a7e43a17d7be3>.
8. Любарт М. Арабы-мигранты в современной Франции // Россия и мусульманский мир. — 2007. — № 2.
9. Мельников А.П., Сомова И.Ю. Анализ культурных стереотипов иностранцев о России // Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы: Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х ч. — М., 2019. — С. 427–431.
10. Петрашкова Н.С. Трансформация общественного сознания во Франции в вопросе национальной идентичности // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. — 2013. — № 1.
11. Савичева Е.М. Ливан и его диаспора: прямая и обратная связь // Вестник РУДН. серия: МО. — 2010. — № 2. — С. 86–101.

<sup>3</sup> Миграция в Европе: преодоление кризиса солидарности. Проблема беженцев и иммигрантов <https://inosmi.ru/politic/20170211/238711277.html>.

<sup>4</sup> Беженцам разонравилась «грязная» Европа <https://www.kp.ru/daily/27113/4192705/>.

12. Сафран У. Национальная идентичность во Франции, Германии и США: современные споры // Полит. наука. — 2011. — № 1.
13. Шакирзянов М.А. Мигрантофобия как социальное явление // Вестник Казанского юридического института МВД России. — 2013. — № 12.

УДК 331.1

## ФОРМИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Трихина И.А.,**

Руководитель департамента кадровой политики и студенческого делопроизводства,  
Институт мировых цивилизаций, Москва  
e-mail: imc-kadru@mail.ru

**Кокорева Е.А.,**

Первый проректор,  
Институт мировых цивилизаций, Москва  
eakokoreva@mail.ru

## FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A CROSS-FUNCTIONAL TEAM AS A WAY TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS

**Trikhina I.A.,**

Head of Personnel Policy and student records management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: imc-kadru@mail.ru

**Kokoreva E.A.,**

First Vice-Rector,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: eakokoreva@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены преимущества внедрения и функционирования кросс-функциональных команд в современных организациях, а также риски, которым подвержен работодатель при формировании кросс-функционального механизма.

**Ключевые слова:** кросс-функциональное взаимодействие, кросс-функциональная команда, человеческий ресурс, управленческий потенциал, рабочая группа, коммуникации, управленческие решения.

**Abstract.** The article describes the benefits of the implementation and functioning of cross-functional teams in modern organizations, as well as the risks when creating a cross-functional mechanism to which an employer is exposed to.

**Key words:** cross-functional interaction, cross-functional team, human resource, managerial potential, working group, communications, management decisions.

В современном экономическом пространстве наиболее актуальной задачей для любой организации является развитие способности формировать инновации, поддерживать и инициировать новые конкурентные преимущества. Любому работодателю предоставляется множество инструментов для ведения бизнеса, в том числе законодательные, экономические и финансовые ресурсы. Есть еще один ресурс, который часто остается недооценённым и не всегда целенаправленно используемый — это персонал. Человеческий ресурс является одним из главнейших инструментов в достижении миссии предприятия, важно лишь правильно применить его, поскольку знания и умения работников, являются ключом к повышению инновационной активности организации. Таким образом актуальной задачей становится изобретение конкретных подходов, которые будут способствовать повышению результативности наемного труда.

Социально-экономическая сфера нашей страны постоянно меняется и трансформируется и на этот процесс оказывает значительное влияние изменение институциональных механизмов управленческой деятельности, что влечет за собой возникновение новых направлений форм управления персоналом. При проведении массы исследований, разработке современных концепций управления персоналом основные подходы к развитию и оценке управленческого потенциала остаются неизменными и представляют собой механизмы и средства формализованного управленческого труда. У постоянно развивающегося предприятия есть потребность ко всем категориям субъектов труда в развитии инициативности, гибкости и готовности действовать в условиях недостаточной осведомленности. В этой связи развиваются новые формы организации труда, все больше приводящим к мысли о целесообразности применения труда разнородных рабочих групп, объединённых не по признакам формальной принадлежности к тем или иным должностям или подразделениям, а по способности сотрудников решать совместно конкретную задачу.

Чтобы организация могла принять не простые вызовы нового времени, которое инновационно и быстроразвивающееся, необходимо создать широкий диапазон стилей рабочего процесса, навыков, способов и взглядов на вещи в целом [6]. Среди современных практик управления человеческим ресурсом особое место заняло внедрение кросс-функционального взаимодействия.

Большинство организаций, система управления которых выстроена по функциональному признаку, как показывает практика, испытывают затруднения при создании проектных групп. Как правило для выполнения какой-либо задачи формируется рабочая группа, которая состоит из сотрудников предприятия, которые обладают знаниями и навыками в той или иной сфере деятельности и могут принимать решения в пределах своей компетенции [7].

Кросс-функциональная же команда — это группа людей, состоящая из сотрудников разных подразделений действующих вместе. Преимущество использования таких команд в том, что процесс принятия решений сокращается за счет увеличения знаний участников, что приведет в будущем к улучшению потенциальных решений, сокращения числа переделок, вызванных несогласованностью отделов, улучшения связей и коммуникаций внутри коллектива.

Кросс-функциональные команды похожи на обычные рабочие группы, но отличаются от них в нескольких важных аспектах, например, они обычно состоят из участников, у которых прослеживается конкуренция в лояльности и обязательствах перед командой и их основным подразделением внутри компании. Также, в организациях, где подобные команды используются на неполной основе в отличие от постоянной организационной структуры, они часто являются временными группами, организованными для достижения одной важной цели, что означает, что члены группы часто подвергаются значительному давлению из-за резкой смены привычного круга общения и увеличившейся рабочей нагрузки. В таких временных командах очень важно раннее развитие стабильного и эффективного группового взаимодействия. В свою очередь необходимо отметить, что от кросс-функциональных команд часто ожидают более высоких показателей производительности [5].

Существуют разные вариации формирования кросс-функциональных команд. Так команда может включать представителей различных структурных подразделений, которые на временной основе собраны вместе для решения определенной задачи. Также к кросс-функциональным командам относятся команды, которые создаются для создания нового продукта (товара, услуги) или для разработки стратегии. Все чаще встречаются целые организации, которые базируются на структуре кросс-функционального взаимодействия. Организация такого рода эффективной команды может способствовать более эффективному анализу проблем и поиску решений, так как используется разный функционал и таланты сотрудников.

Таким образом, временные команды показывают высокие результаты в достижении определенных задач и целей, однако эффективность такой команды может свестись к нулю и все бесспорные преимущества от их создания могут превратиться в серьезные проблемы, если не предпринимать меры для профилактики затруднений.

Так, например, существуют риски того, что каждый из сотрудников, привлекаемых из разных отделов, сможет сосредоточиться на интересах своего подразделения, что приведет к отсутствию координации в команде. Когда члены команды не имеют четкого представления о своей зоне ответственности и функционала проблемы с координацией неизбежны [1]. То есть привлечение в команду сотрудников, имеющих необходимые навыки сделают ее более устойчивой.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что все проблемы, возникающие при формировании эффективной кросс-функциональной команды связаны с человеческим фактором. Необхо-

можно отбирать в команду правильных сотрудников, уделить особое внимание лидеру команды и верно ретранслировать основные идеи и задачи проекта, учитывая при этом, что участники выполняют еще свои основные обязанности в своих отделах.

Можно выделить основные элементы, благодаря которым любая кросс-функциональная команда не столкнется с серьезными препятствиями в достижении своих целей:

- необходим сильный лидер с развитыми коммуникативными навыками;
- участники команды должны быть высоко мотивированными и непредвзятыми;
- члены команды должны быть из соответствующих структурных подразделений, обладающими навыками в определенной сфере, которые необходимы в предстоящей работе;
- руководство должно предоставить нужные и достаточные ресурсы, а также необходимую поддержку для участников команды, в том числе моральную и материальную;
- кросс-функциональная команда должна обладать соответствующими полномочиями для выполнения миссии;
- команда должна быть подотчетна;
- должна существовать адекватная коммуникация внутри команды.

Если более подробно рассматривать приведенные выше элементы успешного построения кросс-функционального управления, то можно отметить, что так называемым «спонсором» проекта будет считаться лицо, организация или отдел, по запросу которого выполняется определенный проект и, соответственно, все расходы, связанные с реализацией проекта, лягут на его плечи. Могут быть такие ситуации, при которых проект запрашивается клиентом, но при этом в роли «спонсора» выступает сама организация, ввиду того, что разработка продукции или услуги не является основным видом деятельности предприятия.

Важным моментом также является понимание важности проекта, то есть выгода проекта для организации, связь с корпоративными ценностями компании должны быть понятны и ясны для всех участников команды. Крайне важно, чтобы проект не рассматривался как рутинное формальное дело, а были определены четкие цели и масштабы. Должны быть расставлены как индивидуальные цели участников проекта, так групповые цели, согласованные с заинтересованными сторонами [9]. Рациональная расстановка даст возможность каждому члену команды понимать сферу своего действия и поставленные перед ним задачи.

Существует позитивная взаимосвязь между общей эффективностью руководства и другими показателями взаимодействия и эффективности команды, включая усилия команды, удовлетворение коммуникаций и способность координировать свою совместную работу [2].

Лидер команды должен иметь некую приверженность к проекту, быть не только экспертом, но и иметь позитивное отношение к общему делу. Главной ответственностью лидера станет обеспечение такой же приверженности остальных участников целям и задачам команды. Идеальным вариантом лидера при кросс-функциональном взаимодействии станет лицо, обладающее навыками координации и коммуникации, чтобы таланты всех участников эффективно использовались для общего дела.

Возвращаясь к вопросу о важности человеческого ресурса, необходимо отметить актуальность адекватного наполнения команды, что безусловно имеет решающее значение для успеха. Руководитель проекта должен предоставить оценку члена группы и оценку временных показателей и совместно поработать с сотрудниками функциональных подразделений для определения подходящих членов команды [2].

Также необходимо уделить достаточно большое количество времени на выстраивание взаимодоверия членов команды и составление конкретных планов. Важно понимать привязку к срокам выполнения работы, поскольку неотложные рабочие вопросы по основной сфере деятельности могут подорвать работу над проектом. Профиль команды должен быть одобрен спонсором проекта, кроме того, членам команды должен быть предоставлен доступ к необходимым организационным ресурсам и инструментам.

Нельзя не отметить важность адекватной бюджетной поддержки, так как она будет показателем как заинтересованности всех участников, так и продвижения проекта, соблюдения сроков.

Ключом к открытию функциональных границ при создании кросс-функциональных команд является коммуникация. Хорошая коммуникация с высоким уровнем доверия, честности и уважения к другим имеет решающее значение для создания и поддержания высокой производительности команды [4]. При этом коммуникация должна выстраиваться с участниками команды и как с отдельными

лицами и как с командой в целом. Активную роль в развитии коммуникации должна быть отведена лидеру команды. Общение руководителя команды с ее участниками должно быть последовательным — все участники должны осознавать равнозначность коммуникации. Катценбах и Смит (1993) обнаружили, что команды могут успешно работать, даже если их участники находятся в разных географических регионах. В данном случае важно качество и эффективность их взаимодействия, в этом случае хорошей заменой трудноосуществимым личным встречам могут стать электронные средства связи (видео- или аудиоконференции и электронные доски) [4].

Также коммуникация важна не только в пределах команды, но во всей организации, она должна быть налажена таким образом, что сотрудники, не входящие в состав команды понимали важность данного проекта.

Сильная кросс-функциональная команда имеет высокий уровень внутреннего и внешнего принятия решений, это может быть обеспечено, если члены команды обладают полномочиями и подотчетностью для выполнения поставленных задач. Под внутренней автономией понимают возможность планирования собраний и совещаний команды, смена членов команды, контроль внутренних процессов и принятие решений без внешних сотрудников.

Более эффективной будет команда с большим внешним органом принятия решений — они более привержены своему делу, ключевым моментам, имеют возможность давать рекомендации и вести переговоры с руководством. В данном случае у членов команды есть ощущение принадлежности к продукту (результату их проекта), они становятся более верными своему успеху.

Количество времени, которое член команды затрачивает на участие в проекте, зависит, отчасти, от оценки его работы в целом, производительность должна оцениваться и вознаграждаться в контексте команды и иметь равный вес в сравнении с работой за пределами проекта [8]. В свою очередь, именно лидеры должны содействовать обеспечению поддержки участников команды и признания их заслуг.

Затрагивая психологические аспекты внутри коллектива, отметим, что во всех действиях руководитель проекта и команда должны проявлять уважение и учитывать интересы всех членов команды. Открытое общение и взаимная подотчетность членов команды имеют решающее значение для поддержания уважения и доверия. Члены команды должны сами хотеть удобного для всех разрешения конфликта и желать справиться с возникающими разногласиями. Они должны практиковать и поощрять лояльность к команде. Согласованное принятие решений на основе фактов, данных и логики должно быть нормой.

При верном отборе «правильных» людей в команду, руководству необходимо доверять им, только в этом случае задача будет выполнена. Руководящий комитет должен следить за процессом работы, а не за результатами. Необходимо создать команду-звезду, а не команду звезд [3].

Интеграция кросс-функциональных групп в организация является далеко не тривиальной задачей — это трудоемкий процесс объединения двух разных культур. Нужно четко осознавать возможность проявления ряда проблем: статус участников команды и вопросы компенсации, неверное толкование и использование информации, отсутствие коммуникаций, противоречивый приоритет целей. Решив или не предупредив появление данных проблем в начале формирования команды, организация сможет воспользоваться всеми преимуществами применения кросс-функционального взаимодействия чтобы создать механизмы для лучшего реагирования на быстро меняющиеся потребности рынка.

#### Список литературы

1. Алсуфьев А.И., Завьялова Е.К. Практики обучения и развития персонала как фактор инновационного развития организации // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. — 2014. — № 3. — С. 101–134.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. (Сер. MBA.)
3. БРИК: внимание к талантам // Executive.ru. — URL: <http://www.executive.ru/knowledge/announcement/793048/>
4. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации // Издание на русском языке, перевод, оформление. — ООО «Альпина Паблишер», 2013.
5. Кошелева С.В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. — 2007. — Вып. 4. — С. 112–138.
6. Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях в международной среде: методология исследования и основные практики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2017. — 439 с.

7. *Латуха М.О.* Обучение управленческих команд и его особенности в российских компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. — 2009. — Вып. 2. — С. 90–115.
8. *Минина В.Н., Крупская А.Ю, Зубенко Н.С.* Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. — 2011. — Вып. 1. — С. 86–97.
9. *Цыбова В.С., Завьялова Е.К.* Практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. — 2014. — № 2. — С. 136–163.



**Актуальные проблемы  
государственного и муниципального управления  
на современном этапе  
развития мировых цивилизаций**

**Actual problems  
of state and municipal management  
at the present stage  
of development of world civilizations**

## РОЛЬ УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА В СУДЕБНОЙ ЗАЩИТЕ ПРАВ ГРАЖДАН

**Алиев Т.Т.,**

доктор юридических наук, профессор, Почетный адвокат России,  
профессор кафедры гражданско-правовых дисциплин  
Институт мировых цивилизаций, Москва,  
профессор кафедры гражданского и уголовного права и процесса  
ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», Москва

## ROLE OF THE COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS IN THE RUSSIAN FEDERATION AS A STATE BODY IN THE JUDICIAL PROTECTION OF CITIZENS' RIGHTS

**Aliyev T.T.,**

Doctor of law, Professor, honorary lawyer of Russia,  
Professor of the Department of civil law disciplines  
Institute of World Civilizations, Moscow,  
Professor of the Department of civil and criminal law and procedure  
Sochi state University, Moscow, Russia  
E-mail: tta70@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы участия Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и его возможные меры в судебных разбирательствах различных видов судопроизводства. Методологической основой исследования являются законодательные акты Российской Федерации. Рассмотрены статус, цель деятельности, функции и права Уполномоченного по правам человека.

**Ключевые слова:** Уполномоченный по правам человека, судебная защита, обжалование решения в вышестоящие инстанции.

**Abstract.** The article deals with the participation of the human rights Commissioner in the Russian Federation and its possible measures in court proceedings of various types of legal proceedings. The methodological basis of the research is the legislative acts of the Russian Federation. The status, purpose, functions and rights of the human rights Commissioner are considered.

**Key words:** Commissioner for human rights, judicial protection, appeal to higher authorities.

Исследуя вопрос участия Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации (далее — Уполномоченный) и его возможные меры в судебных разбирательствах различных видов судопроизводства следует учитывать следующее.

В соответствии с Федеральным конституционным законом от 26 февраля 1997 года № 1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» (далее — Закон об Уполномоченном) Уполномоченный по результатам рассмотрения жалобы вправе:

- обратиться в суд с административным иском (иском) в защиту прав и свобод (в том числе неограниченного круга лиц), нарушенных решениями или действиями (бездействием) органа государственной власти, органа местного самоуправления, иного органа, организации, наделенных отдельными государственными или иными публичными полномочиями, должностного лица, государственного или муниципального служащего, а также лично или через своего представителя участвовать в процессе в установленных законом формах;

- обратиться в суд с ходатайством о проверке вступившего в законную силу решения, приговора суда, определения или постановления суда либо постановления судьи.

Реализация данных действий возможна по принятым к рассмотрению жалобам (из публичных правоотношений), соответствующих требованиям статей 16 и 17 Закона об Уполномоченном, если в ходе сбора и анализа информации и объяснений, выявлены основания для соответствующего обращения в суд.

Право на обращение в суд в порядке гражданского и уголовного судопроизводства вытекает из положений статьи 29 Закона об Уполномоченном, являющегося федеральным конституционным и

имеющим большую юридическую силу по отношению к процессуальным кодексам, являющимся федеральными законами. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации закрепляет, что Уполномоченный может обратиться в суд в защиту прав, свобод и законных интересов неопределенного круга лиц, публичных интересов (статья 40).

Кроме того, Уполномоченный вправе обратиться в суд с требованиями, связанными с нарушением условий содержания лишенных свободы лиц, могут также обратиться Уполномоченный, региональный уполномоченный (часть 1 статьи 40 КАС РФ, статьи 21, 29 Закона об Уполномоченном).

Право на обращение в суд с ходатайством о проверке вступившего в законную силу судебного постановления, которое по своему процессуальному статусу приравнивается к кассационной или надзорной жалобе, реализуется Уполномоченным в административном, гражданском и уголовном судопроизводствах.

Его рассмотрение осуществляется по правилам рассмотрения кассационной жалобы, заявления о пересмотре судебного акта в порядке надзора, заявления о пересмотре судебного акта по новым или вновь открывшимся обстоятельствам с учетом требований о соблюдении сроков, установленных процессуальным законодательством.

Исковое заявление, административное исковое заявление и ходатайство о проверке вступившего в законную силу судебного постановления, подаваемые Уполномоченным, должны соответствовать требованиям процессуальных кодексов Российской Федерации, регламентирующим производство в суде соответствующей инстанции, государственной пошлиной не облагаются и являются самостоятельным предметом рассмотрения в суде.

Участие Уполномоченного либо его представителя в судебном процессе при рассмотрении административных исковых заявлений (исков), поданных в законных интересах заявителей и в целях государственной защиты их нарушенных прав, регулируется общими нормами процессуального законодательства Российской Федерации.

Уполномоченный вправе выступать в качестве самостоятельного субъекта обжалования вступивших в законную силу судебных актов судов общей юрисдикции, его ходатайство о пересмотре вступившего в законную силу судебного акта подлежит рассмотрению в порядке, установленном процессуальным законодательством Российской Федерации.

В соответствии с положениями пункта 3 части 1 статьи 29 Федерального конституционного закона от 26 февраля 1997 года № 1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» Уполномоченный по результатам рассмотрения жалобы вправе обратиться в суд кассационной инстанции с ходатайством о проверке вступившего в законную силу приговора, определения, постановления суда либо постановления судьи.

Возможность апелляционного обжалования ставится в зависимость от участия Уполномоченного в рассмотрении дела судом первой инстанции, что обусловлено положениями подпункта 1 пункта 1 статьи 29 Федерального конституционного закона от 26 февраля 1997 года № 1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» откуда следует, что Уполномоченный имеет право апелляционного обжалования судебных постановлений суда первой инстанции, если он участвовал лично либо через своего представителя при рассмотрении дела в суде первой инстанции. Данное право реализуется им в порядке и сроки, предусмотренные главой 39 ГПК РФ.

Если заявитель до окончания проверки по его жалобе самостоятельно обратится в суд общей юрисдикции в исковом порядке, Уполномоченный, руководствуясь статьей 47 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации, до принятия судом первой инстанции решения вправе по своей инициативе или по инициативе лиц, участвующих в деле, вступить в дело для дачи по нему заключения в целях осуществления обязанностей по государственной защите прав человека.

Статус, цель деятельности, функции Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации (далее — Уполномоченный) определены Федеральным конституционным законом от 26 февраля 1997 г. № 1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации».

Уполномоченный в пределах своей компетенции рассматривает жалобы граждан Российской Федерации и находящихся на территории Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства (ст. 15). По результатам рассмотрения жалоб Уполномоченный, в частности, вправе обратиться в суд или прокуратуру с ходатайством о проверке вступившего в законную силу решения, приговора суда, определения или постановления суда либо постановления судьи; изложить свои доводы должностному лицу, которое вправе вносить протесты, а также присутствовать при судебном рассмотрении дела в порядке надзора (подп. 3, 4 п. 1 ст. 29).

При осуществлении возложенных на него полномочий он действует независимо, дополняя существующие средства защиты прав и свобод граждан, и при этом неподотчетен каким-либо государственным органам и должностным лицам (п. 1 ст. 2, ст. 3).

С учетом компетенции Уполномоченного привлечение его к участию в деле, рассматриваемом в порядке гражданского судопроизводства, в качестве третьего лица, не заявляющего самостоятельных требований относительно предмета спора, не допускается ни по ходатайству лиц, участвующих в деле, ни по инициативе суда.

Уполномоченный по результатам рассмотрения жалобы заявителя вправе обратиться в Конституционный Суд Российской Федерации с жалобой на нарушение конституционных прав и свобод граждан законом, примененным или подлежащим применению в конкретном деле.

Если решение или действие (бездействие) государственного органа, органа местного самоуправления или должностного лица, нарушающее права человека, принято или совершено на основании или во исполнение закона, примененного или подлежащего применению в конкретном деле, рассмотрение которого завершено или начато в суде или ином органе, применяющем этот закон, Уполномоченный реализует право на обращение в Конституционный Суд Российской Федерации в порядке, установленном главой XII «Рассмотрение дел о конституционности законов по жалобам на нарушение конституционных прав и свобод граждан» Федерального конституционного закона «О Конституционном Суде Российской Федерации».

Кроме того, широко распространена практика, когда Уполномоченный выражает свою правовую позицию по конкретным жалобам, поступившим в адрес Конституционного Суда РФ.

Полагаем, что данное действие реализуется на основании положений статьи 49 Федерального конституционного закона от 21 июля 1994 года № 1-ФКЗ «О Конституционном Суде РФ», предусматривающей возможность судьи-докладчика при изучении обращения и подготовке дела к слушанию в соответствии с полномочиями Конституционного Суда Российской Федерации истребовать необходимые документы и иные материалы, поручать производство проверок, исследований, экспертиз, пользоваться консультациями специалистов, направляет запросы.

Данный механизм весьма востребован. Так, только в 2018 году позиции Уполномоченного восприняты в Постановлении Конституционного Суда Российской Федерации от 12 ноября 2018 г. № 40-П, направленном на изменение сложившейся судебной практики и недопущение поворота исполнения в случае отмены в кассационном или надзорном порядке решений суда по делам о взыскании страховых выплат с Фонда социального страхования Российской Федерации в счет возмещения вреда здоровью, причиненного в результате несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, и в Постановлении Конституционного Суда Российской Федерации от 25 октября 2018 г. № 38-П, направленном на формирование единообразной судебной практики, связанной с толкованием п. 1 ст. 9 Конвенции Международной организации труда от 24 июня 1970 г. N 132 «Об оплачиваемых отпусках».

Итак, изложенное свидетельствует о том, что правовое положение омбудсмана, цели его деятельности и предоставленные Федеральным конституционным законом от 26 февраля 1997 г. № 1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в РФ» возможности нашли свое отражение в особенностях его процессуального участия в судопроизводстве различных видов.

#### Список литературы

1. «Обзор законодательства и судебной практики Верховного Суда Российской Федерации за первый квартал 2009 года» (утв. Постановлением Президиума Верховного Суда РФ от 03.06.2009) (ред. от 06.07.2016).
2. «Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 3 (2016)» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 19.10.2016).
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 19.06.2012 № 13 «О применении судами норм гражданского процессуального законодательства, регламентирующих производство в суде апелляционной инстанции».
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 25.12.2018 № 47 «О некоторых вопросах, возникающих у судов при рассмотрении административных дел, связанных с нарушением условий содержания лиц, находящихся в местах принудительного содержания».
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 25.06.2019 № 19 «О применении норм главы 47.1 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации, регулирующих производство в суде кассационной инстанции».
6. Федеральный конституционный закон от 21.07.1994 № 1-ФКЗ (ред. от 29.07.2018) «О Конституционном Суде Российской Федерации».

7. Федеральный конституционный закон от 26.02.1997 № 1-ФКЗ (ред. от 31.01.2016) «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации».

УДК 2964

## ЭКСТРЕМИЗМ В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

**Афонин А.И.,**

кандидат политических наук, доцент кафедры «Государственного и муниципального управления»,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

**Афонин И.Д.,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Прикладной психологии»,  
Московский государственный областной технологический университет, Королев

**Воловиков А.С.,**

магистрант 1 курса Экономического факультета,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

## EXTREMISM AMONG YOUNG PEOPLE AS A CONTEMPORARY SOCIAL PHENOMENON

**Afonin A.I.,**

PhD of political sciences, associate professor of the public and municipal administration,  
Moscow state regional university, Mytishchi  
E-mail: cyclon777@mail.ru

**Afonin I.D.,**

PhD of pedagogical sciences, associate professor of applied psychology,  
Moscow state regional technological university, Korolev  
E-mail: afonin\_id@mail.ru

**Volovikov A.S.,**

undergraduate of 1 course of economics department,  
Moscow state regional university, Mytishchi  
E-mail: cyclon777@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы экстремизма в молодежной сфере. Молодежь рассматривается как субъект и объект экстремистских проявлений современности. Анализируются современные социальные процессы в молодежной среде, отражающие актуальность проблемы экстремизма. Подчеркивается комплексность современного экстремизма, представляющего собой сложную систему, состоящую из взаимодополняющих процессов: социальных, политических, экономических, военных и т.д.

**Ключевые слова:** экстремизм, молодежный экстремизм, идеология экстремизма, социальные приоритеты, социальные ценности, «идеологический вакуум».

**Abstract.** The article addresses the problems of extremism in the youth sphere. Young people are seen as the subject and object of extremist manifestations of modern times. Modern social processes in the milk-duty environment, reflecting the relevance of the problem of extremism, are analyzed. The complexity of modern extremism, which is a complex system consisting of complementary processes: social, political, economic, military, etc., is stressed.

**Key words:** extremism, youth extremism, ideology of extremism, social priorities, social values, «ideological vacuum».

В жизни многих социальных систем бывают периоды переломов и потрясений, когда возникает деформация образа жизни многих слоев населения. Это, как правило, характеризуется потерей приоритетов и ценностей, утратой жизненных перспектив, снижением материальных стимулов. Это, в свою очередь, приводит к обострению социальных противоречий, в результате чего экстремизм и, как следствие, экстремизм становятся наиболее опасными явлениями общественной жизни.

Со времен 90-х годов истекшего столетия проблема экстремизма в нашей стране существенно снизилась свою актуальность, но не изжила себя полностью. Практика показывает, что на фоне постепен-

ного улучшения социальных и экономических условий жизни сохраняется опасность возникновения очагов экстремальной напряженности и общественных беспорядков. Несмотря на усилия органов правопорядка, продолжают свою нелегальную деятельность различные антиобщественные организации, целью которых являются экстремистские акции по образу и подобию последних событий в странах западного мира.

Сегодня эта проблема существенно усугубляется тем, что под влияние экстремистских организаций попадает молодежь. Непрерывающиеся противоправные и трагические случаи с участием молодых людей, как в нашей стране, так и за рубежом привели к появлению понятия «молодежный экстремизм». В чем его суть? Какова его природа? Чем он обусловлен? Эти вопросы сегодня становятся особенно значимыми в современной социологии и психологии.

Анализ современных социальных процессов в молодежной среде позволяет сформулировать некоторые положения, отражающие актуальность этой важнейшей проблемы:

*во-первых*, нерешенность глобальной проблемы экстремизма в современных условиях. Это обуславливает тот факт, что усилия субъектов антиэкстремистской деятельности, целиком и полностью ориентированы на выявление и нейтрализацию известных, а также скрытых экстремистских групп и организаций, направленных на дестабилизацию политического строя и общественной жизни в стране. При этом молодежная сфера остается в поле зрения только системы правоохранительных органов и образовательных учреждений, где основные усилия сводятся к предупреждению противоправного применения насилия и хулиганства среди подростков и молодых людей;

*во-вторых*, отсутствие целенаправленных исследований в области предупреждения и противодействия актов экстремизма в молодежной сфере. Анализ таких важнейших политических категорий, как политическая жизнь, политические процессы, политические отношения, деятельность в контексте функционирования общественной жизни позволяет определить роль и значение психологических аспектов рассматриваемой проблемы;

*в-третьих*, наличие исторического и зарубежного опыта борьбы с экстремизмом в молодежной сфере и необходимость его изучения в качестве составного элемента научного обоснования противодействия подобному явлению. Это позволит определить эффективность, целесообразность и правомерность различных подходов к решению данной проблемы;

*в-четвертых*, особую значимость приобретает потребность в теоретической разработке сбалансированной, эффективной и научно обоснованной политики противодействия экстремизму в молодежной сфере как элемента общегосударственной политики, использующей исторически сложившийся и законодательно закрепленный механизм разрешения внутрисоциальных конфликтов и противоречий.

Рост экстремистской деятельности в современном мире является одной из основных проблем, т.к. сопровождается наращиванием потенциала и превращением экстремистских организаций во влиятельные структуры общественной и политической жизни. Все больше усиливается безоглядность и жесткость действий экстремистов, многообразие форм экстремистской активности, стремление добиться устрашения населения и общественного резонанса. Все больше расширяется идеологическая, информационная, ресурсная и психологическая взаимосвязанность экстремистских организаций в отдельных странах и регионах.

Для современного экстремизма характерными чертами становятся многоплановость и масштабность целей, переход от тактических задач (задач протестного, мобилизационного и дестабилизирующего характера) к задачам, которые имеют стратегическое значение и влияют не только на общественные процессы на уровне отдельных стран, но и на региональную и даже глобальную социально-политическую ситуацию. Эти задачи известны. К основным из них сегодня можно отнести:

- смена политических режимов и ликвидация существующей формы политической организации того или иного общества;
- изменение формы государственного устройства, системы государственного управления, цивилизационной формы функционирования общества;
- отторжение части территории государства и др.

Современный экстремизм представляет собой сложную систему, которая состоит из комплекса взаимодополняющих процессов: социальных, политических, экономических, военных и т.д. Но основной особенностью экстремизма остается его нацеленность на дестабилизацию социально-политических процессов, в связи с чем, он при всей его многоплановости остается в первую очередь полити-

ческим феноменом современности. Этим обуславливается наличие его определенных тенденций, в числе которых:

- увеличение количества экстремистских акций различного масштаба;
- интернациональный характер экстремистских организаций, расширение географии экстремизма, использование этноконфессионального фактора;
- повышение уровня организованности экстремистской деятельности, развитие крупных формирований с хорошо отлаженной инфраструктурой;
- усиление взаимовлияния внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов в его распространении;
- усиление взаимосвязи экстремистских структур, террористическими организациями и организованной преступности;
- стремление экстремистских организаций получить доступ к оружию;
- повешение материально-технической оснащенности и уровня финансирования экстремистской деятельности;
- усиление вмешательства во внутренние дела государств и т.д.

Очевидно, что современный экстремизм является своеобразной «ответной реакцией» на затягивание решения наиболее острых социальных и этноконфессиональных проблем. В современном мире этот феномен приобрел новые черты, что привело к расширению возможностей экстремистских организаций воздействовать на общественные процессы и усилило роль экстремизма как инструмента политической борьбы, достижения масштабных целей и задач.

Экстремизм без идеологической составляющей превратился бы в заурядную уголовно-криминальную деятельность. Экстремистские организации создаются и действуют вне поля правового регулирования и способны проникать во все слои общества, могут создавать свою инфраструктуру, мобилизовать человеческие ресурсы и т.д. Но при всем их разнообразии они крепко связаны общей идеологией, основу которой составляют политический радикализм, религиозный фанатизм, и фундаментализм экстремистского толка.

В таких условиях молодежь России оказалась наиболее незащищенной в культурно-поведенческом аспекте категорией населения, находящейся в своеобразном духовном и ценностном вакууме. Молодежь все более становится дезорганизованной, подверженной влиянию радикальных идей, которые все больше разрушают традиционные национальные ценности, следствием чего становится увеличение экстремистских проявлений на территории России, актов насилия против представителей других народов и рас. Все это делает проблему изучения молодежного экстремизма в России чрезвычайно актуальной. При этом главной проблемой является то, как в практической деятельности добиться высокой эффективности в борьбе с экстремизмом, сохранив при этом имеющиеся достижения в сфере обеспечения прав и свобод граждан, а также систему контроля и подотчетности со стороны общества за деятельностью правоохранительных структур.

Увеличение участия в экстремистских организациях молодежи и глобальное распространение идеологии экстремизма среди молодых людей становится сегодня одной из важных тенденций современного экстремизма. Это имеет свое объяснение.

Молодежь является особой категорией населения, которая в силу физиологических, социально-психологических, демографических и иных особенностей максимально уязвима к воздействию любой идеологии, в том числе идеологии экстремизма. Это та часть общества, в которой максимально быстро происходит накопление и реализация негативного протестного потенциала.

Под влиянием социально-экономических, политических, иных факторов среди молодежи легче развиваются и приживаются радикальные убеждения и взгляды, формируется экстремистская идеология, которая рассматривается как совокупность концепций, верований, идей, догматов, лозунгов, целевых установок, обосновывающих необходимость экстремистской деятельности и направленных на мобилизацию людей для участия в этой деятельности.

Именно молодежь легче подвергается манипулированию своим сознанием и становится легкой «добычей» вербовщиков экстремистских организаций. В силу подросткового и юношеского максимализма, отсутствия морально-нравственных ориентиров, субъективного восприятия действительности отмечаются неединичные случаи увлечения молодежью, как наиболее мобильной и активной части социума, радикальными религиозными, политическими, иными деструктивными идеологиями. И поэтому не случайно идеологи и вдохновители экстремизма делают первоочередную ставку на молодых людей, расширяя среди них круг своих сторонников, единомышленников, пособников.

Специалисты акцентируют внимание на лабильности молодежного сознания, отражающего спонтанно возникающие взгляды, эмоциональную реакцию, подверженность внешним факторам и неспособность в большинстве случаев адекватно рефлексировать свое поведение экстремистской направленности. Все это резко увеличивает общественную опасность подобных проявлений и придает им непредсказуемый, общественно неуправляемый характер.

Специалисты утверждают, что к основным причинам возникновения и нарастания молодежного экстремизма можно отнести следующие:

- во-первых*, в условиях отсутствия определенной государственной идеологии в молодежной среде формируется так называемый «идеологический вакуум», который постепенно заполняется различными «модными» и «привлекательными» идеями, что способствует проникновению в сознание и психику молодых людей радикальных убеждений и настроений;
- во-вторых*, среди молодежи традиционно распространено стремление ощутить собственную значимость, желание самоутвердиться. Это, в свою очередь, обуславливает активизацию изначальной юношеской конфликтности интересов и влечение к «массовой революционной романтике». Митинги, демонстрации шествия и другие массовые акции становятся для молодых людей местом протестной солидарности и средством выражения своих гиперэмоций;
- в-третьих*, современная жизнь изобилует многими материальными соблазнами. Прилавки магазинов и услуги Интернет-торговли порождают соответствующие потребности людей и, прежде всего, молодежи. Формируется тотальная система потребления, которая у молодых людей все больше увязывается с принципом «иметь всё и сейчас!». Следствием этого является обострение юношеских противоречий между «желаниями и возможностями», что приводит, в конечном счете, к усилению недовольства своим материальным благосостоянием;
- в-четвертых*, характерной чертой современного периода является негативное воздействие на молодую и неокрепшую психику некоторых СМИ и возможность использования в противоправных побуждающих целях сети Интернет.

Это становится одной из основных особенностей экстремистских акций, т.к. молодежь в силу возрастных особенностей и массивной противоречивой информации не может отличить ложь от правды. Неоспорим тот факт, что Интернет сегодня становится основным мобилизующим источником распространения информации и увеличения числа молодых сторонников идеологии экстремизма и насилия, в частности, религиозного экстремизма.

Опыт показывает, что количество экстремистских проявлений религиозной направленности, в подготовке и совершении которых был использован Интернет, растет с каждым годом. Идеологи радикального ислама, преследующие при этом политические, а совсем не религиозные цели, манипулируют молодежью, трактуя каноны религии в выгодном для достижения своих целей свете. При этом в качестве социальной базы для вербовки своих сторонников они используют людей с низким уровнем жизни и образования (чаще всего среди не студенческой молодежи), а в качестве идеологической платформы для распространения своей идеологии в молодежной среде экстремисты используют лозунги, направленные на подрыв государственных устоев и социально-политической стабильности. И в ряде случаев они добиваются определенных результатов.

Во многом этому способствуют те негативные явления, которые все больше начинают доминировать среди молодежной части населения. Среди них:

- уменьшение, в силу демографических причин, доли молодежи в общей численности населения, ухудшение психического и физического здоровья подрастающего поколения;
- постепенная утрата молодыми людьми чувства здорового карьеризма и ощущения принадлежности к кадровому потенциалу страны, тенденция к превращению подростков в резерв пополнения криминальных структур;
- существенным и наиболее социально значимым негативом сегодня является прямая зависимость трудоустройства и профессиональных перспектив молодых людей от наличия трудового стажа и уровня высшего образования. Так, выпускников очного обучения вузов принимают на работу только (негласно) при наличии опыта работы, а без высшего образования перспективную работу найти сложно. Отсюда становится невозможным для молодых людей трудоустроиться на высокооплачиваемую работу, что ведет к росту молодежной безработицы. Причем ключевым здесь является слово «высокооплачиваемой», особенно в современном обществе. Подобную тенденцию можно считать абсурдной, но именно она, по мнению специалистов, является одной из основных причин усиления конфликтогенных процессов среди молодежи;



- рост морально-нравственной деградации и усиливающейся деформации духовно-нравственных ценностей, причем в условиях недостаточности полноценного духовного развития у многих молодых людей усиливается формирование моральной распущенности и идеологической «всеядности»;
- у наименее сознательной части молодежи наблюдается ограниченность или несформированность социально значимых интересов, усиление склонности к аффективному поведению и увеличение подверженности манипуляциям в области формирования «ультрамодных» поведенческих стереотипов;
- рост всеобщей толерантности к антигосударственным и противоправным явлениям в молодежной среде;
- рост имущественного расслоения среди молодых людей и т.д. Это связано с тем, что некоторая часть молодых людей, вовлеченных в сферу криминала и попавших под влияние различных аферистов и «деловых» людей получают большой доступ к материальному достатку и считают это своим жизненным достижением;

Распространению среди молодежи экстремистской идеологии способствует ряд факторов. По мнению специалистов, основными из них, можно считать идеологический, социально-экономический и возрастной.

*Идеологический фактор* провоцируется духовным кризисом значительной части молодежи, способствующим её нравственной деформации и ценностной дезориентации, начиная с ранней стадии социализации.

*Возрастной фактор* проявляется в контексте юношеского максимализма, в котором очевидно стремление молодых людей заявить о себе, о своей возрастающей роли в обществе в социально-экономическом аспекте. При этом наиболее социально активную часть молодежи пронизывает дух революционной романтики и не устраивает роль «популярного электората» или инструмента действующих политических сил.

*Социально-экономический фактор* проявляется на фоне низкого уровня жизни большинства населения, «прозрачной» коррупции, расслоения общества, отсутствия эффективной молодежной политики и условий для самореализации молодежи.

Учитывая тот факт, что в основном молодежь активно пополняет ряды экстремистских организаций (в среднем в их рядах более 70% составляю лица моложе 30 лет), необходимо признать актуальнейшим политическим феноменом современности именно молодежный экстремизм. Молодежный экстремизм можно определить, как «общественно опасную деятельность, которая заключается в целенаправленном сознательном использовании насилия или угрозы совершения насильственных действий для достижения воздействия на общественное мнение и (или) оказания давления на правительственные структуры, и осуществляется молодыми людьми младше 30 лет».

Но, выбирая при исследовании отдельных аспектов феномена определенные критерии (например, возраст младше 30 лет, уровень образования и т.д.), можно детально выявить детерминанты экстремистской активности в целом, и, соответственно, совершенствовать механизм предупреждения преступлений экстремистской направленности с акцентом на молодежь.

Молодежный экстремизм оказывает на общественно-политическую жизнь России крайне негативное воздействие, выражающееся в дезинтеграции, дестабилизации, создании общественной напряженности и страха, снижении имиджа страны, нарушении эффективного функционирования общественной жизни и т.д. Подобное деструктивное влияние формирует настоятельную необходимость активизации направлений, форм и методов борьбы, противодействия и профилактики феномена.

В России создана и функционирует мощная нормативно-правовая и законодательная база в сфере борьбы с экстремизмом (это и Федеральный закон «О противодействии экстремистской деятельности» от 25.07.2002 № 114-ФЗ и «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 02.08.2019)). Но следует отметить слабый уровень сосредоточенности правового механизма на молодежи, что диктует настоятельную необходимость разработки и принятия единого федерального закона «О противодействии экстремизму в молодежной сфере». Арсенал технологий по противодействию экстремизму чрезвычайно разнообразен. Для его реализации в России создана общегосударственная система противодействия. Профилактика экстремизма в молодежной среде подразумевает комплексное воздействие, которое охватывает все факторы, причины и детерминанты феномена.

Работа по профилактике экстремизма в регионах проводится на всех уровнях управления и направлена в первую очередь на противодействие идеологии экстремизма в молодежной среде. При

этом и в данной области имеется ряд проблем, снижающих эффективность деятельности: отсутствие кибердружин и школ блогеров для противодействия информационному воздействию на молодежь, отсутствие доступных материалов в информационном пространстве антиэкстремистской направленности, которые могли бы заинтересовать молодых людей, отсутствие программ противодействия вербовке и т.д. Актуально принятие регионального закона, который бы регулировал все положения противодействия экстремизму в молодежной среде. Необходимо отметить, что данные мероприятия будут эффективными только после нормализации социально-экономического положения молодежи, которое находится под пристальным вниманием и регулированием специализированных органов и структур государственного управления.

#### Список литературы

1. Федерального закона от 25.07.2002 № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности».
2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 02.08.2019).
3. Терроризм и экстремизм как угрозы национальной безопасности России: сборник статей Международной научно-практической конференции (11 мая 2018 г, г. Казань). — Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. — 58 с.
4. <https://minjust.ru/ru/extremist-materials> — официальный сайт Министерства юстиции РФ. Федеральный список экстремистских материалов (дата обращения: 17.09.2019).

УДК 369.032

## ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ

**Бабенко И.В.,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры международных отношений и государственного управления,  
Юго-западный государственный университет, Курск

**Анисимова К.О.,**

студент факультета государственного управления и международных отношений,  
Юго-западный государственный университет, Курск

## THE MAIN FORMS OF IMPLEMENTATION OF STATE POLICY BY LAW ENFORCEMENT AGENCIES

**Babenko I.V.,**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Department of International Relations and Public Administration,  
Southwest State University, Kursk  
E-mail: babenkoinny@gmail.com

**Anisimova K.O.,**

student of the Faculty of Public Administration and International Relations,  
Southwest State University, Kursk

**Аннотация.** Развитие современного государства, эффективное функционирование системы государственного управления, формирование целостной системы взаимодействия власти и общества требует непрерывного совершенствования института государственной службы. В процессе преобразований в Российской Федерации неоднократно предпринимались попытки реформирования системы государственной власти, однако происходящие изменения проводились не как комплексное ее реформирование, а как структурно-функциональная корректировка, что в итоге не приводило к требуемым результатам. На современном этапе главным стратегическим приоритетом любого государства является обеспечение национальной безопасности, структурным элементом которой является общественная безопасность. Основные задачи обеспечения общественной безопасности возлагаются на правоохранительные органы, перед которыми стоят задачи нейтрализации угроз общественной безопасности, борьбы с криминальными проявлениями в различных сферах деятельности, опасность проявления которых, заключается не только в экономических потерях, вызывающих снижение качества жизни населения, но и в негативном воздействии на эффективность работы государствен-

ных служащих, снижении качества управления обществом, являясь негативным фактором, подрывающим авторитет власти, разрушающие государственность, ослабляющие экономику, сильно подрывающим авторитет страны на мировой арене и, в конечном итоге, создающим угрозу национальной безопасности страны.

Являясь элементом системы государственной службы с особыми компетенциями в сфере правоохранительной деятельности, правоохранительная служба призвана реализовывать основные задачи государственной политики в области обеспечения правопорядка. В статье показана роль правоохранительной службы в системе государственных органов. Показаны основные задачи правоохранительных органов в реализации государственной политики в сфере обеспечения общественного порядка.

**Ключевые слова:** правоохранительная служба, государственные органы, правоохранительная деятельность.

**Abstract.** The development of the modern state, the effective functioning of the public administration system, the formation of an integrated system of interaction between the government and society require continuous improvement of the institution of public service. In the process of transformations in the Russian Federation, attempts have repeatedly been made to reform the state power system, however, the changes that have taken place were not carried out as a comprehensive reform, but as a structural and functional adjustment, which ultimately did not lead to the required results. At the present stage, the main strategic priority of any state is to ensure national security, the structural element of which is public security. The main tasks of ensuring public safety are assigned to law enforcement agencies, which are faced with the tasks of neutralizing threats to public security, combating criminal manifestations in various fields of activity, the danger of which is not only economic losses that cause a decrease in the quality of life of the population, but also a negative impact on the efficiency of public servants, reducing the quality of company management, being a negative factor that undermines the authority power, destroy the state, weakens the economy, greatly undermining the authority of the country in the world and, ultimately, creating a threat to national security.

Being an element of the public service system with special competencies in the field of law enforcement, the law enforcement service is called upon to implement the main tasks of state policy in the field of law enforcement. The article shows the role of law enforcement in the system of state bodies. The main tasks of law enforcement agencies in the implementation of state policy in the field of ensuring public order are shown.

**Key words:** law enforcement service, government agencies, law enforcement.

Государственная служба является основополагающим структурным элементом системы государственного управления, что обуславливает различные точки зрения в научных исследованиях относительно ее содержания. Так уже в течение длительного периода времени содержание и основные функции государственной службы рассматриваются по двум основным направлениям. В рамках первого направления государственная служба рассматривается с точки зрения социально-профессиональной группы, т.е. определенной законодательством структуры должностей и совокупности сотрудников, занимающих эти должности. Здесь приоритет отдается специфике государственной службы и ее отдельных элементов, нормативно-правовому регулированию, условиям отбора и расстановки кадров, их профессиональному развитию и организационной культуре, оценке эффективности их деятельности [1].

В рамках второго направления государственная служба рассматривается как общественный институт, где приоритетными задачами исследования являются функции государственной службы, ее месте и роли в обществе, а также развитии государственной службы как целостной системы, направленной на обеспечение интересов общества. Разница этих двух подходов главным образом заключается в способах оценки, так в работах первой группы государственная служба исследуется на уровне деятельности отдельного государственного служащего, а в работах второй группы — на уровне государственных органов, т.е. исследования первой группы больше сконцентрированы на внутренних процессах в аппарате госслужбы, а второй — на ее взаимосвязи с обществом, внешних результатах деятельности [2].

В развитых странах постепенно происходит переход к новому видению роли государственной службы в обществе, определяя ее главную цель не просто, как оказание гражданам услуг, а как механизм обеспечения сбалансированного развития общества, следовательно развитие внутренней структуры и принципов ее функционирования должны рассматриваться не как сама цель, а как средство адаптации к новым целям и задачам на каждом этапе развития [3]. Так, на современном этапе стратегической целью любого государства является общественная безопасность, в обеспечении которой одно из центральных мест отводится правоохранительным органам, перед которыми стоят задачи нейтрализации угроз общественной безопасности, борьбы с криминальными проявлениями в различных сферах деятельности. Одно из центральных мест в системе правоохранительной службы отводится органам внутренних дел. Организация деятельности правоохранительных органов регулируются системой законодательных нормативно — правовых актов, закрепляющих основные задачи

ее функционирования (рисунок 1). Среди комплекса задач обеспечения общественной безопасности необходимо выделить обеспечение общественного порядка и создание условий безопасности территорий, защиты прав и свобод человека.

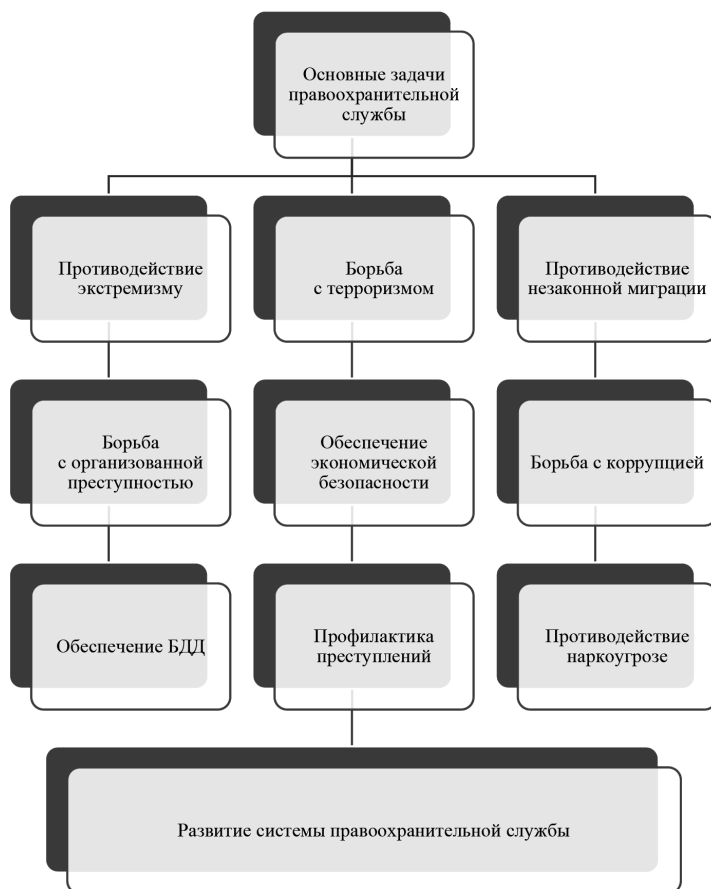


Рисунок 1 — Основные направления развития правоохранительной службы

Являясь элементом системы государственной службы с особыми компетенциями в сфере правоохранительной деятельности, правоохранительная служба призвана реализовывать основные задачи государственной политики в области обеспечения правопорядка.

Приоритеты государственной политики в данной области определяются на основе федеральных и региональных нормативно-правовых актов, целевых государственных и региональных программ, реализуемых совместно правоохранительными органами и органами государственной гражданской службы. Так, например в целях обеспечения общественной безопасности территориальными органами МВД по Курской области совместно с органами государственной гражданской службы реализуются следующие государственные программы (табл. 1).

Таблица 1

**Программные мероприятия Курской области, направленные на обеспечение правопорядка**

Программа	Цель реализации программы
Государственная программа обеспечения общественного порядка и противодействия преступности от 15 апреля 2014 г. № 345 (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 28 марта 2019 г. № 337-18)	Повышение качества и результативности противодействия преступности, охраны общественного порядка, собственности, обеспечения общественной безопасности и безопасности дорожного движения, а также создание условий, способствующих эффективному развитию миграционных процессов
Государственная программа профилактики правонарушений в Курской области, утвержденным распоряжением	Привлечение граждан к участию в охране общественного порядка, обеспечение реализации права граждан на получение бесплатной юридической помощи на территории Курской области, обеспечение

Программа	Цель реализации программы
Администрации области от 09.04.2018 №142-ра	предоставления мер социальной поддержки лицам, освобожденным из мест лишения свободы, недопущение роста рецидивной преступности и др.
Государственная программа Курской области «Развитие транспортной системы, обеспечение перевозки пассажиров в Курской области и безопасности дорожного движения» от 30.12.2015 г. № 958-ПА	Повышение безопасности дорожного движения, обеспечение требуемого технического состояния сети автомобильных дорог области, их пропускной способности, эффективно содействующей развитию экономики, улучшению качества жизни населения области, созданию безопасных условий движения; удовлетворение потребностей населения Курской области в безопасных и качественных перевозках всеми видами транспорта; снижение числа погибших в результате дорожно-транспортных происшествий
Концепция и системный проект Комплексной системы обеспечения безопасности жизнедеятельности Курской области	Функционирование программного комплекса «Безопасный город», создании навигационно-информационной системы, функционирование аппаратно-программного комплекса системы мониторинга рисков как природного, так и техногенного характера, имеющихся на территории Курской области.

Представленными в табл. 1 государственными программами предусмотрен комплекс организационных и практических мероприятий, направленных на координацию усилий органов правоохранительной службы и других государственных учреждений в сфере профилактики и защите прав и свобод граждан, устранение причин и условий, способствующих повышению криминогенной обстановки в регионе.

Система целевых государственной программы позволяет сформировать четкую согласованную структуру мероприятий, которая обеспечивает достижение конкретных целей государственной службы. Складывающаяся в условиях реформирования система государственного управления все в большей степени базируется на горизонтальных межинституциональных связях участников взаимодействия. Реализуясь посредством переговоров между государственными и общественными структурами, имеющими общий интерес, она способна более эффективно удовлетворять общественные потребности и вырабатывать социально значимые решения. В целях обеспечения безопасности организационные и практические меры, направленных на совершенствование системы профилактики правонарушений, противодействие причинам и условиям, способствующим их совершению. и правопорядка, должны осуществляться совместно с органами государственной власти и местного самоуправления. Особая роль в совершенствовании взаимодействия органов внутренних дел с органами государственной и муниципальной власти должна отводиться информационному обеспечению, поскольку своевременная аккумуляция информации и ее обработка посредством средств автоматизации способна оказать значительное влияние на скорость раскрываемости преступлений.

#### Список литературы

1. *Борщевский, Г.А.* Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих [Текст] / Г.А. Борщевский, Н.Н. Калмыков // *Ars Administrandi (Искусство управления)*, 2017. — № 4. — С. 550–569.
2. *Борщевский, Г.А.* Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии [Электронный ресурс] / Г.А. Борщевский // *Вопросы государственного и муниципального управления*. — 2017. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tendentsiy-razvitiya-gosudarstvennoy-sluzhby-voprosy-metodologii> (дата обращения: 13.11.2019).
3. *Безруков А.В.* Обеспечение правопорядка органами публичной власти в Российской Федерации [Электронный ресурс] / А.В. Безруков // *Труды Академии управления МВД России*. — 2015. — № 4 (36). — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-pravoporyadka-organami-publichnoy-vlasti-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 03.11.2019).
4. *Волкова, В.В.* Государственная служба [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Волкова, А.А. Саффиорова // *Электрон. текстовые данные*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 207 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15344>.
5. *Демин, А.А.* Государственная служба [Электронный ресурс] / А.А. Демин — *Электрон. текстовые данные*. — М.: Книгодел, 2013. — 184 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15508>.

6. *Костенников М.В.* К вопросу о понятии службы в органах внутренних дел в системе государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс]: / М.В. Костенников., М.В. Гаик // Вестник Московского университета МВД России. — 2017. — №1. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-sluzhby-v-organah-vnutrennih-del-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 23.11.2019).

УДК 369.032

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

***Бабенко И.В.,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры международных отношений и государственного управления,  
Юго-западный государственный университет, Курск

***Переверзева Т.А.,***

студент факультета государственного управления и международных отношений,  
Юго-западный государственный университет, Курск

## THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF THE MUNICIPALITY

***Babenko I.V.,***

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Department of International Relations and Public Administration,  
Southwest State University, Kursk  
E-mail: babenkoinny@gmail.com

***Pereverzeva T.A.,***

Student of the Faculty of Public Administration and International Relations,  
Southwest State University, Kursk  
E-mail: tatulya-1996@mail.ru

**Аннотация.** Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из основных отраслей экономики, непосредственно влияющей на качество и уровень жизни населения. Актуальность исследования государственного управления в области жилищно-коммунального хозяйства обусловлена в первую очередь необходимостью поиска современных инструментов управления и оценки результатов. Становление и развитие методов управления жилищно-коммунальным хозяйством обусловлено реформированием в области экономического, политического и социального развития. Вопросы управления жилищно-коммунальным комплексом является сегодня одними из приоритетных направлений социально-экономической политики страны, значимость которых определяется весомостью влияния на ход реформ в России в целом, возможными негативными социально-экономическими последствиями. Анализ состояния жилищно-коммунальной сферы показал, что она характеризуется высокими затратами, связанными с оказанием жилищных и коммунальных услуг, высокой степенью износа основных фондов, большими потерями ресурсов. Анализируя систему управления ЖКК, следует отметить, что в ее основе должно быть рациональное распределение функций и организация четких взаимоотношений между собственником инфраструктуры, управляющей организацией, подрядными организациями различных форм собственности, осуществляющими обслуживание объектов инженерной инфраструктуры и органом, уполномоченным осуществлять государственный контроль за предоставлением населению жилищно-коммунальных услуг необходимого качества, за использованием и сохранностью жилищного фонда, независимо от его принадлежности. Важную роль в совершенствовании государственного управления ЖКХ, в условиях трансформации как внешней, так и внутренней среды должны играть современные методы и инструменты, с помощью которых будет обеспечен механизм обратной связи, выработка и обоснование управленческих решений. Создавая методическую и обеспечивая инструментальную базу для выполнения функций в сфере управления коммунальным комплексом современные инструменты должны обеспечить текущее и стратегическое планирование, учет и анализ оказания услуг на всех стадиях их жизненного цикла, а также разработка рекомендаций для принятия управленческих решений. В статье исследованы приоритеты государственной политики в сфере ЖКХ. Показаны основные мероприятия, направленные на развитие ЖКХ в соответствии со Стратегией развития жилищно-коммунального хозяйства

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, приоритеты политики в жилищно-коммунальной сфере

**Abstract.** Housing and utilities is one of the main sectors of the economy that directly affects the quality and standard of living of the population. The relevance of the study of public administration in the field of housing and communal services is primarily due to the need to search for modern management tools and evaluate results. The formation and development of housing and communal services management methods is due to reform in the field of economic, political and social development. The issues of managing the housing and communal complex is today one of the priority areas of the country's socio-economic policy, the significance of which is determined by the weight of the influence on the course of reforms in Russia as a whole, and possible negative socio-economic consequences. Analysis of the state of the housing sector showed that it is characterized by high costs associated with the provision of housing and communal services, a high degree of depreciation of fixed assets, and large losses of resources. Analyzing the management system of the housing and communal services, it should be noted that it should be based on a rational distribution of functions and the organization of clear relations between the owner of the infrastructure, the managing organization, contracting organizations of various forms of ownership, performing maintenance of engineering infrastructure facilities and the body authorized to carry out state control over the provision of housing to the population — utilities of the required quality, for the use and preservation of the housing stock, depending on his affiliation. An important role in improving the public administration of the housing and communal services, in the conditions of transformation of both the external and internal environment, should be played by modern methods and tools, with the help of which a feedback mechanism, development and substantiation of managerial decisions will be provided. By creating a methodological and providing an instrumental base for performing functions in the field of communal complex management, modern tools should provide current and strategic planning, accounting and analysis of the provision of services at all stages of their life cycle, as well as the development of recommendations for making management decisions. The article explores the priorities of state policy in the housing sector. The main activities aimed at the development of housing and communal services in accordance with the Strategy for the development of housing and communal services are shown.

**Key words:** housing and communal services, policy priorities in the housing sector.

На современном этапе вопросы управления и развития жилищно-коммунального хозяйства являются одним из приоритетных направлений социально-экономической политики на разных уровнях управления. С этой целью принимается ряд соответствующих законов, постановлений и программ. В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство выполняет две разные по смыслу и содержанию функции. Во-первых — это социальная функция, выступающая как элемент системы социальной защиты населения, а во-вторых, экономическая — как реализация жилищно-коммунальных услуг населению. Взаимозависимость и противоположная направленность этих функций обуславливает возникающие противоречия и проблемы в социальных процессах при непрерывном потреблении жилищно-коммунальных услуг.

Структура ЖКХ имеет преимущественно территориальный характер и представляет собой сложную систему, выполняющую ряд функций и решающую следующие основные задачи:

- создание условий для развития жилищного и жилищно-коммунального секторов экономики территории и повышения уровня обеспеченности населения жильем путем увеличения объемов жилищного строительства и развития финансово-кредитных институтов рынка жилья;
- создание условий для приведения жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры в соответствие со стандартами качества, обеспечивающими комфортные условия проживания;
- обеспечение доступности жилья и жилищно-коммунальных услуг в соответствии с платежеспособным спросом граждан и стандартами обеспечения жилыми помещениями».

Становление и развитие методов управления жилищно-коммунальным хозяйством обусловлено реформированием в области экономического, политического и социального развития начатое еще в период распада административно-плановой экономики, когда функционирование данной сферы народного хозяйства находилось под жестким государственным контролем и механизмом управления, оказало значительное влияние на сферу жилищно-коммунального хозяйства. Система институтов, регулирующих деятельность субъектов жилищно-коммунального хозяйства организована по принципу вертикального взаимодействия (рис. 1).

К федеральным органам государственной власти, осуществляющим контроль и управление в сфере ЖКХ относятся Правительство РФ, Государственная жилищная инспекция и другие.

К региональным органам власти, осуществляющим контроль и управление в сфере ЖКХ относятся администрация субъекта Российской Федерации, как основной орган обеспечивающий реализацию единой государственной жилищной политики, осуществление связи органов государственной власти с органами местного самоуправления, регулирование, информационно-правовое обеспечение, финансирование, контроль и надзор.

К муниципальным органам, обеспечивающим контроль и управление над деятельностью предприятий ЖКХ относится глава муниципального образования. В соответствии с особенностями му-

ниципального образования и действующими нормативными актами функционирование жилищно-коммунального хозяйства регламентируется и контролируется администрацией муниципального образования, а деятельность организаций ЖКХ согласовывается, координируется и контролируется специалистами жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования при проведении единой городской жилищно-коммунальной политики.



Рисунок 1 — Система институтов, регулирующих деятельность субъектов

В процессе своего функционирования субъекты жилищно-коммунального хозяйства сталкиваются с трудностями, выражающиеся в низком уровне обслуживания населения, завышенной бюджетной нагрузке, отсутствии необходимых финансовых ресурсов, монополизации сферы и а также ряд других факторов. Для снижения влияния приведенных факторов в регионах реализуются программы по реформированию данной сферы, направленных на принятие экономически обоснованных административно-финансовых, научно-технологических и институциональных решений с развитием института общественной гласности, контроля.

Таким образом, система управления ЖКХ представляет собой единый механизм, каждый элемент которого выполняет предназначенную ему функцию, взаимосвязанную с функциями других элемент (рис. 2).



Рисунок 2 — Структура механизма управления ЖКХ



Стратегической целью политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства является повышение качества и надежности предоставляемых жилищно-коммунальных услуг, улучшение жилищных условий, повышение сохранности жилищного фонда и уровня жилищно-коммунального обслуживания граждан в соответствии с действующими стандартами качества. Главным ориентиром преобразований в сфере жилищно-коммунального хозяйства должно стать повышение ее инвестиционной привлекательности, развитие и модернизация объектов инженерной инфраструктуры, повышение уровня жизни населения. Приоритеты политики в сфере ЖКХ на муниципальном уровне определены рядом нормативно-правовых актов, среди которых важное место занимает Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства на период до 2020 года, определяющая основные цели и задачи развития исследуемой сферы (рис. 3).

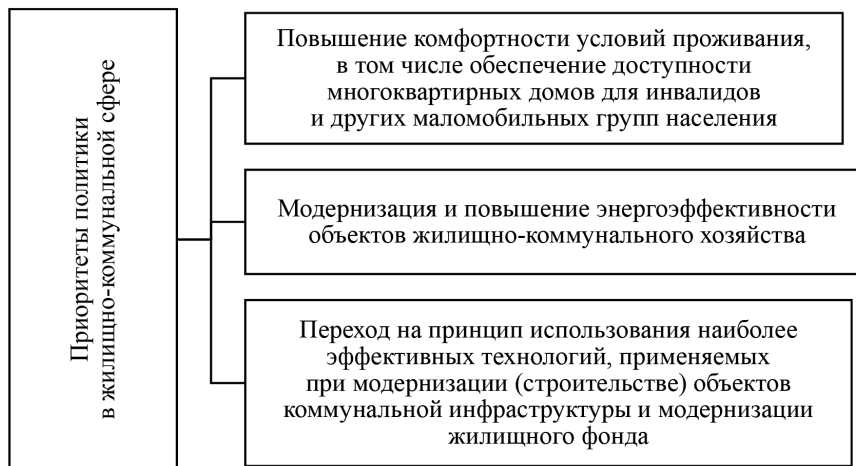


Рисунок 3 — Приоритеты в жилищно-коммунальной сфере

При этом для достижения поставленных задач необходимо активное участие органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, организаций жилищно-коммунального комплекса, сторонних инвесторов в проведении преобразований.

Анализ состояния жилищно-коммунального хозяйства, проблем реализации политики в данной сфере на государственном и муниципальном уровне, а также приоритетов развития позволяет выделить следующие направления совершенствования управления ЖКХ (рис. 4).



Рисунок 4 — Основные направления совершенствования управления в области ЖКХ

Проблема повышения эффективности в сфере жилищно-коммунального хозяйства является одной из важнейших сфер социальной структуры общества. Таким образом, в задачи государственной политики входит определение основных направлений реформирования сферы жилищно-коммунального хозяйства, обеспечения нормативно — правового регулирования предоставления качественных услуг и поддержка объектов инфраструктуры. Вопросы реализации политики в сфере ЖКХ, обеспечение безопасности использования объектов инфраструктуры, переходят на уровень муниципального образования (рис. 5).



Рисунок 5 — Совокупность мероприятий по повышению эффективности управления деятельностью в системе ЖКХ муниципального образования

Особое внимание со стороны органов государственной и муниципальной власти следует уделить таким проблемам, как тарифы, качество и объём услуг, неконтролируемость предприятий жилищно-коммунальной отрасли, износ жилищных фондов, что требует разработки нового эффективного механизма финансирования предприятий ЖКХ и совершенствование нормативно- правовой базы. Анализ ситуации, сложившейся в ЖКХ, свидетельствует о необходимости принятия целого ряда превентивных мер, связанных с обновлением и модернизацией объектов, обеспечивающих функционирование комплекса.

#### Список литературы

1. Коваль, В.Н. Направления совершенствования сферы жилищно-коммунального хозяйства [Тест] / В.Н. Коваль // Управление городом: теория и практика. — 2015. — № 2. — С. 10–14.
2. О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 600 // справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 26.01.2016 № 80-р // справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Шазамов, Д.Х. Формирование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством региона [Тест] / Д.Х. Шазамов // Креативная экономика. — 2012. — Т. 6. — № 3. — С. 117–123.
5. Об утверждении целевой модели («дорожной карты») по развитию жилищно-коммунального хозяйства курской области на 2017–2020 годы: Постановление Администрации Курской области от 13 октября 2017 года № 792-па // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс».

## АРКТИКА И СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Беспалов В.П.,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Кулешов Е.С.,**

магистрант 2 года обучения,  
ФГБОУ ВО «Российский университет транспорта (МИИТ)», Москва

## THE ARCTIC AND THE NORTHERN SEA ROUTE: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Bespalov V.P.,**

PhD in Economic Science, Docent, Docent at the Managemet Dpt.,  
Institute of World Civilizations, Moscow.

E-mail: bespalov\_001@bk.ru

**Kuleshov E.S.,**

2<sup>nd</sup> year master's student,  
Russian University of transport (MIIT), Moscow.

E-mail: ygaku19696@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются некоторые вопросы, напрямую связанные с дальнейшим освоением Арктики, развитием Северного морского пути (СМП) в рамках современного состояния международной торговли, которая все в большей степени приобретает протекционистскую форму, порой переходя в открытые торговые войны. Подчеркивается значимость для российской экономики и национальной военно-экономической безопасности страны в целом сохранение суверенитета в отношении СМП, а также делается акцент на стремлении ряда стран, в первую очередь США, придать СМП международный статус. Обозначены некоторые вопросы и сложности в развитии североморской инфраструктуры, изменении неблагоприятного соотношения проблем геополитической безопасности Арктики и качества экономики северных регионов России в лучшую сторону. В общем плане отмечены перспективы развития российской части Арктики и СМП в том числе, исходя из имеющихся в настоящее время ресурсных, прежде всего, финансовых возможностей Российской Федерации. Авторами сделан вывод о необходимости преодоления административной волокиты и бесконечных процессов согласования расходящихся интересов отдельных ведомств и хозяйствующих субъектов, как и амбиций соседних регионов за «право» на Арктику и СМП, что особенно важно в условиях геополитической экспансии в ледовые широты Российской Федерации ее зарубежных партнеров.

**Ключевые слова:** Арктика, Северный морской путь, глобальные изменения климата, природные ресурсы Севера, Арктический совет, морское право, ледокольный флот, прибрежная инфраструктура, национальная безопасность.

**Abstract.** The article deals with some issues directly related to the further development of the Arctic, the development of the Northern sea route (NSR) in the framework of the current state of international trade, which increasingly takes a protectionist form, sometimes turning into open trade wars. It emphasizes the importance for the Russian economy and the national military-economic security of the country as a whole of maintaining sovereignty over the NSR, as well as the emphasis on the desire of a number of countries, primarily the United States, to give the NSR an international status. Some issues and difficulties in the development of the North sea infrastructure, changing the unfavorable ratio of the problems of geopolitical security of the Arctic and the quality of the economy of the Northern regions of Russia for the better are outlined. In General, the prospects for the development of the Russian part of the Arctic and the NSR are noted, including on the basis of the currently available resource, primarily financial capabilities of the Russian Federation. The authors conclude that it is necessary to overcome administrative red tape and endless processes of coordination of divergent interests of individual departments and economic entities, as well as the ambitions of neighboring regions for the «right» to the Arctic and the NSR, which is especially important in the conditions of geopolitical expansion into the ice latitudes of the Russian Federation and its foreign partners.

**Key words:** Arctic, Northern sea route, global climate change, natural resources of the North, Arctic Council, law of the sea, icebreaking fleet, coastal infrastructure, national security.

В апреле 2019 года прошел пятый по счету международный арктический форум «Арктика — территория диалога», ставший самым представительным: его даже пришлось перенести из Архангельска в Санкт-Петербург по причине большого количества участников и гостей, не говоря о том, что в форуме приняли участие лидеры пяти основных арктических государств — традиционно России и Финляндии, а также Исландии, Норвегии и Швеции.

Обсуждение прошло на нескольких площадках по целому ряду тем, среди которых отметим такие, как перспективы освоения нефтегазовых месторождений, судостроение, инфраструктурное развитие в условиях Крайнего Севера, экологические проблемы. Главными же в повестке форума стали вопросы перспектив развития Северного морского пути, вопросы не только, порой не столько экономического, сколько геополитического характера, что не стало случайностью.

Как бы ни называли Северный морской путь (Севморпуть — СМП или Северный морской коридор), принципиальным остается тот факт, что СМП — кратчайший морской путь между Европейской частью России и Дальним Востоком, определенный дополнениями в Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 155-ФЗ «О внутренних морских водах, территориальном море и прилегающей зоне Российской Федерации» как «исторически сложившаяся национальная транспортная коммуникация России в Арктике» [8]. Проходя по морям Северного Ледовитого океана (Баренцеву, Карскому, Лаптевых, Восточно-Сибирскому, Чукотскому) и частично Тихого океана (Берингову проливу), СМП имеет длину около 5600 км., в то время, как расстояние от Санкт-Петербурга до Владивостока по нему составляет свыше 14 тыс. км., а через Суэцкий канал — свыше 23 тыс. км.

Альтернатива Северному морскому пути — транспортные артерии, проходящие через Суэцкий или Панамский каналы. Если расстояние, проходимое судами из порта Мурманска в порт Иокогамы (Япония) через Суэцкий канал составляет 12 840 морских миль, то Северным морским путём — только 5 770 морских миль [1]. Добавим, что в организационном плане Северный морской путь делится на Западный сектор Арктики — от Мурманска до Дудинки (обслуживается ледоколами Росатомфлота) и Восточный сектор Арктики — от Дудинки до Чукотки (обслуживается ледоколами Дальневосточного морского пароходства) [2].

Говоря об объемах грузоперевозок по СМП, отметим следующее: объем грузов, перевезенных по Северному морскому пути, из года в год возрастает — если десять лет назад объем перевозок был менее 1 млн. тонн грузов, то в 2017 году — 10,7 млн. тонн, в 2018 году — 18 млн. тонн, в 2019 году (прогноз) — до 30 млн. тонн<sup>1</sup>.

Естественно, что даже вышеприведенные краткие данные, данные, на первый взгляд, сугубо географического характера, не могут оставлять спокойными не только арктические страны, но и страны, не имеющие прямого отношения ни к СМП, ни к Арктике в целом, несмотря на то, что грузотранзит через Суэцкий канал превышает миллиард тонн в год, а количество транзитных судов, которые проходят по СМП за год, равно количеству судов, проходящих по Суэцкому каналу за день. Чем же вызвана такая обеспокоенность? Отметим лишь некоторые причины.

Во-первых, благодаря глобальному изменению климата происходит сокращение площади арктических льдов. Удлиняется период года, когда прибрежные воды свободны ото льда. Существуют вполне обоснованные прогнозы, что до конца нынешнего века льда в Северном Ледовитом океане вовсе не останется, что сделает СМП свободным для судоходства круглогодично. Следствием этого фактора является рост потенциального значения Северного морского пути, когда сообщение между Северной и Западной Европой, с одной стороны, и Восточной Азией, с другой, через СМП существенно короче традиционного пути через Суэцкий канал и Индийский океан. В этом смысле возникновение альтернативного маршрута перевозок посредством круглогодичной навигации по Северному морскому пути трудно переоценить. Более того, на севере нет политических рисков, таких, как конфликты, столь присущие региону Ближнего Востока, пиратство и многих других. Маршрут по СМП, по сути, является маршрутом каботажного плавания вдоль берегов российской ядерной державы, частично в исключительно территориальных водах Российской Федерации.

Во-вторых, на данный момент в мире наблюдается заметный рост интереса к Арктике. Дело в том, что большинство стран готовы вкладывать средства в освоение богатых залежей природных ресурсов данного региона, поскольку Арктика остается одним из немногих мест на Земле, ресурсы которого до сих пор не поделены между странами [4]. На отдельные зоны Арктики претендуют Дания, Канада, Норвегия, Россия и США: у всех этих стран есть выход к Северному Ледовитому океану, и в будущем претензии на эти территории будут подкрепляться самыми разными аргументами. Своего рода помощью в объявлении своих прав на Арктику является международное законодательство, в соответствии с которым каждая страна обладает правом пользоваться подводными ресурсами на расстоянии 200 миль от своего побережья. Кроме того, действует конвенция ООН по морскому праву (вступила в силу 16 ноября 1994 года), которая гласит, что если страна сумеет доказать, что шельф океана является продолжением ее континентальной платформы, то он будет считаться ее собственностью.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]// URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 30.10. 2019).

Неслучайно интерес к Арктике проявляют не только государства, граничащие с этим регионом, но и Индия, Великобритания, Польша, Испания и другие страны, расположенные далеко от вечных арктических льдов, хотя в настоящее время в Арктический совет официально входят 8 государств: Исландия, Дания, Швеция, Канада, Норвегия, США, Россия, Финляндия<sup>2</sup>. Повышенное внимание к Арктике начал проявлять Китай. Эта страна является наблюдателем в Арктическом совете, а в 2013 году в КНР была принята государственная программа по освоению региона, которая предусматривает постройку собственного значительного ледокольного флота. С 1994 года северные моря бороздит китайский ледокол «Снежный дракон», включая несколько его проходов по СМП<sup>3</sup>.

В настоящее время нет достоверных данных, сколько именно богатств хранит в себе Арктика. Согласно подсчетам американского департамента энергетики, под ледяными водами находится до 13% всех неразведанных запасов нефти и большое количество газовых месторождений. Кроме углеводородов, в Арктике есть значительные запасы никелевых руд, редкоземельных металлов, олова, вольфрама, золота и алмазов [9].

В-третьих, стратегическое значение Арктики в военном отношении является определяющим не только для стран региона. Военный контроль за Арктикой обеспечивает тотальное преимущество стране, его получившей. В этом плане стоит отметить тот факт, что Государственный департамент Соединенных Штатов Америки выдвинул требования в адрес России, суть которых заключается в том, что Россия может иметь только статус «ограниченной милитаризованности» для арктического региона, а лучше — убрать свои военные базы из Арктики [7].

Одной из форм нынешней позиции США в отношении российского присутствия в Арктике является стремление Штатов придать Северному морскому пути международный статус, что лишит Россию суверенного права на СМП: если Северный морской путь остается в составе территориальных вод России, то американцам необходимо согласовывать движение грузов с российской стороной, в случае же признания пролива международным, такое согласование не требуется, и любое государство может перевозить через СВП все, что угодно. При этом следует учитывать, что несколько месяцев назад президент США Дональд Трамп предлагал выкупить у Дании Гренландию — крупнейший остров в мире, находящийся в юрисдикции Копенгагена. Несмотря на то, что Дания твердо отклонила подобную сделку, а многие датские политики сочли оскорбительной саму постановку вопроса, предложение Трампа не является бессмыслицей — США пытаются установить контроль над Гренландией уже более 150 лет [5]. Более того, сегодня арктический остров нужен Вашингтону как никогда — обретение власти над ним могло бы стать важной победой и в торговой войне с Китаем, и в арктическом противостоянии с Россией. Как бы то ни было, но Данией было предложено США совместно экономически развивать это автономное образование в составе датского королевства, что пока устраивает Вашингтон, который намерен в будущем году открыть в Гренландии своё консульство.

В последние годы противостояние в Арктике значительно усилилось. Россия все более громко заявляет о своих претензиях на арктический регион, увеличивая военный потенциал в этом районе. Россия считает, что подводный хребет Ломоносова является продолжением Сибирской платформы [3]. В этом случае под российскую юрисдикцию попадает 1,2 млн. кв. км. шельфа с громадными запасами углеводородов<sup>4</sup>. В свою очередь, Канада, например, считает, что хребет Ломоносова — продолжение ее территории и обещает доказать этот факт в ООН. На хребет Ломоносова претендует и Норвегия, которая уже добилась передачи части шельфа под свою юрисдикцию.

США считают своим участок шельфа неподалеку от Аляски и также собирают доказательства. Но из-за незначительной площади территорий США, которые граничат с Арктикой, Штаты обычно выступают за коллективное использование ресурсов региона, что открыло бы к ним доступ американских ТНК. Требование, которое объединяет практически всех членов Арктического совета (кроме России, конечно), — введение международного контроля над Северным морским путем.

Продолжая «американскую тему» в отношении Арктики и СМП, отметим, что у США нет в настоящее время ресурсов, чтобы составить России серьезную конкуренцию в Арктике, причем этот вопрос является не только военным, но и инфраструктурным. У США всего два ледокола, из которых только один может работать в Арктике, нет необходимой береговой инфраструктуры, что означает невозможность обеспечения безопасности при аварийных ситуациях, а также в вопросах навигации.

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]// URL: <http://www.arctic-council.org> (дата обращения: 03.11. 2019).

<sup>3</sup> Статья «Первый китайский контейнеровоз отправился в Европу через Арктику: перспективы Северного морского пути», Д. Семушин, интернет-ресурс <http://www.regnum.ru/>.

<sup>4</sup> [Электронный ресурс]// URL: <http://www.mnr.gov.ru> (дата обращения: 30.10. 2019).

В отличие от США, Россия имеет целый ледокольный флот — спущен на воду новейший ледокол «Иван Папанин» длиной 114 м и водоизмещением 8,5 тыс. т., планируется строительство самого большого атомного ледокола «Лидер».

В соответствии с принятой в 2018 году госпрограммы по развитию Арктики и Северного морского пути до 2025 года идет модернизация аэродромов, что позволит принимать самолеты всех типов, планируется прокладка железнодорожных магистралей за Полярным кругом в условиях вечной мерзлоты [8].

Что касается вопросов безопасности, то очевидным является то, что огромные пространства российского севера однозначно требуют военной защиты. Именно по этой причине российские ВКС возобновили патрулирование Арктики от материковой Сибири до Северного полюса самолетами МиГ-31 с учетом того, что кратчайшее направление для удара по России со стороны США — Арктика. Кроме того, Россия создала шесть военных баз, 13 аэродромов и 16 глубоководных портов, разместила комплексы ПВО С-400, а также противокорабельные крылатые ракеты «Бастион» [6]. В сентябре нынешнего года прошли крупномасштабные стратегические учения «Центр-2019» на территории от Новой Земли до Новосибирских островов.

Наличие в Арктике огромных ресурсов в значительной степени нивелируется жесткими климатическими условиями. Стоимость добычи углеводородов в этом регионе очень высока и при нынешних ценах на нефть не является рентабельной. Гораздо выгоднее добывать сланцевую нефть и газ, чем бурить скважины в условиях полярной ночи. Немаловажно и то, что Россия не располагает технологиями добычи нефти и газа в арктических условиях, их передача попала под санкции после Крыма и Донбасса. Кроме того, жесткий государственный контроль и монопольное положение нескольких российских компаний («Газпром» и «Роснефть») мало привлекает иностранных инвесторов.

Для освоения природных богатств Арктики необходимо вкладывать огромные средства, которыми Россия в настоящее время не располагает. Привлечение иностранных инвесторов (прежде всего, западных), вхождение иностранного капитала в инфраструктуру российских северных портов сегодня является невыполнимой задачей. В конце декабря 2018 года Минприроды РФ официально обозначило перед правительством риск срыва заявленных планов по достижению уровня в 80 млн. тонн перевозимых грузов к 2024 году. По расчетам ведомства, соответствующий показатель к этому сроку достигнет, самое большее, 52 млн. тонн в год. Как пояснил глава департамента государственной политики и регулирования в области гидрометеорологии, изучения Арктики, Антарктики и Мирового океана Минприроды РФ Сергей Хрущев, «перевозку порядка 40 млн. тонн грузов по СМП обеспечит «НОВАТЭК» за счет сжиженного природного газа, ещё 9,2 млн. тонн составит продукция «Газпромнефти», а 3,2 млн. тонн — полезные ископаемые из Норильского региона», что считается максимальными прогнозными оценками<sup>5</sup>. С точки зрения директора межведомственной Экспертной группы по вопросам освоения минеральных ресурсов и развития транспортной системы в Арктике Михаила Григорьева ключевыми недостатками Северного морского пути остаются дефицит инфраструктуры и гарантированной грузовой базы, включая транзитную, по всей его протяженности. Наконец, среди экспертов Торгово-промышленной палаты России весьма распространена точка зрения, суть которой в том, что максимальные объемы перевозок по СМП возможны в стабильных объёмах в случае реализации нового проекта «Арктика — СПГ» и долгосрочных контрактов закупки продукции с этого комплекса<sup>6</sup>. В этой связи актуальными являются вопросы цены фрахтовых ставок, ледокольной проводки, географической и ценовой конкурентоспособности продукции «Арктика — СПГ» в сравнении с аналогами из США и других стран-экспортёров энергоресурсов. Сохраняющееся неблагоприятное соотношение проблем геополитической безопасности Арктики и качества экономики северных регионов невозможно изменить в лучшую сторону без адекватного управления при обоснованном и эффективном соотношении государственных и частных инвестиций.

Остается добавить, что развитие северных морских коммуникаций и сопутствующей инфраструктуры не должно утонуть в административной волоките и бесконечных процессах согласования подчас расходящихся интересов отдельных ведомств и хозяйствующих субъектов, или амбиций соседних регионов за «право» на Арктику и СМП. Отмеченное, на наш взгляд, особенно важно в ситуации, когда на первый план выходят вопросы безопасности и геополитическая экспансия в ледовые широты между Мурманском и Чукоткой так называемых партнёров.

В этой связи, военное строительство и развитие сопутствующей инфраструктуры остаются ключевым фактором дальнейшего освоения и развития Северного Морского Пути и Арктики в целом.

<sup>5</sup> [Электронный ресурс]// URL: <http://www.mnr.gov.ru> (дата обращения: 10.10. 2019).

<sup>6</sup> [Электронный ресурс]// URL: <http://www.tpprf.ru> (дата обращения: 14.11. 2019).

Список литературы

1. *Бородулина Л.П., Кудряшова В.А.* Международная внешнеэкономическая деятельность — М.: ИНФРА-М, 2016. — 368 с.
2. *Гуреева М.А.* Внешнеэкономическая деятельность. — М.: Форум-ИНФРА-М, 2016. — 286 с.
3. *Метаморфозы мира. Новая геополитическая роль России / Под ред. М.М. Янглева.* — М.: РИСИ, 2016. — 488 с.
4. *Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник для бакалавров / Р.К. Шенин, В.В. Поляков.* — М.: Юрайт, 2013. — 446 с.
5. *Коньшев В.Н., Сергунин А.А.* Международные организации и сотрудничество в Арктике // Вестник международных организаций. — 2013. — № 3. — С. 27–36.
6. *Козьменко С.Ю.* Геополитические тенденции экономического присутствия России в Арктике / С.Ю. Козьменко, А.А. Щеголькова // Геополитика и безопасность. — 2017. — № 1(17). — С. 71–79.
7. *Осьмова М.Н., Клавдиенко В.П., Глуценко Г.И.* Глобальные вызовы устойчивому развитию мировой экономики: учебное пособие. — М.: Проспект, 2016. — 120 с.
8. *Правовая политика современной России в Арктике / Под ред. А.В. Малько.* — М.: Проспект, 2020. — 256 с.
9. *Щеголькова А.А.* Геоэкономическая основа регионального хозяйства Западной Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. — 2013 — Т. 2. — № 33. — С. 51–54.

УДК 330.8

## ДУХОВНО-ПРАВСТВЕННЫЙ ВЕКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

***Ветошкин А.П.,***

доктор философских наук, профессор кафедры психологии, социологии, государственного и муниципального управления,  
Российский университет транспорта, Москва

***Быков М.Ю.,***

кандидат исторических наук, доцент,  
заведующий кафедрой психологии, социологии, государственного и муниципального управления,  
Российский университет транспорта, Москва

***Кулешов С.М.,***

кандидат социологических наук, доцент, декан факультета управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## SPIRITUAL AND MORAL VECTOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIA

***Vetoshkin A.P.,***

Doctor of Philosophy, Professor of the Department of psychology, sociology, state and municipal administration,  
Russian University of transport  
E-mail: ruspravsoc@yandex.ru

***Bykov M.Yu.,***

PhD of historical Sciences, associate Professor. head of the Department of psychology, sociology, state and municipal administration,  
Russian University of transport  
E-mail: bicmy@mail.ru

***Kuleshov S.M.,***

PhD of social Sciences, associate Professor, Dean of the faculty of management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: kuleshov.sm@yandex.ru

**Аннотация.** В статье излагаются константы, сквозные линии, сущностные черты и цивилизационный код социально-экономического развития России. Авторы выражают их в ясных позициях, транслируют и воспроизводят через систему гуманитарного образова-

ния в общеобразовательной и профессиональной школе, подготовку будущих специалистов, особенно, в сфере государственного и муниципального управления.

**Ключевые слова:** Россия, константы, сквозные линии, духовность, совесть, вера, цивилизация, культура, идентификация.

**Abstract.** The article presents constants, cross-cutting lines, essential features and civilization code of development of Russia. The authors express them in clear positions, broadcast and reproduce through the system of humanitarian education in general education and vocational schools, the training of future specialists, especially in the field of state and local government.

**Key words:** constants, cross-cutting lines, essential features and the civilizational codes of Russia's, historical self-being, conscience, person, spirituality, human, faith.

*Духовно-нравственный путь развития России.* Под таким высоким девизом издательство «Проспект» выпускает в свет нашу совместную работу. Авторы задаются основополагающими вопросами: как заложить духовно-нравственный вектор в образование и воспитание, в труд и хозяйство, во все сферы жизнедеятельности общества и человека? Как преодолеть дефицит совести — самый блокирующий фактор социального и экономического развития? Они осмыслены в аспекте узловых проблем в актуальности их истории и современности. Достаточно внимательно вчитаться и вдуматься в поставленные вопросы, станет предельно ясным: *все они выстроены по осевой линии восстановления и актуализации духовно-нравственного пути развития России. Содержание и логику предлагаемой книги определила ее структурный замысел. Поиск ответов на эти фундаментальные и злободневные вопросы определил мировоззренческий и социально-практический диапазон наших духовно-нравственных размышлений* [4].

#### Идеал-реализм — методология постижения судьбы России

В современном методологическом и цивилизационном противостоянии требуется разворот на восстановление, реконструкцию и актуализацию творческого наследия отечественной мысли в разработке и практическом воплощении выверенной диалектики духовного и социального в развитии общества, становлении и самоопределении полноценной личности. *«Свойства русского национального духа указывают на то, что мы призваны творить в области религиозной философии... Конкретный идеализм, связанный с реалистическим отношением к бытию, мог бы стать основой нашего национального философского творчества и мог бы создать национальную философскую традицию, в которой мы так нуждаемся»* — декларировали авторы «Вех» еще в 1908 году [6, с. 39–40]. Понадобился век трагических и героических испытаний, взлета и упадка, созидательных свершений и социальных катаклизмов, чтобы приблизиться к осознанию этого пророческого напутствия. И, пожалуй, никто из русских мыслителей, как *Иван Александрович Ильин (1883–1954)*, с такой глубиной и полнотой не выразил обоснования теоретического и практического первенства духовной жизни над внешними формами социальности и быта. Имя великого сына России, его творческое наследие и продуманные заветы с полным основанием и по праву занимают особое место в нашей духовной сокровищнице. *Они единят все нравственные здоровые силы нашего общества духовным, социальным и общегражданским согласием в верности историческому духовно-нравственному пути развития России. В самом центре философского, религиозного, социально-хозяйственного и государственно-правоведческого духовного наследия И.А. Ильина находятся русский народ и Россия в их историческом своеобразии и национальном призвании.* Он сформулировал и раскрыл путь духовного обновления как путь к очевидности в «Аксиомах религиозного опыта», убедительно обосновал линию духовного возрождения в предметной структуре и содержании творческого акта веры, любви, совести и свободы — в философском созерцании, правосознании, художественном творчестве, политике, образовании и воспитании, культуре, социальном служении и хозяйственно-трудовом поприще. И выразил ее в ясном до душевной достоверности и духовной очевидности прозрении, дарующем полноту миро переживания и понимания самых главных для человека жизненных вопросов [5, с. 189].

*Идеал-реализм — это не одно из течений и школ в многообразии русской мысли. Это — главное и ведущее направление всей духовной культуры. Это ее вершинное достижение в духовном осмыслении и постижении нашего национально-исторического своеобразия и призвания.* И он должен быть положен в основу постижения общества и человека, государства, экономического и социального устройства жизни, ее одухотворения. Ценностные основы бытия человека и общества, все формы общения и социального устройства, хозяйственной жизни, семьи и Родины, труда и собственности, культуры и цивилизации, образования и воспитания представлены и осмыслены в нем как концентрированное выражение и проявление наличного уровня духовности.



Вместо мертвенной, схоластической и догматической интерпретации внешней, поверхностной и видимой материальной стороны бытия мира и человека идеал-реализм выступает как метод духовного постижения жизни в ее внутреннем, глубинном и сокровенном смысле и существе. Творческое наследие *Ивана Ильина* можно кратко и емко выразить как православную и философскую формулу *Совершенства*.

*Основные вызовы и угрозы, как и упреждающие ответы на них сегодня, как и всегда, лежат в сфере духовного, идеального, внутреннего состояния мира и человека.* Кризис, переживаемый нашим народом, беспрецедентный по своей длительности, системности, глубине и остроте своих проявлений, достигающих пороговых значений в различных сферах жизни общества и человека, непомерно-сти социальной и человеческой платы за так называемое реформирование — *в основе своей духовный*. И только поверхностный взгляд на его экономические проявления, социальные нестроения, политические и даже идеологические выражения не замечает принципиально духовную природу кризиса.

*На фундаменте духовно-нравственного понимания человека и общества может быть осуществлено прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие России. Решены задачи увеличения численности населения, повышения уровня жизни людей, создания комфортных условий их проживания, возможностей самореализации и раскрытия таланта каждого человека* [1].

Человек есть духовно-нравственное, верующее, «религиозное существо». Таким он воспринимал себя уже на заре истории. Взор с вершины блокирует тупики редукции и релятивизма, снимает ценностно-смысловую слепоту в подходе к человеку. С позиций вертикали «божественное — духовное — социальное — природное» ясным становится понимание удельного веса основных компонентов бытия человека в постановке и решении узловых вопросов образования и воспитания молодежи.

Что такое дух, духовность? Духовность — одна! Нет ее мирской или монашеской, светской или религиозной. Дух, по Аристотелю, «энтелехия, или душа души». Платон видел в духе «крылья души». Всякое знание, по ап. Павлу, вне справедливости и других добродетелей и, прежде всего, любви, представляется не мудростью, а плутовством. «Тому, кто не постиг науки добра, всякая наука приносит лишь вред», — считал *М. Монтень* [13]. «Истина не дается нравственно ущербному человеку», — утверждал *И.В. Киреевский*. Вера есть взор сердца к Богу. А «из отвлеченного ума», — писал он, — нельзя получить ни истинной веры, ни совести, ни любви. Это было бы... странное рождение живого из мертвого». Разум, отрешенный от святости, был бы слеп, как сама материя [11, с. 274–275]. Красотой и волей к совершенству, глубиной и широтой захвата характеризуется определение духа в трудах *И.А. Ильина*. Он раскрывает дух как то, что значимо в душе. Дух предстает «... как потребность священного и как радость верного ранга <...> как дар молитвы, как силу поющего сердца и как жилище совести <...> как месторождение художественного искусства, как источник правосознания, истинного патриотизма и национализма, как главную основу здоровой государственности и великой культуры. В действительности дух есть — все это сразу» [9, с. 39–280].

В своей субстанциональной основе и социально-исторической определенности *духовность* характеризуется как *предстояние человека перед совершенством высшими и предельными состояниями сознания, всеми внутренними силами и устремлениями личности*. Главное для *Ильина* — проникнуть в религиозный, философский, нравственный и художественный смысл тех или иных проблем, чтобы постигнуть их как состояние человеческой души и человеческого духа. Значимость веры для человека он выразил чеканной формулой: «Скажи мне, за что ты хотел бы отдать свою жизнь, а я скажу тебе, во что ты веришь. Ибо вера ставит каждого из нас перед высшей ценностью жизни, перед последним вопросом бытия, перед нашим существованием в целом: когда смерть вопрошает душу, то душа вопрошает верою» [9, с. 43–54]. Россия — страна многих конфессий. В религии культивируется сам дух совершенства в его чистом, свободном от внешних воплощений виде, форме. Это Бог как Абсолют и как Идеал, объективно лучший и объективно сущий. И не только для меня, не только субъективно, но и для всех, объективно, как абсолютное совершенство. При высоко уважительном отношении ко всем вероисповеданиям следует особо подчеркнуть особо роль православия в национально-историческом бытии русского народа, составляющего четыре пятых населения России. Один из самых глубинных истоков русской мысли и, прежде всего, в ее религиозной идеалистической традиции, коренится в восприятии христианства в православной форме его вселенскости и полноты. Доминантная линия образа жизни и осмысления социально-хозяйственного опыта русского народа проходит в русле *антропо-социо-этицизма* и *теоцентризма*. Духовность, соборность, общинность, коллективизм и социальная солидарность выражали народные формы самоорганизации жизни. *Манифестация русской культуры, науки и техники, прозрения философской мысли*

поражают воображение и захватывают дух. Вера есть воля и стремление к совершенству во всей его полноте. Она вселяет во все деяния человека и в первую очередь в хозяйственные дела и социальные заботы дух мастерства, художества, творчества, доброты, совестливости, любви и щедрости. Поистине, религия, как солнце, освещает и освящает поле культуры, хозяйственной и социальной жизни. *Меркнет солнце религии — меркнет и сама культура. Пустеет хозяйство. Разнуздываются инстинкты. Высшее подменяется ничтожным.*

Развитие общества определяется духовным состоянием социума и человека. Важно понять суть общества, к которому мы стремимся, как духовно-социальное образование. Какая бы проблема общества и человека ни была в фокусе гуманитарных наук, в каких бы направлениях и формах познания ни ставилась и ни решалась, она завершается выходом в идеологию, в общественные теории, в социальную практику, в жизнь людей. Место, предметное поле, роль и функции каждой гуманитарной дисциплины, линии ее взаимодействия с другими обществоведческими науками можно схематически изобразить в виде «древа социального познания». Они выполняют свое предназначение в тесных взаимосвязях с историей, философией, теоретической социологией, политологией, экономической теорией, антропологией, психологией, культурологией и другими конкретными областями научного знания об обществе и человеке. Обращение к такой схеме позволяет *поставить методологические и мировоззренческие вопросы: Каковы наши идеалы, цели и ценности? что составляет в нем «корень общественной жизни», ее «ствол», «побеги», «крону» и что представляют собой «цветы и плоды»?* В своей истинности и полноте дух предстает как осмысляющее основание всякого бытия и что социальная жизнь общества по существу своему зиждется на духовности. В отличие от секулярно-философской линии продуктивно решение проблемы абсолютного основания духовного и ценностного единения людей из определенной методологии.

Человек, конечно, соткан из природного материала, из «остывшей звездной пыли». Но природное снято в природном, в социальном. Социальное содержание в человеке снято в его духовности. Бог говорит в человеке голосом совести. *Единение логики и аксиологии предполагает целостный духовный акт в единстве основных творческих сил.* Такой акт составляет креативно-антропологический базис для успешной самореализации человека в личной, профессиональной и гражданской сфере жизнедеятельности [5, с. 13–36]. *Проблема формирования духовности должна быть поставлена, осмыслена и решена на общегосударственном уровне в рамках восстановления и обновления содержания и форм воспитания подрастающего поколения как особого и важнейшего социального института общества.*

Людвиг Семенович Франк (1877–1950) главную проблему социального познания усматривает в вопросе: *Что такое, собственно, есть общество, какое значение оно имеет в жизни человека, в чем его истинное существо и к чему оно нас обязывает?* Выдающийся русский мыслитель задается при этом обширным кругом вопросов: *Что такое есть собственно общественная жизнь? Какова та общая ее природа, которая скрывается за всем многообразием ее конкретных проявлений в пространстве и времени, начиная с примитивной семейно-родовой ячейки, с какой-нибудь орды диких кочевников и кончая сложными и обширными современными государствами? Какое место занимает общественная жизнь в жизни человека, каково ее истинное назначение и к чему, собственно, стремится человек, и чего он может достичь, строя формы своего общественного бытия? И наконец, какое место занимает общественная жизнь в мировом, космическом бытии вообще, к какой области бытия она относится, каков ее подлинный смысл, каково ее отношение к последним, абсолютным началам и ценностям, лежащим в основе жизни вообще?* [17, с. 126].

Категория «общество» служит для обозначения не простой арифметической совокупности индивидов, живущих вместе, а тех связей, отношений, институциональных форм, в которых они находятся по отношению друг к другу. С одной стороны, *общество предстает как система связей и отношений, в структуре которой и посредством которой люди, взаимодействуя между собой и природой, между собой и обществом в целом, осуществляют свою жизнедеятельность. Общество выступает как сам человек в его общественных отношениях (К. Маркс), как непосредственный мир социального бытия человека.* По В.С. Соловьеву, человек — это свернутое общество, общество в его миниатюре. А общество можно рассматривать как раскрытого в своей сущности, развернутого человека. С другой стороны, *общество представляет собой особую форму интеграции жизнедеятельности людей, целостную и системную качественную определенность.* По отношению к индивидам общество приобретает относительную самостоятельность, выполняет регулятивную функцию.

Общество в качестве интегрированной целостности выступает как особый самостоятельный субъект и носитель всеобщих, надындивидуальных потребностей, реализация которых обеспечивает ус-

ловия жизнедеятельности социума в целом и всех его составляющих. *На каждом крупном историческом этапе общество в качестве субъекта социальной деятельности принимает конкретные, исторически обусловленные социокультурные формы, характеризуется присущим ему способом производства, спецификой социальной структуры и общественно-политической организации, особенностями духовной жизни, преемственностью и изменениями в своем развитии.* Весьма затруднительно квалифицировать сущность современного российского общества, характеризовать его социально-экономический и государственно-политический строй, идеологию. *Формационный, цивилизационный, технико-технологический, информационный, культурологический подходы в понимании общества должны быть осмыслены в их диалектическом перекрестии с духовно-нравственных позиций.* Сердцевиной, внутренней и сущностной стороной жизни социума на всех его уровнях и формах структурной организации, начиная от первичного звена и непосредственных общностей людей (семья, производственно-трудовые ячейки и т.д.) и завершая обществом как единым социальным организмом в целом, является духовно-нравственный миропорядок. *Внешние отношения социальности — в экономике, в общественно-государственном устройстве и политике, в любой другой сфере — предполагают внутреннюю связь между людьми, духовную в своей основе. Именно духовный нерв животворит ткань общественных отношений, деятельности, организационно-структурных форм и институтов общества.* Без учета этого определяющего фактора невозможны человеческие контакты и нормальное функционирование любой сферы общественной жизни.

#### Диалектика цивилизации и культуры в современности

В трудах *Гончарова Сергея Захаровича* предметно раскрыты установки и тупики техно-рационалистической цивилизации в ее отрыве от христианских святынь [см.: 8]. *В его пронизательной оценке цель цивилизации — производство средств жизни людей на основе техники, товарно-денежных связей, правового регулирования и науки, разрабатывающей технологии.* Техника, деньги, право, наука — таковы устои западной цивилизации. Ограниченность ее состоит в редукции ценностей.

В сведении духа к материи.

Духовной жизни — к душевной и телесно чувственной.

Ценностного сознания — к научному познанию.

Культуры — к социальным технологиям.

Нравственности — к праву.

Искусства — к коммерческим зрелищам и нервирующим «шоу».

Человеческого общения — к «социальным ролям».

Воспитания всеобщих продуктивно — творческих сил человека — к формированию профессиональных знаний и умений.

Полноты национальной жизни и культуры — к интернациональным стандартам мышления, потребления и поведения.

Человеческих индикаторов экономики и управления — к материальным и вещным фантомам.

Цивилизация превратила технику жизни в самоцель и низвела само цельность человека до средства. Она вселяет без-вдохновенный, техно-рационалистический «дух» всеобщего упрощения, опошления и усреднения по единым стандартам внешней жизни и превращает людей в однородные кубики для внешнего манипулирования. Она подменила «аристократию» (власть лучших) «демократией» (качество — количеством) [7, с. 188].

*В огне и крови войн, ужасов терроризма и социальной обездоленности, социальных катаклизмов творится всемирно-исторический суд над современной цивилизацией, ее антихристианским стремлением освободить человека от всяких уз идеала.*

Выявлению причин и условий обрушения императорской России *И.А. Ильин* посвятил немало работ. Особое значение в этом плане имеет цикл из семи последних предсмертных статей мыслителя под таким названием, написанных в 1953 году [см.: 10, с. 92–108, 230–240]. И он приходит к выводу, что *всякий общественный строй разумен, социально справедлив, прочен и эффективен, когда держится на соответствующем ему духовном основании.* Шаткость веры, духовное помрачение и слабость, шатание в умах. Не произвол и угнетение, не так называемый конфликт между производительными силами и производственными отношениями, и не самое слабое звено в цепи империализма, и не пресловутый plombированный вагон, и не масонский заговор. Все это вторичные, сопутствующие, про-

изводные и вторичные факторы, усиливающие болезненный и трагический духовный надлом, ставший прологом революций 1917 года [3, с. 486–496].

Чтобы выйти из нарастающих коллизий разорванности исторического процесса и современности *следует обратиться к фундаментальной и конструктивной идее русской цивилизации. Она воплощает в себе непреходящие константы, сквозные линии, сущностные черты и цивилизационный код исторического само бытия России. Их понимание необходимо закрепить в ясных позициях, транслировать и воспроизводить через систему гуманитарного образования. И самое главное — восстановить сердцевину образования и воспитания, соответствующую духовно-нравственному миропорядку, традициям и выверенному историческим опытом России социокультурному строю жизни, определиться в ценностных основаниях, целевых установках и содержательном поле образования, приступить к разработке и изданию нового поколения отечественной литературы, отвечающей этим требованиям<sup>1</sup>.*

*Митрополит Санкт-Петербургский и Ладожский Иоанн (1929–1994), характеризуя состояние современной академической историографии, отмечал, что ей присуще странное сочетание фактологической полноты, тщательности и мышинной кропотливости с удивительной концептуальной бескрылостью, беспомощностью, своеобразным «мировоззренческим инфантилизмом», неумело скрываемым за обилием специальной научной терминологии. События здесь происходят почти всегда вопреки «объективным закономерностям». Они свидетельствуют о том, что историю определяют не земные, привычные и, казалось бы, незыблемые законы, а мановения Божии, сокрушающие «чин естества» и недалекий человеческий расчет. Ключ к пониманию русской жизни лежит в области духовного постижения [см.: 12, с. 11].*

*Общественное развитие определяется духовным состоянием человека, его души, его совести. Если вникнуть в глубину и корень практически каждого значимого социального явления, в потребности, интересы и самую мотивацию поведения людей, то можно усмотреть, что именно духовное выступает его базисным и первичным основанием. Религиозный смысл русской истории имеет не только национальное, но и всемирное значение. Такое понимание следует отнести к постижению государственности в ее истоках, сути и назначению. Апостол Павел в своем послании к римлянам пишет: «Несть власть, аще не от Бога: все же сущие власти от Бога учинены суть»<sup>2</sup>. Это означает, что подлинная, истинная государственность и власть (не существующие, а сущие!) должны соответствовать по своей сути Божественным установлениям и повелениям русской истории, отвечать высшим духовно-нравственным смыслам служения Богу, своему народу и Отечеству. Такая власть зиждется на духовной основе, на «камне» святости. И тогда вертикаль власти не будет уходить в зыбкую топь административно-бюрократического построения, тупики прагматизма и ситуативного реагирования. Вся история российской государственности, начиная с рождения Древнерусского государства 21 сентября 862 года, по сути своей и форме является монархической. За исключением кратких исторических периодов и отдельных социально-территориальных лакун, Россия, собственно, никогда не уходила от монархического типа правления — великокняжеского, царского или императорского. Только в «смутные» времена начала XVII века, или периода гражданской войны, а так же в лихие 90-е годы ушедшего столетия были кратковременные сроки всевластия то «семибоярщины», то «семи-банкирщины», охлократического или анархического разлива. И все они заканчивались, как правило, потрясением устоев государственности, распадом, расчленением страны, непомерной социальной и человеческой платой за свое беспамятство, за свое буйство, как говорится в народе «без царя в голове». Но и монархи нередко оказывались не на высоте богоданного им высокого положения, что приводило к вырождению или пресечению династии. Вокруг трона всегда плелись интриги, свершались кровавые дворцовые перевороты, дела в государстве вершили фавориты и чужеземцы. Монархия была чревата тираническим началом, и другими изъянами. И в своей исторической канве отступала и изменяла идеалу, сути и принципу своего назначения. Скажем так: самодержавием и корневым самоуправлением Россия строилась, а самовластием абсолютизма страна болела.*

*Духовно-нравственные устои искони определяли развитие русского уклада жизни и быта многих народов. И любое отступление от них, забвение или небрежение приводили к тяжким испытаниям. Возобладал приоритет культуры над цивилизацией как техникой и «тактикой жизни». Утвердилась идея приоритета целостности над какой-либо частью или стороной жизни, утвердилось функционально-служебное назначение тех или иных форм и институтов социальной деятельности. Так,*

<sup>1</sup> Подробнее см.: [2].

<sup>2</sup> Рим. 13:1.

к примеру, утвердилось духовно-нравственное смысловое предназначение собственности и богатства в отношении человека, их трудовое, труженическое наполнение. Сам горизонт видения жизни расширяется до предельных оснований и незыблемых основ божественного миропорядка. И такой анализ наиболее продуктивен в русле русской идеи.

### Сквозные линии и связующие скрепы исторической поступи России

Классики обоснованно полагали *историю единственной наукой*. Поэтому так важно формирование исторического сознания и самосознания народа, особенно, вступающих в жизнь новых поколений. *Историческое сознание сегодня зыбко, шатко, рыхло, путано, разорвано*. Все временно, условно, когда оно не вечно, безосновно! *Духовно-нравственный вектор развития страны требует воссоздать ее образ не только в зеркале нашей героической и драматической истории, но и в фокусе узловых проблем современности*. Нашей государственности и самобытным гражданским структурам общества не тридцать «перестроечных» и «суверенных демократических» лет, и не хронологическое послеоктябрьское столетие. И даже более четырех веков, прошедших с 4-го ноября 1612 года, отмечаемые ныне как День народного единства, не являются точкой отсчета российской государственности. *Приближающийся 1160-летний юбилей — почтенный и достойный самого серьезного внимания и высокого уважения возраст русского государства*. Следует глубоко осознать, что сорок пять поколений наших пращуров выковывали национально-историческое бытие нашего народа, хозяйственный и социальный уклад жизни, нашу государственность, науку, образование и культуру.

За этот огромный исторический период накоплен уникальный и бесценный исторический опыт становления самобытных институтов гражданского общества, формирования самоуправленческих начал на основе общинных и православных ценностей. По достоинству и историческому рангу должен быть оценен советский период строительства государственности и становления самоуправления на местном уровне, в том числе и в рамках городского сообщества. *Все этапы героического, созидательного и одновременно драматического исторического пути (всех семи «Русей» — от языческого и мифологического периода — до современной постсоветской России) должны быть поняты, оценены и осмыслены. Наибольший интерес вызывают исходный рубеж и современный этап нашей истории*. Постигание будет продуктивно с позиции их внутреннего единства и сохранения самоидентичности, глубокой преемственности и взаимной дополнительности, творческого синтеза и актуализации выверенного опыта в социально-исторической практике народа.

С.М. Соловьев (1820–1879) считал, что *народ немислим без государства, ибо оно является наиболее необходимой формой, обеспечивающей его существование*. Свое гражданское кредо он сформулировал в предисловии к «Истории России с древнейших времен»: *«Не делить, не дробить русскую историю на отдельные части, периоды, но соединять их. Следить преимущественно за связью явлений, за непосредственным преемством форм. Не разделять начал, но рассматривать их во взаимодействии. Стараться объяснить каждое явление из внутренних причин, прежде чем выделить его из общей связи и подчинить внешнему влиянию. Вот обязанность историка в настоящее время, как понимает ее автор предлагаемого труда»* [15, с. 51].

Исторически процесс перехода от родового строя к государственному порядку завершился призванием на новгородское княжение Рюрика. *Древнерусское государство* начало устраиваться по достаточно достоверному сообщению Повести временных лет в 862 году. Тогда славянские и финские племена по общему решению, на добровольной основе пригласили «во власть» заморского выходца то ли скандинава, то ли полу скандинава — полу славянина *Рюрика* с братьями *Синеусом* и *Трувором*. Государство не мог создать герой, кем бы он ни был, в один день (как грибы после дождя). У славян Восточной Европы к середине IX в. сложилась ранняя государственность в виде племенных княжений. Надо было уловить созревшую идею, которая быстро овладела бы умами людей — идею о необходимости принятия общего земельного государственного устройства. Историки до сих пор спорят, зачем и откуда приехал *Рюрик* с братьями на Русь. А если он был скандинавом, то получается, государство не русское, а норманнское. Развернулась острая борьба между т.н. норманистами и антинорманистами. Не вдаваясь в подробности дискуссии, скажем кратко. *Был призван и, конечно, не случайно, человек, способный остановить не только внутренние раздоры, но и внешних врагов*. Политический выбор оказался дальновидным, верным. Викинги — разбойники, терроризировавшие почти всю Европу, не покушались на страну, где правил, а не служил наёмником, возможно, их соотечественник — судя по всему, опытный полководец и политик. Он возвел в Ладоге крепость и посадил по городам своих мужей-управителей.

Постепенно сложилось ядро первоначальной Руси, образовалась, утвердилась и обустроилась могущественная держава в Европе, где наряду со славянами-русскими жили финны, скандинавы, группы кочевников, представители других племен и народов. *Всего в сложении Руси IX–X вв. приняли участие 22 племени и этнических образований.* Уместно сказать, что на Куликовскую битву собралась рать из 36 городов различных и разрозненных еще княжеств, преодолевая пути в 750–900 км, а вышли с Поля Куликова, по глубокой исторической оценке В.О. Ключевского (1841–1911), *уже русским народом.*

Период феодальной раздробленности в XII — начале XIII вв. нередко характеризовался как время ослабления и упадка страны, погрязшей в междоусобных войнах отдельных княжеств и их владетелей. В действительности же это был период экономического подъема, умножения населения, заселения пустующих пространств, перехода к серийному выпуску различных изделий, повышения уровня сельской и городской культуры. Упрочился класс вольных торговцев и ремесленников, а смерды отличались относительной свободой и благосостоянием. По уровню своего развития Русь находилась в ряду передовых стран Центральной и Западной Европы. Что же касается внутренних войн, то они обычно велись группировками элиты и не задевали основные слои общества. Временами нарушался покой тех или иных русских земель, но эти военные эпизоды не могли остановить поступательное развитие Русского государства.

*Следует со всей определенностью подчеркнуть, что становление и расширение страны в границах российского государства носило, в основном, защитный и оборонительный, естественно исторический характер.* Оно протекало в формах мирной хозяйственно-экономической и социокультурной колонизации и освоения новых земель и территорий. Сформировалось и окрепло уникальное содружество почти 200 народов, наций и этнических групп. От стомиллионного русского народа — до этнических образований, насчитывающих несколько тысяч или даже сот человек (ульчи, орочи, нанайцы, юкагиры, ительмены, ханты, манси и другие малочисленные народы). *И все они вместе образовали единый российский народ. Российский народ не есть конгломерат механического соединения различных этносов и национальных групп. По своему существу, он представляет собой исторически сложившуюся и развивающуюся супер этническую и межнациональную общность.* Органическая целостность и единство российского народа скрепляется узами территориально-природной жизни и хозяйственно-экономической взаимозависимости. Он сохраняет общность социальной структуры и государственно-гражданской форм самоорганизации. Общность черт социальной психологии и культурно-языковая близость связаны и предопределены единством исторического пути, самой судьбой России. *«Россия с самого начала, кстати говоря, её создания, формирования — это многонациональная, многоконфессиональная страна. В известном смысле это страна-цивилизация, которая органично впитала многие традиции и культуры, сберегла их своеобразие, уникальность и при этом сохранила единство, что очень важно, — единство живущих в ней народов. Мы этой гармонией самобытности и общности судьбы народов Российской Федерации очень гордимся и очень этим дорожим»* [14].

С полным основанием *Новгород можно считать колыбелью русской государственности. Великокняжеский Стол отошел Киеву в 882 году. Для вящей убедительности скажем, что новгородцы пять раз захватывали Киев, сажали там удобных им князей.* Новгород — это народная вольница, республика, демократия, вечевой колокол, это особо значимое место на Руси. Историческая роль Древнего Новгорода и в царский период и в советское время искусственно принижалась. Так, что не припомнится празднование в 1962 году 1100-летия Руси. Зато в 1982 году торжественно было отмечено 1500 лет Киеву. В постсоветский период, когда Киев стал столицей «нэзалэжней» Украины, началась «приватизация» истории Киевской Руси, приведшая к глубокому церковному расколу и противостоянию с Россией. А современная Россия оказалась как бы без исторических корней на своей территории. Поэтому скажем так: *если Киев — это «мать городов русских», то Новгород по историческому праву государственного первородства остается отцом русских городов, всей, так называемой, русской Гардарики — страны городов.*

*1157 государственно оформленных лет нашему Отечеству! Таков масштаб, такова историческая дистанция государственного само стояния России. А с учётом войн и бедствий, нередко ставивших страну на край гибели, согласитесь, это является своеобразным чудом — и сакральным и рукотворным.* Осмысливая и постигая ее, мы лучше видим настоящее и собственный, выверенный духовно-нравственный путь к будущему. С такой исторической высоты становится ясным каждому непредубежденному человеку, что в действительности история подспудно движет народом и укрепляет

пляет его. Пусть неосознанно, но мы, наследники великих традиций, генетически несём в себе влияние веками сложившегося культурно-исторического кода и национального характера. Это память об этапах истории, завещанных Древнерусской державой народам России, Украины и Белоруссии. Ныне Россия вместе с Украиной и Белоруссией являются прямыми наследниками Древнерусской державы. Рождение Древнерусской государственности остается общим праздником трех братских равноправных народов этих стран, возвращенных от общеславянского корня и в единой православной вере. Следует задуматься о совместной подготовке к исходной знаменательной дате и грядущим важнейшим памятным событиям нашей общей истории, выработкой слаженной международной межправительственной программы их общего празднования. В сущности, это огромное богатство, которое ждет, чтобы им исторически верно распорядились. Русское государство, рожденное и выпестованное нашими славными, великими и мудрыми пращурами существует непрерывно (вдумаемся!) одиннадцать с половиной веков и грядет 1160-летний юбилей. Когда Россия определится и станет на свой собственный духовно-нравственный путь развития, вопрос с Донбассом решится. И не только с Донбассом, а на всем историческом постсоветском пространстве.

Тысячелетний юбилей России был отмечен величественным сооружением и торжественным открытием 8 сентября 1862 года в Великом Новгороде памятника «Тысячелетие России», призванного «благовестить потомкам о героическом прошлом России». Скульптурное художественное сооружение высотой в 15,7 м и окружностью горельефа 26,5 м по праву занесено во Всемирное наследие ЮНЕСКО. На барельефе памятного монумента, выполненного в форме Колокола Славы, по его среднему и нижнему ярусам отлиты фигуры ста двадцати девяти великих сынов государства Российского. Их имена составили славу и величие шести истекших периодов исторического само стояния России, начиная от языческой Руси, Новгородско-Киевской Руси, Руси периода княжеско-удельной раздробленности и татаро-монгольского ига, Московской Руси, Московского царства и вплоть до Петербургской императорской Руси. По нижнему фризу Колокола Славы расположены четыре скульптурные группы: просветители — 31 фигура, государственные люди — 26 фигур, военные люди и герои — 36 фигур, писатели и художники — 16 фигур. Сквозные линии и связующие скрепы исторической поступи России представлены в скульптурных образах: 1. Первого князя Рюрика (призвание варягов, 862 г.); 2. Великого князя Киевского Владимира Святославовича (крещение Руси, 988 г.); 3. Дмитрия Донского (начало изгнания татар и Куликовская битва, 1380 г.); 4. Ивана III (основание самодержавного царства Русского, 1491 г.); 5. Михаила Романова, князя Дмитрия Пожарского и Козьмы Минина (начало династии Романовых, 1613 г.); 6. Петра I (образование Российской империи, 1721 г.).

Если обратиться к величественному и наглядному символу-образу России открывается подлинное величие Родины, ее лицо. В статье Г.П. Федотова (1886–1951) «Лицо России», написанной в 1918 г., когда процесс деформации национального самосознания исторической России только начинался, мы находим пронизательные и проникновенные мысли: «У всякого народа есть родина, но только у нас — Россия... Лицо России не может открыться в одном поколении, современном нам (добавим от себя — и в одном, даже самом выдающемся и великом сыне, чтобы сполна выразить имя России. — Авт.). Оно — в живой связи всех отживших родов как музыкальная мелодия — в чередовании умирающих звуков. Падение, оскудение одной эпохи — пусть нашей эпохи — только гримаса, на мгновение исказившая прекрасное лицо, если будущее сожмется с прошлым в живую цепь» [16, с. 44]. Оно везде вокруг нас, в настоящем и прошлом — скажем твердо: и в будущем. В минуту величайших всенародных унижений мы созерцаем образ нетленной красоты и древней славы: лицо России. Пусть для других звучат насмешкой слова о ее славе. Пусть озлобленные малoverы ругаются над Россией как страной без будущего, без чести и самосознания. Мы знаем, мы помним. Она была Великая Россия. И она будет!» [16, с. 45–46].

Сто пятьдесят семь лет, отделяющие и соединяющие нас с тысячелетней Россией, не были потерянным временем. Это был период великих освободительных реформ Александра II (1861 год) и мощного социально-экономического подъема, развития науки и серебряного века культуры, ставших завершающим аккордом императорской России в царствование Николая II (1894–1917 гг.). И страна не была на обочине исторического прогресса.

Три четверти века приходится на период советской социалистической России, бывшей Советским Союзом (1917–1991 гг.). Исторически он стал временем небывалых социальных переломов в жизни народа, трагических испытаний и великих свершений. Священна победа советского народа и не померкнет в веках его подвиг в годы Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. Космический

прорыв и полет первого космонавта Земли Юрия Алексеевича Гагарина 12 апреля 1961 года по решению ООН стал отныне Международным днем полета человека в космос. СССР достиг военного паритета с США. Страна стала второй державой мира в экономическом отношении. Темпы хозяйственного развития начала XX века и ряда последующих десятилетий советского периода не знали себе равных. В советский период манифестация русской культуры, науки и техники явила всему миру свои выдающиеся достижения. *Русская идея выражена в музыке, национальных мелодиях Глинки, Бородине, Мусоргского и Свиридова*, в духовных песнопениях и молитве. Музыка русских гениев, знающая столько истинных шедевров, завоевывала концертные залы всех континентов. Живым родником русского языка и слова она струится *в поэзии и литературе Пушкина, Лермонтова, Тютчева, Некрасова, Есенина, Маяковского, Ахматовой и Пастернака*. Мы создали самобытную и богатейшую культуру мирового уровня. Русской литературой зачитывался весь белый свет. Наша живопись всегда жила жизнью народа. Русская наука и техника, наша философская мысль изумляли прозрениями и прорывами в будущее.

Россия дала миру несравненные образцы мужества и великих свершений в ратном деле и трудовом созидании, гражданском и государственном строительстве, на интеллектуальном и духовном поприще. *Сегодня Россия вновь пребывает в состоянии исторического выбора, переживает мучительный этап общественных преобразований, восстановления своего цивилизационного духовно-нравственного пути развития.*

### Список литературы

1. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г.
2. Ветошкин А.П. Духовная основа развития Российской школы XXI века. Проект концептуальных и базисных положений. Екатеринбург — М., 2007.
3. *Ветошкин А.П.* Скрепцы России // Революция в России: реальна ли угроза 1917–2017. Сборник материалов / Сост. А.Д. Степанов. — М.: ИД «Достоинство», 2018. — С. 486–496.
4. *Ветошкин А.П., Быков М.Ю.* Духовно-нравственный путь развития России. Монография. — М.: Проспект, 2019. — 245 с.
5. *Ветошкин А.П., Гончаров С.З.* Духовная актология Ивана Ильина // Русский экономический вестник: Научно-публицистический журнал. Тематический выпуск № 6. Материалы V Всероссийских Ильинских научно-богословских чтений «Духовно-нравственный путь развития России» 8–13 мая 2007 г. — Екатеринбург; Ярославль; СПб., 2007. С. 18–19.
6. Вехи. Интеллигенция в России. Сб. статей 1909–1910. — М.: Молодая гвардия, 1991.
7. *Гончаров С.З.* Логика мышления и аксиология сердца/ Рос. филос. о-во и др. — Екатеринбург: Издательство «Банк культурной информации», 2006. — С. 188.
8. *Гончаров С.З.* Философия совершенства Ивана Ильина. — Екатеринбург. 2007. — 551 с.
9. *Ильин И.А.* Путь духовного обновления // Ильин И.А. Собр. Соч. в 10 т. Т. 1. — М.: Русская книга, 1996.
10. *Ильин И.А.* Собрание сочинений: в 10 т. Т. 2. Кн. 2. / Сост. и коммент. Ю.Т. Лисицы. — М., 1993.
11. *Киреевский И.В.* Полн. Собр. Соч.: в 2 т. Т. 1. — М., 1911. — С. 274–275.
12. *Митр. Иоанн.* Самодержавие духа. Очерки русского самосознания. — СПб., 1994. — С. 11.
13. *Монтень М.* Опыты: Избранные главы / Пер. с фр.; сост., вступ. ст. Г.К. Косикова. — М.: Правда,
14. *Путин В.В.* Выступление на 16 Международном Валдайском Форуме 4 октября 2019 г.
15. *Соловьев С.М.* Сочинения. В 18 кн. Кн. 1. — М., 1988.
16. *Федотов Г.П.* Судьба и грехи России. Т. 1. — СПб., 1991.
17. *Франк С.Л.* Духовные основы общества. Введение в социальную философию. — Париж, 1930. — С. 126.



## ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ БОЛЬШИХ ВЫЗОВОВ<sup>1</sup>

**Грахов В.П.,**

доктор экономических наук, профессор,

Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, Ижевск

**Кислякова Ю.Г.,**

кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой «Промышленное и гражданское строительство»,

Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, Ижевск

**Мохначев С.А.,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Промышленное и гражданское строительство»,

Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, Ижевск

**Симакова У.Ф.,**

аспирант кафедры «Промышленное и гражданское строительство»,

Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, Ижевск

## FEATURES OF ENSURING ECONOMIC STABILITY OF THE CONSTRUCTION ORGANIZATIONS OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF BIG CHALLENGES

**Grakhov V.P.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Izhevsk state technical University. M.T. Kalashnikov, Izhevsk

E-mail: pgs@istu.ru

**Kislyakova Yu.G.,**

PhD, associate Professor, head. Department «Industrial and civil construction», Izhevsk state technical University. M.T. Kalashnikov, Izhevsk

E-mail: pgs@istu.ru

**Mokhnachev S.A.,**

PhD, associate Professor, associate Professor of the Department «Industrial and civil construction»,

Izhevsk state technical University. M.T. Kalashnikov, Izhevsk

E-mail: sa195909@yandex.ru

**Simakova U.F.,**

postgraduate student of the Department «Industrial and civil engineering»,

Izhevsk state technical University. M.T. Kalashnikov, Izhevsk

E-mail: kafedra.pgs@mail.ru

**Аннотация.** На примере конкретной организации строительного комплекса рассмотрены методические аспекты повышения экономической устойчивости строительных организаций на основе маркетинговой стратегии. Авторами сделан вывод о том, что практическая реализация методики управления строительной организацией на основе маркетинговой стратегии ведет к повышению экономической устойчивости организаций строительного комплекса.

**Ключевые слова:** строительство, экономическая устойчивость организации, маркетинговая стратегия, экономическая и финансовая устойчивость организаций строительного комплекса.

**Abstract.** On the example of a specific organization of the construction complex, methodological aspects of increasing the economic stability of construction organizations on the basis of a marketing strategy are considered. The authors conclude that the practical implementation of the methodology of management of the construction organization on the basis of marketing strategy leads to an increase in the economic stability of the organizations of the construction complex.

**Key words:** construction, economic stability of the organization, marketing strategy, economic and financial stability of the organizations of the construction complex.

<sup>1</sup> Работа получила финансовую поддержку гранта для учёных ФГБОУ ВО «ИжГТУ имени М.Т. Калашникова» шифр 08.06.01/18ГВП.

В современной России наука и технологии являются одним из инструментов для ответа на большие вызовы, систему которых формирует комплекс внешних и внутренних факторов. Приоритеты развития отечественной науки и технологий определены в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации<sup>2</sup>. На современном этапе ученые решают задачи в рамках направлений научно-технологического развития, которые обеспечат возможность эффективного ответа российского общества на большие вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий, социальных институтов на современном этапе глобального развития, в том числе, применяя методы гуманитарных и социальных наук.

Результаты теоретического анализа и оценка мнения экспертов (Андреевой Г.С. [1], Белоусовой Е.М. [2], Голубовой О.С. [3], авторов данной статьи [4], Граховой Е.В. [5; 6], Иванова М.Ф. с соавторами [7], Никулиной О.В., Яковлевой Е.Н. [8]) относительно повышения экономической устойчивости организаций строительного комплекса свидетельствуют о необходимости развития методики обеспечения экономической устойчивости строительных организаций региона на основе долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества строительной организации со всеми субъектами взаимодействия. Комплекс рекомендаций по повышению экономической устойчивости строительных организаций региона на основе маркетинга взаимодействия представлен в соответствии со схемой основных уровней взаимосвязей строительной компании.

1. Взаимодействие «строительное предприятие — государственные органы». Анализ взаимодействия предприятия с государственными органами позволили разделить их на три группы в зависимости от характера взаимодействия: контролирующее, регулирующее и обеспечивающие.

Контролирующее взаимодействие состоит в деятельности государственных органов по регулированию и надзору в сфере строительства.

Для долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества между структурами данного уровня необходимо следующее:

- стимулировать более активное инвестирование строительства, даёт возможность развития жилищно-коммунального хозяйства, а также отлаженное производство строительных материалов;
- способствовать развитию инноваций с учетом интересов предпринимательства в данной сфере, а также при условии эффективного использования ресурсов государства и рационального расходования бюджетных средств. Помимо этого происходит стимулирование строительного бизнеса в областях с наибольшим потенциалом роста;
- учитывать, что строительное предприятие в первую очередь должно быть заинтересованно в инновационном строительстве, поскольку никто лучше него не знает потребностей конкретного предприятия в нововведениях. Для этого необходимо, чтобы собственно предприниматель был экономически заинтересован в продвижении инноваций в своем бизнесе. Поэтому без экономической мотивации принудить владельца компании к внедрению новинок невозможно.
- государство обязано выделяет бизнес-партнеру земельные участки для возведения объектов;
- предоставлять строительному бизнесу административные и материальные ресурсы, государство получает безусловное право на вмешательство в его предпринимательскую деятельность: тарифное и ценовое регулирование, не ценовые ограничения;
- извлекать обоюдную выгоду: экономии средств бюджета со стороны государства и получение прибыли со стороны строительного капитала;
- порядком распределения прибыли, при котором и у государства и у бизнеса существует стимул для успешной реализации проекта;
- распределять риски, при которых устанавливается равная защищенность участников проекта от возможных неудач.

Безусловно, внедрение программ государственно-строительного партнерства становится залогом успешного развития, способным вывести государство на принципиально новый уровень в инновационной сфере.

2. Взаимодействие «строительное предприятие — финансовые учреждения». Отношения на данном уровне являются долгосрочными и, как правило, привлекается один банк партнёр.

Основными формами взаимодействия строительного предприятия с финансовыми институтами являются:

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

- ведение расчетов строительного предприятия с физическими и юридическими лицами;
- осуществление кредитования физических лиц с целью приобретения объектов недвижимости или услуг строительного предприятия.

С целью повышения эффективности взаимоотношений строительных предприятий с банками следует:

- заключать совместные договора для снижения процентов по ипотечному кредитованию для клиентов строительной организации;
- принимать участие в выполнении государственных заказов, которые сопровождаются субсидиями, которые впоследствии можно хранить в банке- партнере;
- получать ссуды ,займы, банк-партнёр может помочь в привлечение денежных средств от различных инвесторов;
- находить программы, предлагающие пролонгированный доход. Абсолютное большинство партнерских программ предлагают комиссионное вознаграждение в виде определенного процента с каждой совершаемой предприятием продажи. Таким образом, для того, чтобы получать доход в этой ситуации нужно приводить все время новых и новых партнёров.

3. Взаимодействие «строительный бизнес — научно-исследовательские институты или проектно-изыскательские организации». Для обеспечения успешной деятельности в работе с проектно-изыскательскими и научно-исследовательскими институтами необходимо проведение мероприятий от каждого партнёра следующим образом:

- научно-исследовательские институты, могут привлекать в работу строительных предприятий студентов или сотрудников, для получения дополнительного опыта и передачи собственных умений и инновационных разработок;
- необходимо ввести взаимовыгодный процент вознаграждения для партнёра. Уже само слово «сотрудничество» подразумевает извлечение выгоды из планируемых отношений. И процент вознаграждения, который строительный бизнес пообещаете партнёру, должен удовлетворять запросы обеих сторон. Причём, надо понимать, что итоговая стоимость возведённого объекта строительства должна быть, также, конкурентоспособной;
- формировать грамотную ценовую стратегию, в которой будут учтены предпринимательские интересы, интересы партнёра, а итоговая цена будет понятной для клиента.
- проектно-изыскательские и научно-исследовательские организации должны включать в свою работу геодезические измерения, бурение скважин, отбор образцов для лабораторных анализов, полевые испытания грунтов (зондирование, испытания свай и т.д.), гидрологические, экологические наблюдения и замеры и т.д. В их выполнении могут участвовать, значительное количество рабочих, использоваться механизмы, специальное оборудование;
- необходимо получение результатов от камеральных работ, которые делаются на основе результатов полевых и лабораторных работ и включают расчеты, графические работы, составление отчета по изысканиям.

4. Взаимодействие «строительные предприятия — посредники». Посредники играют важную роль в установлении партнёрских связей, т.к. могут помочь выстроить деловые отношения со всеми уровнями цепи маркетинга партнёрских отношений. Чтобы установить взаимосвязь с посредником необходимо провести следующие мероприятия:

- разрабатывать гибкую ценовую политику и политику вознаграждения посредников, предполагающие повышение привлекательности реализации объектов конкретной компании;
- для продвижения строительного объекта до потребителя, необходимо выстроить отношения непосредственно с организациями, которые готовы будут заняться рекламой и риэлтерской деятельностью. Это позволит уменьшить период сдачи объекта и привлечь дополнительные средства от потребителей готовых вкладываться в строящийся объект.

5. Взаимодействие «строительное предприятие — поставщик». Поставщики играют ведущую роль при проекте возведения нового строительного объекта, т.к. с их помощью появляется возможность покупки и доставки строительных материалов.

Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества строительного бизнеса велики. Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу главным образом с помощью двух средств — цены и качества поставляемых товаров и оказываемых услуг.

Условия, при которых влияние поставщиков на формирование конкурентных преимуществ строительного предприятия существенно, необходимо учитывать следующее:

- найти таких поставщиков, которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказывать (в необходимых случаях) нежелательным клиентам. Это может строительному предприятию заниматься непосредственно работой над возводимым объектом, не отвлекаясь на различные проблемные ситуации.
- регулярно оценивать рынок поставок с целью отслеживания поставщиков, предлагающих качественный и эффективный заменитель поставляемой продукции, это позволит расширить выбор для строительного бизнеса и уменьшить стоимость возводимого объекта для потребителя;
- выбрать поставщика с высокой степенью дифференциации поставляемой продукции, это говорит о том, что поставщик специализируется на выпуске конкретных изделий, это позволяет повысить качество выпускаемой продукции;
- оценить возможность собственного производства строительных материалов, что позволит выпускать собственный продукт для постройки строительного объекта и снизить зависимость от поставщика;
- обеспечить взаимодействие с поставщиком, обладающим эффективной и оперативной логистикой.

6. Взаимодействие «строительное предприятие-потребитель». Потребитель является конечным звеном в выстраивании деловых связей, так как именно потребитель в дальнейшем использует строительные объекты.

Для того, чтобы создать взаимовыгодное партнёрство с потребителем и сформировать у последнего благоприятный имидж строительного бизнеса необходимо проведение следующих мероприятий:

- проведение торжественных презентаций для рекламы строительного объекта. Данное мероприятие позволит повысить интерес со стороны потребителей и непосредственно показать все положительные стороны, как предприятия застройщика, так и непосредственно возведенного объекта.
- строительный объект-это такой же продукт, только в более масштабном формате, поэтому спрос на продукт формируется на стадии заложения фундамента, для потребителей следует сделать раздачу флаеров или буклетов с целью привлечения к покупке данного продукта.
- необходимо провести политику гибких цен. Должна существовать возможность покупки имущественных фондов некоторым категориям граждан, к которым могут относиться: многодетные семьи, инвалиды, ветераны великой отечественной войны, граждане, повторно покупающие объекты у данного застройщика, а также молодожены, приобретающие первоначально жильё и другие категории.
- необходимо проговорить условия снижения ипотечного кредита с банком- партнёром. Это позволит увеличить количество желающих приобрести жилой фонд именно и данного застройщика.
- предоставление на льготных условиях потребителям жилого фонда использования возванной дополнительно инфраструктуры (например, детские сады, в которых не нужно будет становиться на очередь, а как житель данного района иметь возможность устроить ребёнка с определённой привилегией).

7. Взаимодействие «строительное предприятие — СМИ». Размещение рекламы и продвижения строительного бизнеса не всегда может быть на высоком уровне, но рекламные мероприятия позволят найти круг новых партнёров следующим образом:

- приобретать контакты на специализированных (отраслевых) выставках. Однако участие в выставках не всегда может дать необходимый результат. Во-первых, выставки проходят не так часто (как правило, несколько раз в год). Во-вторых, участие в них стоит денег, причем не малых, если предприятие выставляет свой стенд, а не приходит просто как посетитель. В-третьих, на выставке, скорее всего, окажутся конкуренты, и не всегда, что предприятие будет хорошо выглядеть на их фоне.
- участвовать в выставках поиск деловых контактов может происходить через различные деловые ассоциации и объединения. Речь идет о некоммерческих объединениях предпринимателей, созданных с целью отстаивания общих интересов, выработки собственных норм и стандартов, а также просто для поддержания и развития делового сотрудничества. Они могут быть как отраслевыми, объединяющими представителей определенной отрасли, так и межотраслевыми.
- размещать информацию о себе в различных телефонных и бизнес — справочниках. Помимо традиционных справочников с отраслевой рубрикой, все большей популярностью начина-

ют пользоваться интерактивные геоинформационные справочники с возможностью пространственной привязки наподобие «Яндекс Карта» и т.д. Искать можно не только по определенной рубрике, но и в определенном месте. При этом результаты поиска сразу показываются на карте.

- размещать на собственном сайте все мероприятия проводимые предприятием. Сайт должен содержать полную информацию о предприятии, а также при помощи новых информационных технологий воссоздать реалистичную панораму строений.

8. Взаимодействие «строительное предприятие — подрядная организация». Подрядные организации позволяют облегчить крупному партнёру возведение строительного объекта. В работе строительного предприятия многие подрядчики привлекаются способом аутсорсинга. подрядчик оформляется на основе временного сотрудничества и оформляется на договорной основе. Подрядчиками могут стать многие субъекты из уровней маркетинга взаимоотношений. В работу строительного бизнеса привлекаются поставщики для следующих видов работ:

- если возрастает объем работ, а время сдачи строительного объекта уменьшается, то в работу следует привлечь мелкую строительную организацию, которая направит на строительный объект дополнительную рабочую силу.
- современные условия проникают и в сферу строительства, возводимые объекты становятся неповторимы по архитектурному проектированию, поэтому в работу следует привлекать новые молодые умы из научных институтов и проектных организаций. Конкуренция повышается и позволяет двигаться инновациям в строительстве только вперед, поэтому возводимые жилые фонды у каждого строительного предприятия особенны и указывают на застройщика.

Для создания крепкого, долгосрочного партнёрства необходимо соблюдать следующие моменты.

1. Необходимо делить управленческие функции с другими членами партнёрства. Партнёрство всегда предусматривает определенную степень открытости и даже уязвимости перед рисками и неудачами со стороны партнера. По меньшей мере, партнерские деловые отношения требуют от партнёров входящих в него делиться знаниями и своей информацией — в том числе об ограничениях и слабых местах фирмы.

2. Прежде чем заключить договор о партнерстве, необходимо оценить, что конкретно фирма собирается предложить партнеру то, что вы рассчитываете получить взамен от партнера.

3. Необходимо находить компании, у которых есть сильные стороны в тех сферах и вопросах, где у предприятия существует уязвимая сторона и наоборот. К примеру, если у вас есть качественные строительные объекты, но опыт в продажах недостаточен, то стоит искать в качестве партнера фирму, где продукт посредственный, но успехи в продажах удачны.

Немаловажно оценить готовность и стремление другой стороны к заключению делового партнерства. Только потому, что у другой фирмы есть возможности и ресурсы, которых нет у строительного предприятия, не стоит ожидать, что эта фирма захочет сотрудничать.

4. Как только согласовано потенциальное партнерство с другой компанией, необходимо выработать деловое соглашение, в котором будет прописано, кто и что будет делать в рамках такого делового партнерства. Необходимо создать план действий и направить его на то, каких целей нужно добиться совместно в ходе работы.

В рамках формального партнерства понадобится заключение письменного контракта. При неформальном партнерстве все равно необходимо составить письменную договорённость, где будет описан подробный план активностей, ожиданий и сферы ответственности для каждого из партнеров;

5. Возникает необходимость соблюдения этических норм между партнерами — то, на чем основанно и держится деловое партнерство. Золотым правилом здесь является утверждение: «Будьте таким деловым партнером, которого вы бы хотели в партнеры самому себе». Недостаточно просто вести открыто работу, надо исключить саму возможность нечестного или недобросовестного поведения по отношению к вашим деловым партнерам.

6. Одна из причин неудач в деловом партнерстве — это неэффективные коммуникации. Необходимо сосредоточиться на том, чтобы коммуникация была взаимной и чтобы обе стороны были вовлечены в мониторинг взаимоотношений на микро — и макроуровне. Тогда в случае, если перед предприятием возникнут трудности, обе стороны будут готовы к быстрому решению проблем.

Бизнес-партнёрство опирается на идею сотрудничества двух или нескольких участников конкретных рыночных процессов. С его помощью можно решить следующие необходимо решать следующие задачи:

- создать условия для беспрепятственного осуществления коммуникативного обмена;

- достичь баланса конкурентных сил, не утрачивая стимулирующей роли конкуренции;
- обеспечить прирост конкурентных преимуществ каждому из участников партнерских отношений;
- мобилизовать внутренний потенциал организаций для реализации собственных производственно-рыночных целей;
- обеспечить разделение рисков между участниками партнерских отношений.

Таким образом, развитие маркетинга взаимодействия предполагает совершенствование маркетинговой деятельности предприятия за счет учета интересов всех субъектов взаимоотношений. Представленные направления развития маркетинга взаимодействия позволят строительному предприятию ООО «Уралдомстрой» улучшить экономические показатели деятельности.

Совершенствование процесса управления проектами строительного предприятия ООО «Уралдомстрой» предполагает развитие долговременных партнерских отношений с субъектами взаимодействия. Наиболее проблемными для ООО «Уралдомстрой» являются взаимоотношения со следующими субъектами: отношений с органами власти, и отношений с иными субъектами в лице посредников, СМИ и проектными организациями.

Полагаем, что развитие взаимоотношений с органами власти должно стать одним из ключевых направлений реализации маркетинга взаимодействия. В настоящее время предприятие взаимодействует со следующими органами власти: Правительство Удмуртской Республики, министерство экономики Удмуртской Республики, министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства, управление капитального строительства города Ижевска и Удмуртской Республики, Налоговая служба РФ по Удмуртской Республике, Роспотребнадзор и другие.

Основными формами взаимодействия являются:

- сдача отчетности в соответствующие органы;
- получение лицензий и разрешений на строительную деятельность;
- участие в семинарах и круглых столах, проводимых по инициативе органов власти;
- участие в тендерах на выполнение государственных контрактов.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время выросло число контактов с контролирующими органами, в том числе за счет расширения направлений деятельности организации, за счет усиления государственного контроля со стороны ряда государственных учреждений.

Предлагаем с целью повышения эффективности взаимодействие с органами власти выделения в штатном расписании организации должности сотрудника, в чьи функциональные обязанности будет входить деятельность по взаимодействию с органами власти и контролирующими органами. Данная должность может быть названа «Менеджер по работе с органами власти».

Расходы на данные мероприятия определяются исходя из величины заработной платы сотрудника и начисляемых на нее взносов (табл. 1).

*Таблица 1*

**Расходы, связанные с включением в штат сотрудника,  
занимающегося взаимодействием с контролирующими органами**

<b>Направление расходов</b>	<b>Величина расхода, руб.</b>	<b>Расходы за год, руб.</b>
1. Заработная плата сотрудника	37 500	$37\,500 \times 12 = 450\,000$
2. Начисление на заработную плату в ФОМС, ФСС и Пенсионный фонд	12 750	$12\,750 \times 12 = 153\,000$
<b>ИТОГО</b>		<b>603 000</b>

ООО «Уралдомстрой» является строительной организацией среднего размера, однако, в связи со спецификой работы оно достаточно часто привлекается органами власти к участию в семинарах, круглых столах и т.д. Зачастую сотрудники предприятия отказываются от участия в мероприятиях в связи с высокой загруженностью работников. Стоит отметить, что участие в мероприятиях по запросам органов власти позволит их лояльность к деятельности организации и станет предпосылкой к формированию долговременных партнерских взаимоотношений.

Считаем, что на ООО «Уралдомстрой» необходимо принимать участие в двух и более мероприятий по инициативе органов власти. Чаще всего участие в них бесплатное, однако, требуется выделение денежных средств на представительские расходы, на расходы, связанные с изготовлением фирменной атрибутики и т.д. (см. табл. 2).

Таблица 2

**Расходы, возникающие в связи с участием в мероприятиях,  
проводимых органами государственной власти**

Направление расходов	Величина расхода, руб.	Расходы за год, руб.
1. Расходы на фирменную атрибутику, на рекламные и иные раздаточные мероприятия для участия в совещаниях и круглых столах	2 000	$2000 \times 2 = 4000$
2. Представительские расходы (расходы на подарки к праздникам)	12 750	8 000
3. Премирование сотрудников ООО «Уралдомстрой»	3 000	3 000
<b>ИТОГО</b>		<b>15 000</b>

С целью активизации участия в государственных тендерах и контрактах необходимо совершенствовать процесс подготовки тендерной документации. С целью повышения эффективности данной работы предлагается заключение договора с коммерческой компанией, которая занимается помощью в поиске тендеров в соответствии с запросами и организует работы по подготовке тендерной документации. Расходы на привлечение консалтинговой компании представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Расходы на привлечение консалтинговой компании**

Направление расходов	Величина расхода, руб.	Расходы за год, руб.
1. Заключение контракта на поиск тендеров и помощи в подготовке тендерной документации	20 000 в месяц	$20\,000 \times 12 = 240\,000$
<b>ИТОГО</b>		<b>240 000</b>

Строительные компании, где работа с прессой поставлена на профессиональном уровне, регулярно проводят специальные мероприятия. На таких мероприятиях всегда много прекрасных возможностей наладить дружеские контакты с журналистами. Основные цели общения делового человека со СМИ таковы:

- презентация своих разработок, своего проекта или своих личных способностей с прицелом на карьерное продвижение, повышение личной стоимости на рынке специалистов;
- презентация своих разработок для инвесторов, партнеров, потребителей;
- противодействие конкурентам, борьба с конкурентами за симпатии общественного мнения (за симпатии партнеров, инвесторов, потребителей);
- укрепление личной, корпоративной репутации, репутации производимого продукта;
- формирование косвенных условий, способствующих успеху личному, корпоративному или успеху у продукта.

Можно выделить пять основных форм организации работы со СМИ: 1) интервью; 2) пресс-конференция; 3) авторская статья; 4) неформальное общение с журналистами; 5) пресс-релиз. Среди указанных форм работы для предприятия ООО «Уралдомстрой» следует использовать пресс-конференцию и пресс-релиз.

Полагаем, что развитие отношений со средствами массовой информации должно включать в себя оплату информационных материалов в средствах массовой информации, а так же представительские расходы на проведение пресс- конференций и брифингов (табл. 4).

Таблица 4

**Расходы, возникающие в связи с участием в мероприятиях,  
проводимых органами государственной власти**

Направление расходов	Величина расхода, руб.	Расходы за год, руб.
1. Оплата информационных материалов в СМИ	25 000	$25\,000 \times 2 = 50\,000$
2. Расходы на организацию пресс-конференций	1 500	3 000
<b>ИТОГО</b>		<b>53 000</b>

Анализ показал, что среди имеющихся проблем предприятий следует выделить развитие отношений с посредниками. В качестве посредников выступают как риэлтерские агентства, занимающиеся реализацией готовых и строящихся строительных объектов, так и лица выступающие контрагентами в строительных работах. То есть фактически это поиск клиентов для субподряда.

Развитие взаимоотношений с посредниками предполагает разработку гибкой ценовой политики, которая позволит увеличить материальную заинтересованность посредников. Так же необходимо провести исследование существующих на рынке посредников с целью привлечения наиболее активных компаний. Работа с посредниками включает так же разработку необходимых рекламных материалов. В том числе размещение информации в специализированных журналах, разработка и изготовление листовок, лифлетов и буклетов.

**Таблица 5**

**Расходы на формирование партнерских соглашений с конкурентами**

Направление расходов	Величина расхода, руб.	Расходы за год, руб.
1. Расходы на ведение переговоров		20000
<b>ИТОГО</b>		<b>20000</b>

Реализация маркетинга взаимодействия и развитие взаимоотношений со всеми субъектами предполагает использование следующих инструментов.

1. Внедрение в структуру отдела продаж новых должностей, таких как менеджер по работе с агентствами недвижимости, который будет осуществлять эффективную коммуникацию и взаимодействие с риэлторскими агентствами, а также менеджера по работе с VIP-клиентами, для эффективной коммуникации с покупателями элитной недвижимости. Такой сотрудник должен иметь в активе количество сделок, суммарно превышающих 150 млн. руб..

2. Внедрение CRM-системы. Это система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, сокращение от англ. Customer Relationship Management) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Первоначально такие системы использовались в компании для работы только с потребителями, однако в настоящее время они позволяют оптимизировать взаимодействия и с посредниками, и сотрудниками компании, и со средствами массовой информации.

Поэтому внедрение такой системы будут направлено на развитие взаимоотношений не только с клиентами, но и с потребителями, поставщиками и подрядчиками. Предложено внедрение CRM-системы «Простой бизнес», ее использование предполагает наличие следующих расходов (табл. 6).

**Таблица 6**

**Расходы на развитие отношений с посредниками**

Направление расходов	Величина расхода, руб.	Расходы за год, руб.
1. Приобретение программы Простой бизнес	2 990	$2\,990 \times 12 = 35\,880$
2. Организация семинара по обучению сотрудников	10 000	10 000
<b>ИТОГО</b>		<b>45 880</b>

Совокупные расходы на реализации, предложенных мероприятий составят 107 6880 руб. (табл. 7).

Таким образом, совокупные годовые расходы на мероприятия по реализации маркетинга взаимодействия составили 1 076 880 рублей. Для контроля мероприятий, по представленным направлениям деятельности, будут использованы следующие показатели (табл. 8).

Планируемые результаты позволят оценить эффективность предложенных рекомендаций на основе расчета выполняемости задач.

Значимость выполнения задач позволит по итогам года не только оценить экономическую эффективность мероприятий, но и позволит оценить результативность работы. При этом максимальная результативность будет соответствовать 100 %.



Таблица 7

## Расходы на развитие маркетинга взаимодействия на предприятии ООО «Уралдомстрой»

Мероприятие	Субъект воздействия	Затраты на реализацию, руб.
1. Внедрение CRM-программы, в том числе обучение сотрудников	Потребители, поставщики, подрядчики	45 880
2. Участие в мероприятиях, проводимых органами власти	Государственные органы и контролирующие организации	618 000
3. Проведение брифингов и разработка информационных поводов	Средства массовой информации	53 000
4. Разработка гибкой ценовой политики для посредников	Посредники	100 000
5. Активизация участия в тендерах и госзаказах	Органы власти, потребители	240 000
6. Заключение договора о партнерстве с конкурентами	Конкуренты, контрагенты	20 000
<b>ИТОГО</b>		<b>1 076 880</b>

Таблица 8

## Планируемые показатели оценки рекомендаций

Мероприятие	Планируемые результаты	Значимость выполнения задач
1. Внедрение CRM-программы, в том числе обучение сотрудников	Использование программного обеспечения отделом продаж, коммерческим отделом, закупкам	20
2. Участие в мероприятиях, проводимых органами власти	Не менее двух мероприятий	5
3. Выделение в штате сотрудника, занимающегося взаимодействием с органами власти	Сокращение числа проверок на 30%, уменьшение сроков контрольных мероприятий на 50%	15
4. Проведение брифингов и разработка информационных поводов	Наличие не менее двух упоминаний или публикаций о компании на безвозмездной основе	10
5. Разработка гибкой ценовой политики для посредников	Увеличение объема продаж числа посредников до 7	15
6. Активизация участия в тендерах и госзаказах	Рост числа тендеров и госзаказов на 20%	15
7. Заключение договора о партнерстве с конкурентами	Снижение затрат на совместные проекты до 5%	15

Предложенные рекомендации можно представить в виде программы мероприятий (табл. 9).

Таким образом, развитие маркетинга взаимодействие на предприятии ООО «Уралдомстрой» направлено на развитие взаимоотношений со следующими группами субъектов: органами государственной власти, посредниками, средствами массовой информации и конкурентами. Каждое направление взаимодействие включает ряд мероприятий, по каждому из которых были определены расходы, плановые показатели и период реализации.

Для оценки экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности взяты финансовые результаты деятельности предприятия ООО «Уралдомстрой» за последние три года.

Общий доход предприятия в 2018 году составил 58 560 000 рублей. Для оценки эффективности предложенных мероприятий, нужно узнать какой средний темп роста выручки на предприятии.

Рассчитаем средний темп прироста выручки предприятия за 2015–2018 гг.:

$$(58560 - 55925) / 55925 \times 100\% = 4,478\% \approx 4,5\%,$$

$$(55925 - 52570) / 52570 \times 100\% = 6,38\% \approx 6,4\%,$$

$$(52570 - 49850) / 49850 \times 100\% = 5,48\% \approx 5,5\%$$

Сведем данные расчеты в табл. 10.

Таблица 9

**Программа мероприятий по развития маркетинга взаимодействия на 2019 г.**

Направление работы и проводимые мероприятия		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Расширение отношений с органами власти	Введение в штат сотрудника по взаимодействию с органами власти	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	Участие в мероприятиях, проводимых по инициативе органов власти			×					×	×	×	×	×
	Привлечение консалтинговой компании к разработке тендерной документации	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Развитие отношений со СМИ	Создание информационных поводов			×	×				×	×	×	×	×
Развитие отношений с посредниками	Разработка гибкой ценовой политики	×	×										
	Разработка и изготовление рекламных материалов			×	×								
	Поиск и привлечение посредников					×	×	×	×	×	×	×	×
Внедрение CRM-системы	Приобретение CRM-системы				×								
	Обучение сотрудников					×	×						
Развитие отношений с конкурентами	Ведение переговоров с конкурентами									×	×		
	Подготовка и заключение партнерского соглашения											×	

Таблица 10

**Темп прироста выручки предприятия ООО «Уралдомстрой» за 2015–2018 гг.**

Показатели	2015	2016	2017	2018
Выручка, тыс. руб.	49 850	52 570	55 925	58 560
Темпы прироста выручки по сравнению с предыдущим годом, %	—	6	6	4,5

Для обоснования эффективности разработанных мероприятий необходимо провести расчет эффективности, с учетом трех прогнозных сценариев (табл. 11).

Таблица 11

**Основные экономические показатели, рекомендуемые для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий**

Показатель	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Выручка за 2018 год, тыс. руб.	58 560		
Прогнозируемый прирост выручки, за счет внедрения предложенных рекомендаций, %	2	3	4
Прогнозируемый прирост выручки, %	7,5	8,5	9,5

На основании данной таблицы рассчитаем прогнозируемый прирост выручки предприятия ООО «Уралдомстрой» на 2019 год по трем вариантам.

Пессимистичный прогноз (7,5%):  $58\,560 \times 0,075 = 4\,392$  тыс. руб.

Реалистичный прогноз (8,5%):  $58\,560 \times 0,085 = 4\,978$  тыс. руб.

Оптимистичный прогноз (9,5%):  $58\,560 \times 0,095 = 5\,563$  тыс. руб.

Далее целесообразно оценки эффективности предложенных мероприятий целесообразно рассчитать окупаемость затрат на реализацию маркетинговых мероприятий с помощью индекса ROI.

ROI (Return On Investment) — это коэффициент возврата инвестиций, показатель рентабельности вложений. Он в процентном соотношении демонстрирует прибыльность (при значении больше 100%) или убыточность (при значении меньше 100%) конкретной суммы вложения денежных средств в определенный проект. Для расчета этого показателя используются следующие данные:

- прогнозируемый доход – доход полученный при внедрении рекомендаций;
- планируемый доход без учета рекомендаций, то есть величина выручки с учетом средних показателей прироста;
- расходы на внедрение рекомендаций — совокупность всех расходов на внедрение предложенных рекомендаций.

Принято использовать следующие значения:

- если показатель ROI > 100%, то вложения в осуществление маркетинговых мероприятий окупаются;
- если показатель ROI < 100%, то вложения в осуществление мероприятий не окупаются.

При этом прирост выручки без внедрения маркетинговых мероприятий прогнозируется на уровне 3 220,8 тыс. рублей:  $58\,560 \times 0,055$  (среднегодовой темпы прироста выручки) = 3 220,8 тыс. рублей. Совокупные годовые расходы на мероприятия по реализации маркетинга взаимодействия составили 1 076 880 рублей. Рассчитаем показатель ROI по всем вариантам прогноза (табл. 12).

Таблица 12

## Прогнозные значения ROI

Показатель	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Прогноз выручки после реализации маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	4392	4978	5563
Прогноз выручки без внедрения маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	3220,8		
Абсолютный показатель прироста за счет эффекта от маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	1171,2	1757,2	2342,2
Затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	1076,9		
Прогнозные значения ROI, %	108,8	163,2	217,5

Полученные значения показателя ROI по всем прогнозным значениям выше, чем 100%, что свидетельствует об окупаемости маркетинговых мероприятий.

Так же с целью оценки эффективности предложенных рекомендаций следует рассчитать экономический эффект от реализации маркетинговых мероприятий.

Экономический эффект — разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности. Различают положительный и отрицательный экономический эффект: если его значение больше 0, то вложения оправданы, если меньше, то эффект отрицательный и вложения не обоснованы.

В табл. 13 представлен расчет экономического эффекта от внедрения маркетинговых мероприятий по трем вариантам прогноза.

Таблица 13

## Прогнозные значения экономического эффекта от внедрения маркетинговых мероприятий

Показатель	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Прогноз выручки после реализации маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	4392	4978	5563
Прогноз выручки без внедрения маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	3220,8		
Абсолютный показатель прироста за счет эффекта от маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	1171,2	1757,2	2342,2
Затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, тыс. руб.	1076,9		
Экономический эффект, тыс. руб.	94,3	680,3	1265,3

Положительный экономический эффект так же свидетельствует о целесообразности вложений в предложенные рекомендации по развитию маркетинга взаимодействия на строительном предприятии ООО «Уралдомстрой».

Таким образом, на основании проведенной оценки эффективности, можно сказать, что данные рекомендации эффективны, так как во всех трех вариантах прогноза будет получен положительный экономический эффект и вложение в маркетинговые рекомендации окупятся.

Результаты исследования позволили авторам сделать вывод о том, что практическая реализация методики обеспечения экономической устойчивости строительных организаций региона на основе долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества строительной организации со всеми субъектами взаимодействия приводит к повышению экономической устойчивости организаций строительного комплекса.

Во-первых, применение данной методики возможно по всем направлениям взаимоотношений со всеми субъектами микросреды. Каждое из направлений имеет свои особенности и соответственно рекомендации по внедрению. Так, взаимные интересы строительного предприятия состоят в реализации проектов, в которых заинтересованы органы власти, строительное предприятие ориентировано на софинансирование строительства социально-значимых объектов. Взаимодействие с конкурентами состоит в заключении и реализации совместных проектов по обеспечении коммуникации застраиваемых территорий.

Во-вторых, для компании ООО «Уралдомстрой» наиболее целесообразным является развитие взаимоотношений с государственными органами власти, с подрядчиками и конкурентами. С этой целью для каждой группы потребителей были разработаны рекомендации и программа мероприятий.

В-третьих, обосновано внедрение новых должностей в отделе продаж, а также повсеместное внедрение CRM-программ с целью совершенствования деятельности в области продаж и отношений с поставщиками.

В-четвертых, выполнен расчет эффективности разработанных рекомендаций по развитию методики обеспечения экономической устойчивости на основе долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества строительной организации со всеми субъектами взаимодействия для строительной организации ООО «Уралдомстрой», который доказал целесообразность предложенных рекомендаций.

#### Список литературы

1. *Андреева Г.С.* Вопросы оценки финансово-экономической устойчивости и надежности функционирования строительных организаций в условиях развития отраслевого саморегулирования // *Инновации и инвестиции*. — 2018. — № 1. — С. 19–23.
2. *Белюсова Е.М.* Управление реконструкцией недвижимости: факторы и принципы // *Экономические аспекты управления строительным комплексом в современных условиях: сборник статей*. — Самара: СГАСУ. 2016. — С. 219–223.
3. *Голубова О.С.* Подходы к оценке экономической эффективности в инвестиционно-строительной сфере деятельности // *Социально-экономическое управление: теория и практика*. — 2019. — № 3(38). — С. 7–10.
4. *Грахов В.П., Мохначев С.А., Кислякова Ю.Г., Симакова У.Ф.* Особенности государственной поддержки жилищного строительства в регионе // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. — 2016. — № 1 (48). — С. 21–29.
5. *Грахова Е.В., Напольских И.В., Напольских Д.В.* Анализ факторов рисков инвестиционной деятельности в строительной отрасли Российской Федерации // *Социально-экономическое управление: теория и практика*. — 2018. — № 1 (32). — С. 88–90.
6. *Грахова Е.В., Силин М.А.* Проблемы саморегулируемой организации в строительстве // *Социально-экономическое управление: теория и практика*. — 2018. — № 2(33). — С. 93–96.
7. *Иванов М.Ф., Балабенко Е.В., Коросташовец А.В.* Экономическая устойчивость как инструмент антикризисного управления, обеспечивающий социально-экономическое развитие строительного предприятия // *Экономика строительства и городского хозяйства*. — 2019. — Т. 15. — № 1. — С. 53–60.
8. *Никулина О.В., Яковлева Е.Н.* Экономическая безопасность строительной компании в аспекте расходования средств и финансово-экономической устойчивости // *Инженерный вестник Дона*. — 2017. — № 4(47). — С. 217.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В РЕГИОНЕ

*Дынник Д.И.*старший преподаватель кафедры «Технологии управления в индустрии туризма»,  
Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону

## MANAGEMENT ASPECT FORMING INVESTMENT ACTIVITY IN THE REGION

*Dynnik D.I.*Senior Lecturer, Department of Management Technologies in the Tourism Industry,  
Southern Federal University, Rostov-on-Don  
E-mail: iubip502@yandex.ru

**Аннотация.** Говоря о регионах в составе государства, стоит обратить внимание на тот факт, что вся их совокупность неоднородна, что, следовательно, влияет на развитие и функционирование государства, экономику страны и социально-экономическую политику. В силу перехода административно-командной экономики к рыночной, возрастания кризисных явлений, усилилось различие регионов в масштабе страны, их неравномерность социально-экономического развития. Данные отличия явились следствием ранжирования регионов: от наиболее сильных к наиболее проблемным. Решающий фактор, который определяет итоговое место региона в совокупной оценке, является уровень его экономического развития. Динамика экономического развития территориального образования влияет на социальное, так как они тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга. В статье рассмотрен вопрос повышения инвестиционной активности в регионе в управленческом разрезе. Представлена группировка регионов с различными уровнями инвестирования. Выделены основные направления повышения инвестиционной активности в регионе по средством активизации новой управленческой парадигмы работы органов исполнительной власти в субъектах РФ.

**Ключевые слова:** регион, инвестиции, управленческие решения, деятельность органов власти, оценка эффективности, инвестиционный климат, потенциал, рейтинг, муниципальные образования.

**Abstract.** Speaking about the regions within the state, it is worth paying attention to the fact that their entire set is heterogeneous, which, therefore, affects the development and functioning of the state, the country's economy and socio-economic policy. Due to the transition of the command economy to a market economy, an increase in crisis phenomena, the regional differences in the country and their uneven socio-economic development intensified. These differences were the result of ranking the regions: from the strongest to the most problematic. The decisive factor that determines the region's final place in the overall assessment is the level of its economic development. The dynamics of the economic development of territorial formation affects the social, as they are closely interconnected and complement each other. The article considers the issue of increasing investment activity in the region in a managerial context. A grouping of regions with different levels of investment is presented. The main directions of increasing investment activity in the region by means of activating a new managerial paradigm of the work of executive bodies in the constituent entities of the Russian Federation are identified.

**Key words:** region, investment, management decisions, the activities of government, performance evaluation, investment climate, potential, rating, municipalities.

Главная задача, стоящая перед органами исполнительной власти и перед обществом в целом — создать необходимые благоприятные условия для ускорения экономического роста, повышения уровня жизни и благосостояния граждан. Это можно достигнуть благодаря привлечению инвестиций в реальный сектор экономики. Инвестиции в совокупном своем понимании представляют собой опору экономического развития территориального образования, воздействуя на прогресс в области развития общества [8].

Результат инвестиционной деятельности может являться как коммерческим, так и социальным, экологическим и иным, дающим полезный эффект [5]. В условиях рынка вложение капитала — это одна из форм инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов, которая связана с авансированием денежных средств в основной капитал.

Под инвестиционным климатом понимается совокупность характеристик и условий, которые определяют привлекательность региона для инвесторов [2], а также целесообразность вложения средств в экономику данной территории. Понятие можно рассмотреть с разных позиций: с одной стороны, это та неповторимая экономическая структура территориального образования, его природно-географические, инновационные и иные характеристики, а с другой стороны, это результат взаимодействия

между участниками инвестиционного процесса, их отношений, которые сформировали социально-экономические, нормативно-правовые условия для инвестирования средств в регион [10].

Инвестиционный климат согласно «Методическим рекомендациям по оценке инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации» определяется как (рис. 1) [4]:

- совокупность различных социально-экономических, природных, экологических, политических и других объективных условий, формирующих его инвестиционную привлекательность;
- определяемый инвестиционной привлекательностью масштаб (объем и темп) привлечения инвестиций в основной капитал региона, то есть инвестиционную активность в нем.



Рисунок 1 — Структура инвестиционного климата [1]

Одной из составляющих инвестиционного климата является инвестиционная привлекательность региона, под которой понимается «комплекс природно-географических и социально-экономических факторов, определяющих результативность инвестиционной политики региона и его социально-экономическое развитие» [7]. В свою очередь, в данное понятие входят еще две ключевые составляющие: это инвестиционный потенциал территориальной единицы и инвестиционный риск.

Инвестиционный потенциал территории — показатель привлекательности региона, который представляет собой совокупность объективных условий и предпосылок для вложения средств, к которым относятся: экономическая ситуация в регионе, в стране, наличие разнообразия объектов инвестирования, актуальные предложения по инвестированию средств в регион, особенности налогообложения, наличие потребительского спроса и т.п. [3].

С другой стороны, инвестиционный потенциал рассматривается как определенный объем вложений, привлекаемый в экономику субъекта страны за счет внешних и внутренних источников финансирования, исходя из совокупности частных потенциалов (рис. 2) территории и объективных предпосылок формирования инвестиционной активности в регионе [5].

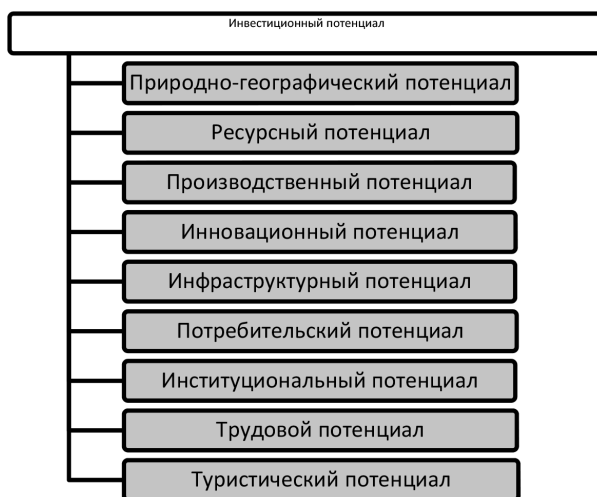


Рисунок 2 — Совокупность частных потенциалов, входящих в состав инвестиционного потенциала [6]

К частным потенциалам относят:

- природно-географический (экономико-географическое положение территории, его природные и географические особенности);
- ресурсный (обеспеченность региона различными видами природных ресурсов, полезных ископаемых);
- производственный (совокупный результат деятельности хозяйствующих субъектов в регионе);
- инновационный (уровень развития региона и его субъектов с точки зрения достижений научно-технического прогресса);
- инфраструктурный (уровень инфраструктурного развития региона);
- потребительский (совокупная покупательная способность жителей территориального образования);
- институциональный (уровень развития ведущих институтов рыночной экономики);
- трудовой (совокупный потенциал трудоспособного населения, их уровень образования и подготовки);
- туристический (организация туристической деятельности).

Из всей совокупности факторов ведущими являются природно-географический, ресурсный, производственный и инфраструктурный. Они в большей степени влияют на формирование инвестиционного потенциала в регионе.

Для инвестора важно оптимальное сочетание степени риска и инвестиционного потенциала территориального образования, чтобы принять правильное решение в сторону инвестируемого региона. Соотношение «потенциал-риск» представлено в табл. 1.

*Таблица 1*

**Распределение регионов по группам с различным уровнем инвестирования**

Риски	Потенциал региона		
	Высокий	Средний	Низкий
Незначительный	Наиболее предпочтительный для крупных инвесторов	Привлекательный для инвесторов, ориентированных на небольшие, но гарантированные проекты	
Умеренный			
Высокий		Наиболее предпочтительный для крупных инвесторов	Наименее предпочтительный для инвестиций

Риски существенно влияют на инвестиционную активность в регионе. Говоря о ней, как об одном из ключевых составляющих инвестиционного климата, стоит учитывать ее особенности. С целью повысить инвестиционную активность, территориальные органы власти формируют инвестиционную политику региона. От результативности деятельности органов управления территорией, их политики в отношении привлечения дополнительных средств в регион, зависит то, насколько произойдет улучшение социальной и экономической ситуации в регионе и насколько привлекательным он станет для будущих инвесторов [9].

Согласно основным направлениям инвестиционной политики территории, регион должен «создать условия для привлечения инвестиций в муниципальных образованиях с различным уровнем экономического развития». В связи с этим актуальным является рассмотрение инвестиционного климата каждого муниципального образования для улучшения экономической ситуации в регионе и выведения его на новые позиции в общем рейтинге субъектов страны.

Список литературы

1. Брюханова Н.В., Саак А.Э. Документационное обеспечение деятельности туристической фирмы // Туризм: право и экономика. — 2009. — № 2. — С. 19–25.
2. Брюханова Н.В., Сергиенко Л.С. Методология формирования системы мониторинга и прогнозирования баланса трудовых ресурсов как инструмента управления социально-экономическим развитием региона // Интеллектуальные ресурсы — региональному развитию. — 2014. — № 1. — С. 73–79.
3. Брюханова Н.В., Сергиенко Л.С. Формирование системы кадрового обеспечения процессов социально-экономического развития региона // Актуальная биотехнология. — 2013. — № 2(5). — С. 56–60.

4. Брюханова Н.В., Курилова Л.М., Дынник Д.И. Роль региональных рынков труда в создании и поддержании конкурентных основ региона // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. — 2014. — № 4. — С. 220–228.
5. Брюханова Н.В. Концептуально-методические основы формирования региональной политики развития и поддержки малого предпринимательства // Известия ЮФУ. Технические науки. — 2010. — № 4(105). — С. 117–124.
6. Григорьева Н.С., Колычева Ж.Я. Необходимость повышения конкурентоспособности вуза на современном этапе развития экономики / Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2018. — № 8 (99). — С. 7–9.
7. Дынник Д.И. Национальные проекты: основные положения и проблемы в управлении. // Правовестник. — 2018. — № 6(8). — С. 11–13.
8. Колычева Ж.Я., Григорьева Н.С. Взаимодействие государственных и предпринимательских структур в сфере ЖКХ муниципальных образований // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2018. — № 2(93). — С. 37–41.
9. Исаева Е.А., Брюханова Н.В. Сглаживание диспропорций развития муниципальных образований посредством повышения их инвестиционной привлекательности // Фундаментальные исследования. — 2016. — № 4-3. — С. 589–594.
10. Black D., Kolesnikova N., Taylor L. Earnings functions when wages and prices vary by location // Journal of labor Economics. — 2009. — Т. 1. — Р. 21.

УДК: 342.7

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В РФ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Жукова А.А.,**

курсант 3 курса факультета подготовки специалистов по программам высшего образования,  
Ростовский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, Ростов-на-Дону

## PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MUNICIPAL ENTITIES IN RUSSIA AT THE PRESENT STAGE

**Shchukova A.A.,**

3<sup>rd</sup> year cadet of the Faculty of Higher Education Training,  
Rostov Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Rostov-on-Don

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные проблемы муниципальных территорий, возникающие в социальной, экономической, культурной, политической сферах. Теоретическую основу исследования составляют работы кандидата юридических наук А.В. Колотилина и кандидата экономических наук Д.А. Зайцева. В статье изучены наиболее острые проблемы развития муниципальных образований и рассмотрены возможные пути их преодоления. Сегодня наибольшего внимания заслуживают такие проблемы как: установление административно — территориальных границ муниципальных образований; ограничение экономической самостоятельности муниципального образования; межмуниципальное сотрудничество; пассивное отношение населения к проводимым местным выборам, референдумам; подготовка кадров для работ в органах местного самоуправления; низкая инфраструктура сельских поселений. Пути преодоления данных проблем находятся в активной разработке и на сегодняшний день представляются следующим образом: необходимо усовершенствовать имеющуюся нормативно — правовую базу и разработать новые законопроекты, регулирующие аспекты разделения территорий; использовать новейшие компьютерные технологии, ввести голосование с помощью Интернета для активизации участия граждан в выборах и референдумах; развить систему специальных курсов для работников муниципальных образований, которые будут направлены на овладение знаниями в сфере компьютерных технологий, умение правильно организовывать работу с гражданами, эффективно распределять находящиеся в распоряжении муниципального образования ресурсы; достаточно развить школьные, медицинские, культурные учреждения, дороги, водопроводы, линии электропередач сельских поселений с целью уменьшения оттока населения.



**Ключевые слова:** муниципальные образования, развитие муниципальных образований, межмуниципальное сотрудничество, абсентеизм, экономическая самостоятельность.

**Abstract.** The article discusses the main problems of municipal territories arising in the social, economic, cultural and political spheres. The theoretical basis of the study is the work of Ph.D. A.V. Kolotilin and Ph.D. in Economics D.A. Seytsev. The article explores the most acute problems of the development of municipalities and considers possible ways to overcome them. Today, the most attention-seeking problems such as: the establishment of administrative and territorial boundaries of municipalities; limiting the economic autonomy of municipal education; inter-municipal cooperation; people's passive attitude to local elections and referendums; training for local government work; low rural settlement infrastructure. Ways to overcome these problems are in active development and today appear to be as follows: it is necessary to improve the existing regulatory framework and develop new bills regulating aspects of separation territories; use the latest computer technology, introduce voting via the Internet to increase citizens' participation in elections and referendums; to develop a system of special courses for municipal workers, which will be aimed at mastering knowledge in the field of computer technology, the ability to properly organize work with citizens, effectively distribute those who are in Municipal education resources; to develop school, medical, cultural institutions, roads, water pipes, power lines of rural settlements in order to reduce the outflow of the population.

**Key words:** municipal education, municipal development, inter-municipal cooperation, absintheism, economic independence.

Российская Федерация — самое большое государство по занимаемой территории и самое многонациональное по количеству проживающих в нем народов. Наше государство обладает удивительным разнообразием географических, природно-климатических и иных условий нехарактерных больше ни одной стране мира. Наличие данных разнообразных условий создает резкие контрасты в социально-экономическом развитии районов, округов и субъектов Российской Федерации. Но в большей степени различия в развитии отражаются на муниципальном уровне. Как показывает статистика, даже в пределах одного региона условия жизнедеятельности различных муниципальных образований существенно отличаются.

На сегодняшний день изучению проблем социальной, экономической, культурной, политической и многих других сфер муниципальных территорий посвящено немало исследований.

Развитие муниципальных образований — это многогранный, многоплановый, длительный процесс. Это некий режим функционирования, основной задачей которого является поднять уровень качества жизни населения и обеспечить его устойчивым, непрерывным развитием муниципальных территорий. Если возникают проблемы в развитии муниципального образования, то соответственно это приводит к снижению эффективного функционирования органов местного самоуправления.

К сожалению, как показывает практика, проблемы развития у муниципальных образований возникают уже на первоначальной стадии, заключающейся в создании и установлении территориальных основ местного самоуправления. Установление административно-территориальных границ по праву считается одним из самых сложных вопросов. Наиболее остро этот вопрос встает между сельскими поселениями, когда межселенные территории необходимо разделить так, чтобы каждая территориальная единица могла удовлетворить свои сельскохозяйственные и иные потребности. Проблема разделения территорий на муниципальные образования и установления территориальных границ, к сожалению, не разрешилась даже с принятием нового Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Отсюда возникают сложности в развитии муниципальных хозяйств. Под которыми принято понимать учреждения, предприятия, находящиеся на территории соответствующего муниципального образования и осуществляющие деятельность по удовлетворению общественных потребностей [6].

Ограничение экономической самостоятельности муниципального образования — еще один «камень преткновения» на пути успешного развития муниципального образования. Муниципальные образования все чаще теряют свою финансовую автономность, что приводит к торможению экономического развития. На местном уровне имеет место быть дефицит местных бюджетов. Большинство муниципальных образований — дотационные. Соответственно доля софинансирования в федеральных программах высока. И, как правило, отсюда вытекает ухудшение благосостояния населения [2].

Межмуниципальное сотрудничество зарекомендовало себя с положительной стороны. Ведь, оно помогает реализовать совместно те важные проекты, которые не представляется возможным самостоятельно воплотить муниципальным образованиям. Однако незначительное внимание со стороны законодателя вызывает некие проблемы и в этом направлении. Наиболее эффективному межмуниципальному сотрудничеству на сегодняшний день препятствует несогласованность положений законодательства, а именно противоречия Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и нормам гражд-

данского законодательства. Они устанавливают различные формы межмуниципального сотрудничества. Согласно одним нормативным правовым актам муниципальным образованиям предоставляется возможность сотрудничать в форме акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, другие же наоборот исключают ее.

По моему мнению, проблемы, возникающие при развитии муниципальных образований, наиболее эффективно решались бы при активном участии граждан в общественной жизни. Но, к сожалению, картина складывается иным образом. В последние годы местные жители стремятся разрешить свои жилищные, бытовые проблемы самостоятельно, не прибегая к помощи местных властей. Население пассивно относится к проводимым местным выборам, референдумам, слушаниям. Отсюда вытекает еще одна проблема, тормозящая развитие муниципальных образований — абсентеизм. Граждане не заинтересованы в происходящем, возникшее у них недоверие к властям, не вызывает желания совместно решать вопросы местного значения [4].

Достойные кадры, высококвалифицированные сотрудники, настоящие профессионалы — один из залогов успешной деятельности любой системы. Подготовка кадров — еще один немаловажный изъясн в развитии муниципальных образований [7]. Муниципальные чиновники и депутаты должны полно владеть инструментами управления муниципальной системы, уметь эффективно планировать, сотрудничать с инвесторами. В связи с этим возникает необходимость проведения семинаров и лекций для повышения квалификации кадров [5].

Наиболее остро проблемы в развитии сегодня наблюдаются в таких муниципальных образованиях, как сельские поселения. Сельские территории сталкиваются с рядом трудностей: низкая инфраструктура, увеличение оттока населения, недостаточные финансовые вливания в экономический сектор. Село играет немаловажную роль практически во всех сферах жизнедеятельности. За счет деятельности сельской местности рынок обеспечивается продовольственными и непродовольственными продуктами, сохраняющиеся в селах традиции и обычаи играют особую роль в развитии этнографического многообразия. Кроме того, экологическое благополучие напрямую зависит от деятельности сельских поселений, все более заметна тенденция использования различных удобрений, содержащих вредные химические соединения, при выращивании продуктов [3].

Отток населения из сельских поселений и как следствие их «вымирание» приводит к перенаселению городов, заселения происходит неравномерно, что приводит к возникновению новых экологических, социальных и экономических проблем. В связи с этим развитие данных муниципальных образований так же затрудняется.

Каждая проблема требует тщательного изучения и успешного разрешения. Для меня решение проблем в развитии муниципальных образований представляется следующим образом:

- для устранения разногласий при определении территорий муниципальных образований и установлении их границ необходимо усовершенствовать имеющуюся нормативно — правовую базу и разработать новые законопроекты, регулирующие аспекты разделения территорий;
- для увеличения налогового потенциала муниципальных образований необходимо определить точки его роста и увеличить налоговую базу;
- межмуниципальное сотрудничество так же нуждается в разработке наиболее эффективной законодательной базы, с целью устранения имеющихся противоречий в действующих нормативных правовых актах;
- абсентеизм граждан возможно преодолеть путем использования новейших компьютерных технологий, введения голосования с помощью Интернета;
- для повышения уровня подготовки кадров, работающих в органах местного самоуправления, следует развить систему специальных курсов, направленных на овладение знаниями в сфере компьютерных технологий, умение правильно организовывать работу с гражданами, эффективно распределять находящиеся в распоряжении муниципального образования ресурсы;
- уменьшения оттока населения из сельской местности в городскую представится возможным в том случае, если будут решены вопросы с социальной и инженерно-транспортной инфраструктурой, то есть при достаточном развитии школьных, медицинских, культурных учреждений, при строительстве дорог, проведении водопроводов, линий электропередач [1].

Затрагивая основные проблемы в развитии муниципальных образований в Российской Федерации на сегодняшний день и то, каким образом мне представляется их разрешение, хочется отметить, что качественное, своевременное решение представленных проблем поспособствует успешному утверждению местного самоуправления, которое так важно для формирования демократического государства.

Список литературы

1. К вопросу о целях и проблемах развития сельских территорий // Вестник магистратуры. — 2012. — № 7. — С. 34. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sovremennyh-problemah-razvitiya-selskih-territoriy> (дата обращения: 26.11.2019).
2. Основные проблемы развития муниципальных образований России на современном этапе. — URL: <http://www.ibl.ru/konf/041208/11.html> (дата обращения: 26.11.2019).
3. Парахина В.Н. Муниципальное управление. — М., 2007. — С. 291–292.
4. Проблемы и перспективы комплексного социально-экономического развития муниципальных образований России. — URL: <http://www.urbanecomomics.ru/node/4505> (дата обращения: 26.11.2019).
5. Проблемы развития сельских поселений. — URL: <http://article.n/problemy-razvitiya-selskih-territoriy-i-puti-resheniya> (дата обращения: 26.11.2019).
6. Российская газета. — 2013. — 8 октября. — URL: <https://rg.ru/gazeta/2013/10/08.html> (дата обращения: 26.11.2019).
7. Собрание Законодательства Российской Федерации № 35 от 28 августа 1995 года. — URL: <http://www.szrf.ru/szrf/docslist.phtml?md=1&nb=100&year=&issid=1001995035000> (дата обращения: 26.11.2019).

УДК 332.02

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ  
(НА ПРИМЕРЕ БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ)<sup>1</sup>**

***Кулагина Н.А.,***

доктор экономических наук, профессор, профессор каф. государственного управления и финансов,  
Брянский государственный инженерно-технологический университет, Брянск

***Чепикова Е.М.,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и финансов,  
Брянский государственный инженерно-технологический университет, Брянск

**ORGANIZATION OF PROJECT ACTIVITIES  
IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS  
(ON THE EXAMPLE OF THE BRYANSK REGION)**

***Kulagina N.A.,***

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Finance,  
Bryansk State Engineering and Technology University, Bryansk, Russia  
E-mail: kulaginana2013@yandex.ru

***Chepikova E.M.,***

PhD of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Finance,  
Bryansk State Engineering and Technology University Bryansk, Russia  
E-mail: kozlovavev@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным вопросам реализации проектных методов управления в региональном управлении. Сформировано представление о преимуществах проектного управления. Проведен SWOT-анализ проектной деятельности Брянской области

**Ключевые слова:** проект, проектное управление, экономическая безопасность, регион

**Abstract.** The article is devoted to topical issues of the implementation of design management methods in regional management. Formed the idea of the benefits of project management. A SWOT analysis of the project activities of the Bryansk region.

**Key words:** project, project management, economic security, region.

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект гранта № 18-410-320002.

На практике существует тесная связь вопросов управления проектами и стратегического управления различными сферами жизни общества. Формулировка стратегии обычно не вызывает значительных затруднений для социально-экономических систем всех уровней, в то время как процесс ее осуществления требует концентрации значительных ресурсов, четкой структуры и постоянного контроля. Поэтому в современных условиях проекты зачастую и являются инструментом достижения стратегических целей. Другими словами, стратегии реализуются через проекты. Схематично процесс стратегического управления представлен на рис. 1.



Рисунок 1 — Процесс стратегического управления

Обратимся к данной проблеме через призму обеспечения экономической безопасности на региональном уровне в долгосрочной перспективе.

При таком подходе, содержание проекта представляет собой непосредственно экономическую безопасность региона, а целевой составляющей является достижение ее установленного уровня. Тогда экономическую безопасность региона с позиции проектного подхода можно рассматривать как совокупность организационно-экономических решений, в соответствующей нормативно-правовой форме, цель которых состоит в урегулировании процесса деятельности экономических субъектов различных уровней с учетом ограниченности финансовых и временных ресурсов.

Экономическая безопасность региона проявляется в эффективном использовании природных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а так же в ускорении экономического роста, повышении качества производимой продукции, услуг и конкурентоспособности производства. Проблема экономической безопасности субъекта Российской Федерации стоит крайне остро, ведь развитый регион России формирует безопасность государства в целом [7].

Оценка экономической безопасности Брянской области включает в себя группу показателей экономической, социальной и финансовой сферы.

Проведем оценку уровня экономической безопасности Брянской области в сравнении с ЦФО и РФ в целом за 2018 г.

На рис. 2 отражены нормированные значения индикаторов финансово-экономической сферы, отвечающие за уровень экономической безопасности региона.

Данные, представленные на диаграмме иллюстрируют, что в данной сфере положение Брянской области далеко от среднй как по стране, так и по ЦФО. Значения ключевых индикаторов финансово-экономической сферы не достигают своих пороговых значений, а следовательно находятся в зоне риска.

К позитивным факторам следует отнести достаточно высокий объем продукции промышленности и сельского хозяйства на душу населения. В Брянской области значительна доля обрабатывающих производств, однако следует обратить внимание на то, что основной вклад принадлежит здесь производству пищевых продуктов, напитков и табачных изделий.

К проблемным индикаторам относится доля инновационной продукции. Этот показатель существенно меньше порогового и среднероссийского значения, что свидетельствует о кризисной ситуации в научно-технической сфере.

Обратимся к индикаторам экономической безопасности, относящихся к социальной сфере. Стоит отметить, что рассмотренная система индикаторов считается открытой. Диаграммы, представленные ниже позволят оценить степень удаленности индикаторов в различных сферах от собственных пороговых значений (рис. 1 и 2).

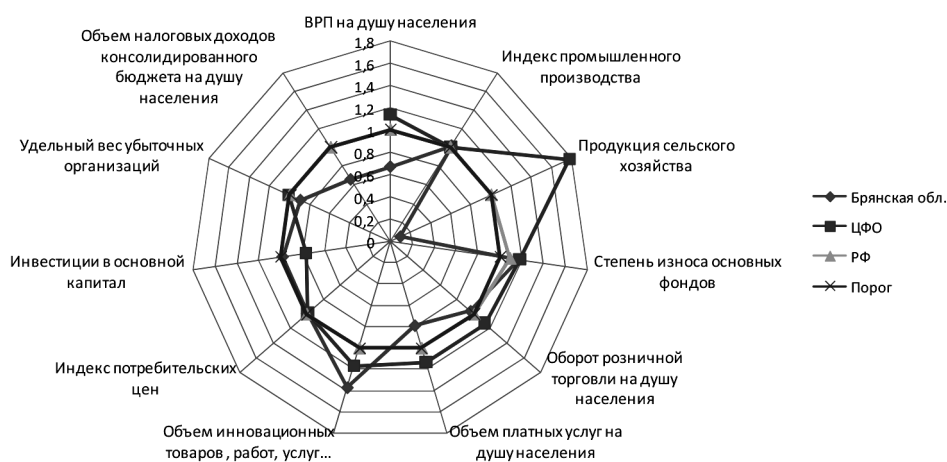


Рисунок 2 — Нормированные значения индикаторов финансово-экономической сферы [6]

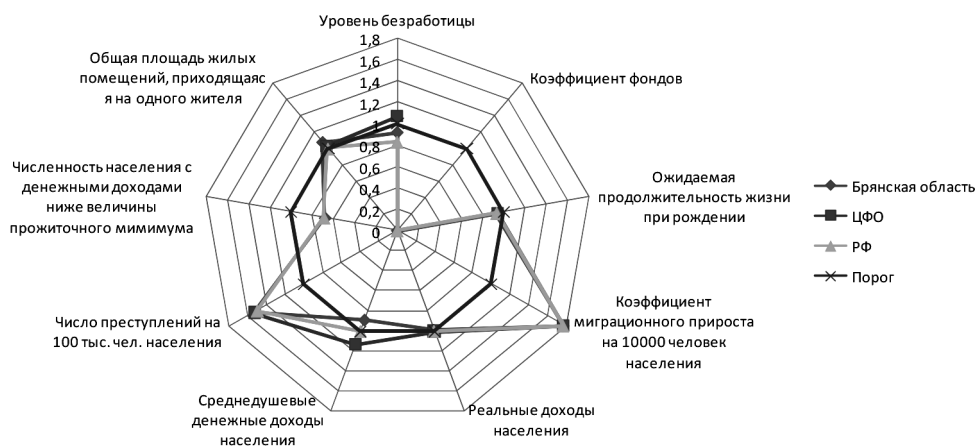


Рисунок 3 — Нормированные значения индикаторов социальной сферы Брянской области, ЦФО и РФ

Большая часть индикаторов социальной сферы Брянской области располагается в безопасной зоне, а отдельные показатели, например такие как общая площадь жилых помещений, приходящаяся на одного жителя даже превышает среднее значение по ЦФО и РФ.

На основании проведенного анализа, выделим сильные стороны развития Брянской области:

- экономическая структура региона в значительной степени диверсифицирована;
- высокий геологический потенциал региона;
- хорошо развитый промышленный сектор, в частности наличие крупных предприятий транспортного машиностроения, таких как АО УК «Брянский машиностроительный завод», АО «Брянский автомобильный завод» и др.;
- транзитное приграничное положение (Клинцовский и Новозыбковский районы).

В качестве слабых сторон социально-экономического положения Брянской области отметим:

- экологическое положение районов, пострадавших от аварии на Чернобыльской АС;
- энергодефицитность;
- слабо развитая инновационно-инвестиционная инфраструктура региона;
- низкие показатели производительность труда в сравнении со средними показателями по Центральному федеральному округу;
- низкое качество человеческого капитала;
- отток населения в Москву и соседние регионы;
- организация проектной деятельности региона в качестве неотъемлемой части Департамента экономического развития Брянской области;

— слабо развит нормативно-правовой блок, регламентирующий вопросы обеспечения экономической безопасности региона, в том числе в вопросах связанных с проектной деятельностью.

Проектная деятельность Брянской области — деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ) региона.

Ключевые организации, которые определяют основные направления развития проектного управления Брянской области, иных регионов и государства в целом: Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, Центр проектного менеджмента РАНХиГС, Департамент проектной деятельности Аппарата Правительства Российской Федерации.

Региональный проектный офис Брянской области создан в структуре Департамента экономического развития Брянской области в конце 2017 года в виде отдела штатной численностью 5 единиц. Региональный проектный офис не является самостоятельной структурой, что и выступает основным недостатком организации проектного управления в регионе. Руководитель Регионального проектного офиса Бутавко Юлия Александровна.

Рассмотрим организационную структуру управления проектами в Брянской области, представленную на рис. 4.

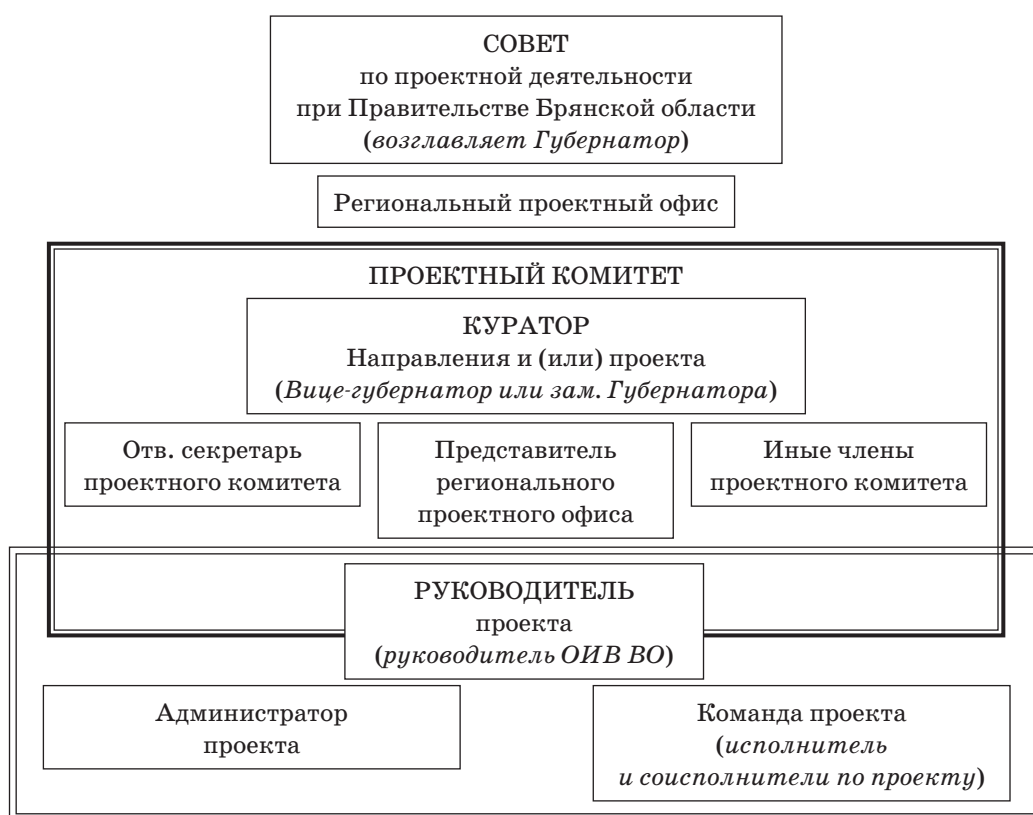


Рисунок 4 — Организационная структура управления проектами Брянской области [2]

На основе данных рис. 4 можно сделать вывод о том, что управление проектной деятельностью Брянской области осуществляет не только Региональный проектный офис, а также Совет по проектной деятельности при Правительстве Брянской области.

Правительство Брянской области 18 сентября 2017 года вынесло постановление «О создании совета по проектной деятельности при Правительстве Брянской области».

Выделим слабые стороны организации проектной деятельности Брянской области [4]:

- несамостоятельность структуры;
- недостаточное нормативно-правовое обеспечение проектного управления в регионе;
- текучесть кадрового состава Регионального проектного офиса;
- недостаточный уровень готовности к изменениям;
- нехватка компетенций;
- нехватка финансовых ресурсов;
- недостаточный уровень оснащенности ИТ-технологиями.

Недостатки проектного управления Брянской области могут привести к возникновению следующих угроз:

- невыполнение проекта;
- ухудшение социально-экономической ситуации в регионе;
- «застой» в цифровизации экономики.

SWOT-анализ проектной деятельности Брянской области представлен в таблице ниже.

Таблица 1

### SWOT-анализ проектной деятельности Брянской области

Сильные стороны организации проектного управления (S)	Слабые стороны организации проектного управления (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективная организация проектной деятельности региона.</li> <li>• Активная борьба с коррупцией.</li> <li>• Формирование проектной культуры.</li> <li>• Открытость работы Регионального проектного офиса.</li> <li>• Эффективная организация работы с гражданами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несамостоятельность структуры.</li> <li>• Недостаточное нормативно-правовое обеспечение проектного управления в регионе.</li> <li>• Текучесть кадрового состава Регионального проектного офиса.</li> <li>• Недостаточный уровень готовности к изменениям.</li> <li>• Нехватка компетенций.</li> <li>• Нехватка финансовых ресурсов.</li> <li>• Недостаточный уровень оснащенности ИТ-технологиями</li> </ul>
Возможности организации проектного управления (O)	Угрозы организации проектного управления (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация проектной деятельности в виде самостоятельной структуры.</li> <li>• Внедрение новых нормативно-правовых актов, направленных на более эффективную организацию проектной деятельности.</li> <li>• Обучение служащих и внедрение мотиваций.</li> <li>• Использование ИТ-технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невыполнение проекта.</li> <li>• Ухудшение социально-экономической ситуации в регионе.</li> <li>• «Застой» в цифровизации экономики</li> </ul>

Таким образом, проектная деятельность Брянской области представлена Региональным проектным офисом и Советом по проектной деятельности. Региональный проектный офис включен в структуру Департамента экономического развития Брянской области. Проектную деятельность регулируют нормативно-правовые акты на федеральном и региональном уровнях. Организация проектной деятельности Брянской области имеет определенные преимущества и недостатки. Главный недостаток организации проектного управления Брянской области — это несамостоятельность организации проектной деятельности региона.

### Список литературы

1. Азаренко Н.Ю., Михеенко О.В. Оценка готовности региональной инфраструктуры к формированию и развитию цифровой экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета, — 2018. — № 6(164). — С. 23–29.
2. Департамент экономического развития Брянской области: [Электронный ресурс]. — URL: <http://econom32.ru/>. (Дата обращения: 12.03.2019).
3. Казаков О.Д., Новиков С.П. Методы машинного обучения как инструмент повышения эффективности деятельности социально-экономических систем // Вызовы цифровой экономики: условия, ключевые институты, инфраструктура: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции. — 2018. — С. 214–218.
4. Кулагина Н.А., Харламова А.О. Организация проектной деятельности в условиях социально-экономического развития Брянской области // Вектор экономики. — 2019. — № 5 [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/5/regionaleconomy/Kulagina\\_Kharlamova.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/5/regionaleconomy/Kulagina_Kharlamova.pdf) (Дата обращения: 04.06.2019).
5. Кулагина Н.А., Чепикова Е.М., Михеенко О.В. Инновационное управление развитием региональной экономики на основе цифровых коммуникаций (по материалам Брянской области) // Российский экономический интернет-журнал. — 2018. — № 4.

6. Официальный сайт территориального органа Федеральной службы государственной статистики по брянской области — URL:<http://bryansk.gks.ru>.
7. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. Общий курс : учебник / Ред.: В.К. Сенчагов. — 4-е изд. (эл.) — М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2012. — С. 542–552.

УДК 343.35

## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ В ИНСТИТУТЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

**Кулешов С.М.,**

кандидат социологических наук, доцент, декан факультета управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Слоботчиков О.Н.,**

кандидат политических наук, профессор, ректор,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Солодилов А.В.,**

кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления,  
Московский государственный областной университет, Москва

## WAYS TO IMPROVE THE ANTI-CORRUPTION MECHANISM IN THE INSTITUTE OF PUBLIC CIVIL SERVICE

**Kuleshov S.M.,**

PhD of social Sciences, associate Professor. Dean of the faculty of management and Economics  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: kuleshov.sm@yandex.ru

**Slobotchikov O.N.,**

PhD in political Sciences, Professor, the rector,  
Institute of World Civilizations, Moscow

**Solodilov A.V.,**

candidate of historical Sciences, associate Professor, head of the Department of state and municipal administration.

Moscow state regional University

E-mail: solodilov-anatol@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению практических рекомендаций по усилению противодействия коррупции среди государственных служащих. Авторы анализируют противодействие со стороны государственных органов против данного социально опасного явления. Меры, принимаемые органами власти для устранения существующих недостатков малоэффективны.

В результате исследования выявлен как положительный опыт борьбы с коррупцией имеющийся в нашей стране, так и недостатки. Предложены практические рекомендации по улучшению данной работы, высказана необходимость совершенствования существующего механизма противодействия коррупции, включая усиления воспитательных мер, особенно среди подростков и молодежи.

**Ключевые слова:** государство, институты государства, государственные служащие, коррупция, авторитет власти.

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of practical recommendations for strengthening the fight against corruption among civil servants. The authors analyze the reaction of state bodies against this socially dangerous phenomenon. The measures taken by the authorities to eliminate existing shortcomings are ineffective.

The study revealed both the positive experience of fighting corruption in our country, as well as shortcomings. Practical recommendations for improving this work are proposed, and the need to improve the existing anti-corruption mechanism is expressed, including strengthening educational measures, especially among adolescents and young people.

**Key words:** state, state institutions, civil servants, corruption, authority of the government.



Сегодня величие России, возрождение ее могущества и процветания — приоритетная задача для всех граждан России. Особая ответственность возлагается на политическую элиту. Именно она должна с одной стороны заботиться о процветании государства, а с другой — улучшать жизнь простых людей, совершенствовать систему государственного и муниципального управления. Поэтому «одним из путей стабилизации обстановки является эффективная деятельность элитных групп, которые определяют направление развития общества» [1, с. 209]. Однако реализация стратегии — не самоцель. Основная задача — повышение качества жизни граждан. Для этого «требуется налаженный механизм постоянного социального, делового и политического партнерства [4, с. 5]. В связи с этим остро стоит вопрос эффективности государственного, регионального и местного управления, обеспечения личной примерности государственных служащих в исполнении служебного долга. Представляя институты государства, они в целом, если пользуются доверием граждан, повышают авторитет государства и наоборот. Особую озабоченность среди населения вызывает коррупция во властной среде.

Коррупция, представляющая собой криминализированную систему отношений власти, общества и бизнеса, она существует с самых ранних этапов развития человечества. Сегодня коррупция относится к числу сложных социальных, политических и экономических явлений, которое в той или иной степени затрагивает все страны. Она препятствует экономическому развитию, подрывает государственные устои и разрушает демократические институты [5, с. 2].

К сожалению, более 23 тысяч коррупционных правонарушений выявлено институтом прокуратуры в государственных учреждениях России в первом полугодии 2019 года, а за весь 2018 год — 29 тысяч [3, с. 38].

К сожалению, в настоящее время в России развитие механизма противодействия коррупции движения по стандартной полосе, которая включает разработку планово-программных документов, определение лиц, ответственных за их реализацию, составление отчетов с теми показателями, которые требуются от этих лиц, и периодическое заслушивание их отчетов о проделанной работе. Оценка результативности деятельности по борьбе с коррупцией опирается преимущественно на количество принятых в данной сфере нормативно-правовых актов, количество проведенных мероприятий (проверок, экспертиз и т.п.), количество административных и уголовных дел, возбужденных в связи с выявлением фактов совершения коррупционных правонарушений (преступлений) и пр.

Подобный подход создает определенные риски обоснованности оценки проводимой антикоррупционной политики, среди которых можно выделить следующие:

- 1) критерии эффективности формируются тем же субъектом, который реализует антикоррупционные мероприятия и самостоятельно оценивает возможность достижения намеченных показателей;
- 2) показатели эффективности антикоррупционных мероприятий смешиваются с другими показателями деятельности субъектов, реализующих антикоррупционную политику, не имеющими ничего общего с результативностью предпринимаемых мер (например, к критерию эффективности относят количество проведенных за определенный период времени заседаний комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов);
- 3) к числу показателей эффективности относят данные, которые напрямую не зависят от деятельности государственных и муниципальных органов по противодействию коррупции, а вызваны иными факторами и обстоятельствами (например, количество поступивших и рассмотренных обращений физических и юридических лиц, в которых сообщалось о фактах коррупции);
- 4) качественные показатели эффективности проводимых мероприятий подменяются количественными, т.е. полученные результаты оцениваются по каким-либо количественным критериям без учета интенсивности антикоррупционного воздействия;
- 5) показатели и критерии эффективности мероприятий по противодействию коррупции не подвергаются независимой экспертной оценке, в том числе со стороны институтов гражданского общества;
- 6) выявление и представление показателей и критериев эффективности антикоррупционных мероприятий подменяет собой их экспертную оценку, требующую значительных организационных, временных, кадровых и финансовых затрат, в то время как именно экспертная оценка полученных результатов должна выступать основным средством определения эффективности антикоррупционной политики;
- 7) показатели и критерии эффективности не дифференцируются в зависимости от особенностей деятельности определенных государственных и муниципальных органов, сфер и отраслей го-

сударственного управления, коррупционных рисков, возникающих при исполнении отдельных государственных (муниципальных) функций и полномочий, региональной специфики коррупционных проявлений. Имеет место унифицированный подход к антикоррупционной политике федеральных, региональных и муниципальных органов власти, предполагающий типовые программы и планы противодействия коррупции, типовые отчеты об их исполнении и т.п. [2, с. 25].

Вместе с тем, как указывается в научной литературе, эффективность мер по борьбе с коррупцией, зависит от ряда условий политического, правового, управленческого, экономического и информационного характера, к которым можно отнести следующие.

1. Интенсивность проводимых антикоррупционных мероприятий должна соответствовать характеру коррупционных проявлений. Те сферы государственного управления, в которых коррупционные риски выше, чем в иных областях, контролировать которые гораздо сложнее ввиду активного развития в них коррупционных практик, а также специфики социально-управленческой среды, должны предполагать применение более интенсивных антикоррупционных мер.

Поскольку коррупция среди госслужащих проявляется, как правило, в виде совершения преступлений, несущих негативную социальную, экономическую и политическую окраску, уровень распространенности подобных явлений достаточно высок, а борьба с ними осложняется определенной спецификой, то антикоррупционные мероприятия в обозначенной сфере должны быть максимально интенсивными.

2. Правильная расстановка акцентов при выборе из обширного антикоррупционного инструментария наиболее действенных организационно-правовых средств противодействия коррупционным проявлениям. Выбор антикоррупционных средств (включение соответствующих мероприятий (мер) в планы и программы по противодействию коррупции) должен производиться с учетом таких факторов, как:

- а) оценка коррупционных рисков в конкретной сфере;
- б) характер коррупционных правонарушений в этой сфере;
- в) данные социологических исследований о состоянии коррупции в сфере деятельности утверждающего план (программу) государственного органа;
- г) результаты антикоррупционного мониторинга, в том числе мониторинга правоприменения;
- д) иные факторы, позволяющие в той или иной степени индивидуализировать применение антикоррупционных средств [2, с. 26].

Названный подход не исключает необходимости использования универсальных средств и форм профилактики коррупции, основанных на единых стандартах организации и прохождения государственной службы, унифицированном правовом статусе государственного служащего, «типовых» коррупционных рисках при исполнении государственных функций и предоставлении государственных услуг. Однако если антикоррупционные планы и программы будут состоять только из стандартных антикоррупционных средств, их эффективность значительно снизится.

3. Необходимый уровень специализации антикоррупционных мер, позволяющий учесть разнообразные факторы, влияющие на коррупционные риски. Соблюдению названного условия эффективности антикоррупционных мероприятий препятствует постоянное стремление правотворческих и правоприменительных органов к унификации и типологизации антикоррупционных мер (типовой план противодействия коррупции в федеральных органах исполнительной власти, типовые планы противодействия коррупции в муниципальных образованиях). Хотя данные планы предусматривают возможность их конкретизации, последняя, как показывает анализ планов (программ), принятых на их основе, используется крайне редко. Чем опасна «сплошная» унификация антикоррупционных мероприятий? Во-первых, тем, что к реализации антикоррупционных мер и в небольшом поселке, и в многомиллионном мегаполисе предъявляются одинаковые требования: необходимо создать органы по противодействию коррупции, провести мониторинг соблюдения требований антикоррупционного законодательства, антикоррупционную экспертизу нормативных правовых актов, организовать телефон доверия, составить список должностей государственной службы с высоким риском коррупционных проявлений. Во-вторых, тем, что одни и те же запреты и ограничения антикоррупционного характера действуют в отношении лиц, занимающих разные должности, которые подвержены разным коррупционным рискам. Отсутствие должной гибкости при проведении антикоррупционной политики существенно снижает эффективность профилактики коррупционных проявлений.

4. Правильно избранный объект антикоррупционного воздействия. Это условие касается перечня как должностей, на которые возлагаются дополнительные антикоррупционные запреты, ограничения и обязанности, так и организаций, обязанных проводить специализированную антикоррупционную политику. В настоящее время антикоррупционное законодательство расширяет перечень органов и организаций, одновременно оптимизируя перечень должностей, хотя последнее требует гораздо более развернутого методического инструментария. Так, антикоррупционному анализу подвергаются нормативные правовые акты и их проекты, в то время как индивидуальные правовые акты не являются объектом антикоррупционного анализа, пока не попадут в орбиту уголовного или административного производства (а это лишь незначительная часть таких актов). А ведь необходимость проведения антикоррупционной экспертизы правоприменительных актов существует.

5. Достаточная степень вовлеченности институтов гражданского общества в деятельность по выявлению и огласке фактов коррупционных правонарушений, формирование в обществе атмосферы неприятия коррупционного поведения, разработка форм и механизмов сотрудничества и взаимодействия государственных и муниципальных органов с представителями общественных организаций, инициативных групп, средств массовой информации по вопросам огласки фактов коррупционных проявлений и представления отчетов о принятых по ним мерах.

Сегодня законодательство предусматривает такие формы антикоррупционного взаимодействия представителей публичной власти с институтами гражданского общества, как независимая антикоррупционная экспертиза, телефон доверия, участие представителей общественности в деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Однако они недостаточно эффективны и требуют совершенствования.

6. Должный уровень согласованности действий органов и должностных лиц, к функциональным обязанностям которых относятся выявление и пресечение коррупционных правонарушений, в том числе национальных органов противодействия коррупции, с международными органами и организациями, а также полноценный и оперативный информационный обмен данными о фактах коррупционных проявлений и принимаемых по ним мерах.

Особенно важно обеспечить надлежащий информационный обмен для подтверждения, проверки сведений, исходящих от лиц, обязанных в соответствии с законодательством Российской Федерации представлять сведения о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера и доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера членов своих семей.

Внедрение действующих и разрабатываемых механизмов информационного взаимодействия осложняется следующими факторами:

- направление информационных запросов о проверке представленных данных инициируется представителем нанимателя государственного служащего, т.е. руководителем государственного органа, чья деятельность напрямую связана с коррупционными рисками;
- не все организации, владеющие соответствующей информацией, обязаны участвовать в информационном обмене либо условия исполнения ими обязанностей по информационному обмену недостаточно четко определены;
- отсутствуют эффективные механизмы оценки представленной информации и не предусмотрены последствия той или иной ее оценки.

7. Высокий уровень профессиональной подготовки лиц, в должностные обязанности которых входят принятие мер по профилактике и пресечению коррупционных правонарушений, координация и контроль за исполнением планов и программ по противодействию коррупции.

Можно выделить следующие риски, влияющие на соблюдение данного условия:

- возложение обязанностей по контролю за соблюдением требований антикоррупционного законодательства на кадровые подразделения государственных органов рассматривается должностными лицами как «дополнительное обременение», не подкрепленное кадровой и финансовой составляющей;
- система повышения квалификации должностных лиц не обеспечивает получение ими знаний и навыков надлежащего уровня, в том числе в связи с формальным подходом подавляющего большинства образовательных организаций к итоговой аттестации государственных служащих, а также несоответствием образовательных программ повышения квалификации государственных служащих антикоррупционной направленности требованиям, обеспечивающим необходимую профессиональную компетентность служащих;

- кадровые службы государственных органов не обладают функционально-организационными возможностями обеспечить профилактику коррупционных правонарушений руководителями и их заместителями;
- сотрудники структурных подразделений по профилактике коррупционных правонарушений кадровых служб государственных органов не обладают должным уровнем знаний и опыта исполнения государственных функций и полномочий с высоким риском коррупционных проявлений, не владеют необходимой информацией, позволяющей выявлять коррупционные риски и факты коррупционных проявлений, не способны оказывать воздействие на порядок исполнения функциональных обязанностей и соблюдение при их исполнении антикоррупционных запретов и ограничений.

Негативное влияние на эффективность антикоррупционной политики оказывает и недостаточная антикоррупционная компетентность государственных служащих, при этом прохождение ими повышения квалификации по программам антикоррупционной направленности не способно кардинально изменить ситуацию. Подавляющее большинство программ повышения квалификации в сфере антикоррупционной политики не соотносены с функциональными обязанностями тех государственных служащих, которые проходят обучение, что значительно усложняет формирование у них антикоррупционных навыков исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг. Кроме того, требуется разработка специализированных программ для тех государственных служащих, которые должны осуществлять контроль за деятельностью подчиненных, исполняющих полномочия с высоким риском коррупционных проявлений.

8. Наличие организационно-правовых средств, обеспечивающих осуществление антикоррупционных мер, а также высокое качество правовых процедур и методик выполнения отдельных антикоррупционных мер.

Сегодня отсутствуют либо совершенно недостаточны организационно-правовые механизмы, обеспечивающие реализацию следующих антикоррупционных мер, обязанностей и требований:

- 1) внедрение антикоррупционных стандартов исполнения отдельных государственных функций и предоставления государственных услуг (предпринимаются лишь единичные попытки принятия соответствующих правовых актов на уровне субъектов Российской Федерации). Не сформирован общепризнанный подход к тому, какие нормативные предписания должен включать антикоррупционный стандарт, в каком порядке они должны утверждаться, в каких правовых формах. На наш взгляд, антикоррупционные стандарты — это модель процедуры исполнения государственных функций, предусматривающая специализированные запреты, ограничения, дозволения, не сводящиеся к тем ограничениям и запретам, которые уже установлены законодательством о государственной и муниципальной службе;
- 2) внедрение механизмов антикоррупционного мониторинга;
- 3) исполнение государственными и муниципальными служащими обязанности по передаче принадлежащих им акций в доверительное управление;
- 4) урегулирование конфликта интересов лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, руководителей государственных и муниципальных учреждений и предприятий;
- 5) служебное расследование коррупционных правонарушений лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, руководителей государственных корпораций и компаний.

Принятые методики проведения антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и мониторинга правоприменения (в целях выявления коррупционных факторов) требуют внесения существенных изменений, поскольку характеризуются поверхностным подходом, отсутствием развернутого методического инструментария, не обеспечивают объективность, достоверность и проверяемость полученных результатов. В целом сегодня можно отметить низкий уровень методического обеспечения отдельных антикоррупционных мероприятий, недостаточное использование потенциала экспертных организаций, что негативно влияет на борьбу с данным социально — опасным явлением. Как следствие, в 2018 году за грубые нарушения антикоррупционного законодательства были уволены 3,5 тысячи чиновников, более 7 тысяч граждан, должностных и юридических лиц были оштрафованы на сумму свыше 900 миллионов рублей. За 2018 год свыше 500 миллионов рублей составили иски в суды с требованием изъятия имущества [3, с. 38].

Кроме административных, уголовных и экономических мер необходимо с детства воспитывать граждан к неприятию коррупции.

Таким образом, следует проводить планомерную работу по выявлению тех антикоррупционных мероприятий и отдельных мер противодействия коррупции, которые не получили действенного организационно-правового механизма реализации, не урегулированы правовыми актами, определяющими соответствующие процедуры, либо правовые акты, им посвященные, не отвечают требованиям системности и беспробельности правового регулирования, усилить нравственное воспитание, особенно среди молодежи.

### Список литературы

1. Демидов Н.М., Солодилов А.В. Основы социологии и политологии. Учебное пособие. — М., КНОРУС, 2019. — С. 209.
2. Первалов, В.Д., Хазанов, С.Д. О методологических основах оценки эффективности мер противодействия коррупции [Текст] / В.Д. Первалов, С.Д. Хазанов // Российский юридический журнал. — 2016. — № 2. — С. 22–31.
3. Пискарев В.И. «Непринятие коррупции надо воспитывать со школы // Российская Федерация сегодня. — 2019, декабрь. — № 12. — С. 38.
4. Солодилов А.В. Основы государственного и муниципального управления: Учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2019. — С. 371.
5. Солодилов А.В. Коррупция: отечественная специфика и зарубежный опыт противодействия: Монография / А.В. Солодилов и др. — М.: МГОУ, 2019 — С. 176.
6. Эффективность государственного управления и качество жизни населения: Монография / А.В. Солодилов и др. — М.: МГОУ, 2018. — С. 116.

УДК 330.88(075.8)

## МНОГОМЕРНОСТЬ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Макаров О.Н.,*

кандидат экономических наук, доцент кафедры Психология, социология, государственное и муниципальное управление,  
Российский университет транспорта

## MULTIDIMENSIONALITY OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF MODERN SUBJECTS OF THE RUSSIAN SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

*Makarov O.N.,*

PhD in Economic Sciences, associate Professor of Psychology, sociology,  
state and municipal administration,  
Russian university of transport  
E-mail: mr.russskiy@gmail.com

**Аннотация.** В статье смоделирована стратегическая матрица решений урбанистического развития современного города в контексте особенностей управления в рамках институциональной экономики. Эти стратегии являются этапами, реализация которых позволит достичь главную цель существования любой социально-экономической системы — устойчивое развитие территории в долгосрочной перспективе. Ключевой аспект, на который делается основной акцент в работе — это возможность максимально широкого реплицирования модели на разноуровневые системы.

**Ключевые слова:** институциональная экономика, государственное управление, урбанистика, стратегия, инвестиции, цифровизация.

**Abstract.** In the article had been developed the strategic matrix of decisions of urban development of the modern city in the context of features of management within institutional economy is modeled. These strategies are the stages, the implementation of which will achieve the main goal of the existence of any socio-economic system-sustainable development of the territory in the long term. The key aspect on which the main emphasis is placed in the work is the possibility of the widest possible repetition of the model on multi-level systems.

**Key words:** institutional economics, public administration, urbanism, strategy, investment, digitalization.

Потенциал социально-экономического развития практически любого города в России зависит от того, как будет развиваться Российская Федерация и какой будет экономическая ситуация в мире в целом. Но, несмотря на это, у российских городов есть свои ресурсы и возможности для развития.

Среднестатистическому российскому городу важно сохранить свои культурные и исторические ценности, но также необходимо поставить амбициозные цели и продемонстрировать высокую динамику роста, в том числе, инновационного.

1. *Стратегия облигации субъектно-муниципального займа* заключается в создании Фонда инвестиций в инфраструктурные проекты.

Таким образом, Фонд будет иметь возможность предоставлять капитальный гарант частному партнеру. Привлечение денег будет осуществляться за счет облигаций, которые обслуживаются за счет текущих расходов бюджета, а погашаются — новыми бюджетными поступлениями, в том числе теми, которые принесут данные проекты. Все это позволит мультиплицировать бюджетные расходы на инфраструктуру, а также развивать систему планирования на срок дольше, чем три года.

Целью является «раскачать» город с помощью инвестиций в инфраструктуру, поскольку она катастрофически сильно недофинансирована. Так, если фонд даст гарантии по оплате концедента, то инвестиционная привлекательность проектов должна резко вырасти. И фонд сможет привлечь большее количество инвестиций в приоритетные муниципальные проекты (см.: рис. 1).

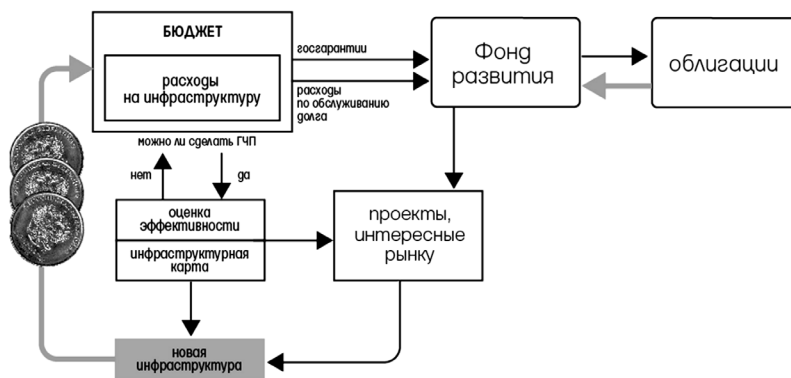


Рисунок 1 — Схема отбора проектов в Фонд инфраструктурного развития<sup>1</sup>

Основной проблемой большого количества региональных проектов государственно-частного партнерства (далее — ГЧП) является отсутствие софинансирования. Поэтому фонд поможет быстро и качественно финансировать ГЧП-проекты, для этого необходимо рассчитывать показатели эффективности сроком не менее чем на 2–3 года.

2. *Стратегия современного пространственного развития* заключается в проектировании городской среды, которая ориентирована на трансформацию горожан в граждан.

Основной смысл в том, что гражданин не только создает блага для себя и своего окружения, но также, способен подняться до уровня города, как общего достояния.

Чтобы сделать такой переход на качественно новый уровень, в первую очередь нужно создать такие механизмы, которые привлекли бы жителей в создание городской среды. Примером могут служить такие проекты, как «Твой бюджет» в Санкт-Петербурге и «Я планирую бюджет» в Ленинградской области. Суть этих проектов заключается в том, что жителям предлагается участие в распределении небольшой доли муниципального бюджета. Таким образом, жителям дают реальную власть и вовлекают в разработку проектов, что, в конечном счете, меняет их сознание.

3. *Стратегия внедрения блокчейн-технологий* заключается в повышении прозрачности всех муниципальных процессов, что поможет повышению уровня привлекательности для инвесторов.

Приватный блокчейн представляет собой базу данных, доступ к которой открыт ограниченному кругу людей с установленными личностями. Платформа Exonum обеспечивает для этого процесса необходимую функциональность — позволяет размещать данные на блокчейне и работать с этими данными. Эта платформа заключает партнерские договоры с компаниями-интеграторами, которые могут разрабатывать продукты поверх Exonum. Exonum создана для рынка B2D, Business-to-dealer, — предоставляет технологии, с помощью которых другие компании могут предоставлять свои услуги.

<sup>1</sup> Составлено автором.

Но, необходимо понимать, что одного внедрения блокчейна недостаточно. Также важно корректно перевести все имеющиеся цифровые и бумажные данные на блокчейн, разработать процедуру оспаривания некорректных данных и принять другие меры для решения промежуточных задач.

Конечно, стоит помнить о том, что система имеет не только достоинства, но и недостатки. Так, нехватка мощностей, угроза безопасности при вводе данных, управление доступом и синхронизации — основные риски при внедрении блокчейна. Чтобы этого избежать, необходимо правильно выстроить блокчейн. Для этого используются византийские алгоритмы, которые устойчивы к внешним угрозам и сводят к минимуму вероятность фальсификации информации.

4. *Стратегия адаптации методов четвертого технологического уклада* заключается в том, что будущее развитие промышленности строится на базе четырех технологических коридоров:

- первая технология — возобновляемые источники энергии;
- вторая технология — ресурсосберегающие дома и строения общественного назначения; либо с нулевым энергобалансом, либо поставляющие услуги в общую сеть: одни — энергию, другие — переработанный мусор, очищенную воду и т.д.;
- третья технология — малые аккумуляторы энергии;
- четвертая технология — электротранспорт или гибридный транспорт.

5. *Стратегия «Индустрия 4.0»* заключается в создании новых платформ киберфизических систем. В ее ядре содержится три основных технологических коридора:

- первый коридор — все содержится в «цифре», т.е. это совокупность подходов, инструментов и методов обработки данных больших объемов и их многообразия — Big Data;
- второй коридор — новые материалы, т.е. создание материалов с управляемыми свойствами, биологические;
- третий коридор — «умные» системы управления, которые предполагают перенос части функций на вещи и машины, включённые в сети принятия решений.

6. *Стратегия частичных изменений образовательной системы* заключается в двух составляющих:

- во-первых, широкая гуманитаризация, поскольку, если специалист не владеет знаниями о том, как устроено общество и экономика, то он является некомпетентным;
- во-вторых, системный подход к метаязыку. Системный подход позволяет задать общее логическое описание сложным системам, который позволяет специалисту решать различного рода задачи;
- в целом образование представляет собой формирование картины мира, а это значит иметь возможность владеть причинно-следственными связями между различными явлениями.

Преобразования, которые происходят в системе образования ведут к тому, что диплом будет «сбираться»: человек сможет сам получать отдельные элементы подготовки, переезжая из одной точки мира в другую, чередуя такты образования с тактами работы, имея возможность набирать себе конструкцию компетенций из модулей.

Все большее количество работодателей говорят о «мягких» навыках своих работников, с которыми он должен выйти из учебного заведения. К таким навыкам можно отнести: навыки работы с клиентами; навыки работы в команде; навыки психофизической самоорганизации; навыки поиска решений и гибкости в обучении.

7. *Стратегия развития системы токенов* заключается в снижении зависимости от государственного финансирования и предотвращении жилищного кризиса.

Владельцы токенов смогут тратить их в магазинах, ресторанах, а также, появится возможность платить ими за аренду квартиры. Так, токены будут обеспечены облигациями от муниципалитета. С помощью токенов (ICO) муниципалитет сможет привлечь деньги на финансирование проектов доступного жилья и услуг [2, с. 111].

8. *Стратегия инвестиций в социальный капитал* заключается в:

- концентрировании на механизме решения проблем, основанных на самоорганизации, коммуникации, самоуправлении, достижении общественного консенсуса;
- создании «цифрового города», который является открытым и доступным к информации и данным, а также, формирует интеллектуальную систему самоуправления;
- вовлечении сообщества в решение «городских проблем»;
- развитии общественного пространства и благоустройства.

9. *Стратегия инвестиций в человеческий капитал* заключается в:

- инвестициях в образовании, что позволит закрепить семьи и создать фундамент человеческого капитала на будущее;
- индивидуализации предоставляемых услуг, и возможность выбора в социальной сфере;
- поддержке адаптивности на рынке труда, развитию конкуренции и снижению оттока населения.

10. *Стратегия долгосрочных инвестиций в природный капитал* заключается в:

- резервировании земель под охраняемые природные территории;
- развитии технологий сбережения и восстановления природного капитала на базе инвестиционных проектов;
- распространении системы регулирования и стимулирования ресурсосбережения индивидуальных потребителей.

11. *Стратегия развития городской среды* заключается в:

- вовлечении в оборот деградировавших территорий путем управления пространством: создание новых центров, новых транзитных путей и т.д.;
- вовлечении физического капитала в активный оборот через развитие рынка аренды;
- реставрации зданий и исторической среды города;
- развитии рынка недвижимости через создание нормативов для застройки участков.

12. *Стратегия оптимизации структуры городской администрации* заключается в преобразовании административных районов в муниципальные, где муниципальные районы и округа будут наделены реальной ответственностью, полномочиями и возможностью бюджета.

Так, необходимо исключить дублирование государственных функций, устранить горизонтальные связи между комитетами и повысить эффективность человеческих и бюджетных ресурсов.

Таким образом, чтобы не происходило растрачивания городского бюджета и отраслевого лоббизма, нужна концентрация ресурсов на приоритетные направления и прозрачность процедур отбора наиболее ценных для города инициатив, которые получают бюджетное финансирование.

13. *Стратегия высокотехнологичных секторов* заключается в необходимости поддерживать развитие секторов с высокими технологиями, которые будут основой для новой экономики и улучшения благосостояния горожан.

14. *Стратегия промышленной кластеризации* заключается во внедрении современных форматов проектирования, трансформации управления логистикой и системы менеджмента, а также, содействие в создании испытательных, обучающих и аудиторских центров.

Для этого необходимо создание профильных кафедр, подготовить специалистов в области логистики и менеджмента, возможно привлечение западных специалистов, также, создать центры коллективного пользования с различным оборудованием для предприятий.

15. *Инновационная стратегия* заключается в реализации программы «Инновационный город».

Чтобы реализовать данную программу необходимо быть местом применения цифровых технологий и быть центром знаний. В городе, в котором применяются цифровые технологии, содействуют экономическому росту. Применяемые инструменты позволяют модернизировать городской сервис и управление городскими услугами, формируется новый обслуживающий сектор «умных» систем отрасли. В городе — центре знаний, важным становится зоны компетентности и информации. Необходимо создание собственного глобального научного центра.

16. *Стратегия создания новых центров привлекательности* заключается в развитии туристической инфраструктуры и расширении границ туристического города. Для этого стоит обратить внимание на два аспекта:

- создание комфортных условий для туристов в городе;
- увеличение доходов от туризма в городском бюджете.

Для расширения туристической инфраструктуры важно включить в нее территории, которые находятся на окраинах города. Следует разработать новые туристические маршруты, сделать акцент на развитии сервисов и инфраструктуры для самостоятельных туристов.

17. *Миграционная стратегия* заключается в создании новой сети миграционных центров.

Необходимо разделить поток низкоквалифицированных и высококвалифицированных мигрантов, с помощью PR-кампании привлечь талантливых мигрантов, упростить процедуры легализации для получения рабочей визы высококвалифицированным мигрантам.

18. *Стратегия создания экономических стимулов* заключается в:

- усилении взаимодействия с крупными предприятиями, располагающимися на территории городов;



- создании проектов инновационной инфраструктуры на базе сотрудничества города, вузов, инновационных компаний и инвесторов;
- развитии сервисов и инфраструктуры для туристов и упрощение визового режима для них.

19. *Стратегия использования креативной технологии* заключается в формировании среды для функционирования креативных пространств: городская поддержка и содействие в развитии креативных кластеров, в том числе проработка снижения государственных и иных барьеров для размещения креативных пространств на территории бывших промышленных предприятий (создание лофтов).

20. *Стратегия развития городской среды* заключается в разработке программы, которая включала в себя нормативные требования по учету «логики» среды при строительстве и проектировании для всех объектов на территории города:

- требования по созданию современной инфраструктуры и общественных пространств;
- определение территорий, которые имеют потенциал для развития общественного пространства.

А также, создание нормативно-правовой базы для образования института модераторов по организации и развитию локальных и долгосрочных партнерств государства, муниципалитетов, общества и бизнеса в рамках проектов по созданию общественных пространств.

21. *Стратегия реорганизации транспортной системы* заключается в стратегическом территориальном планировании в рамках агломерации.

Требуется модернизировать трамвайную систему на новых качественных основаниях, организовать полосы велосипедного движения в центре города и новых районах, ликвидировать транспортный «разрыв» между районами и организовать платное парковочное пространство в центре города, основанного на существующих потоках и точках притяжения каждого конкретного места.

22. *Стратегия модернизации системы ЖКХ* заключается в:

- принятии мер по повышению прозрачности и оптимизации издержек сетевых монополистов;
- поддержке инновационных проектов в сфере «умных» технологий в системе ЖКХ;
- стимулировании «умного» стимулирования потребления энергоресурсов.

23. *Стратегия привлечения жителей к управлению городом* заключается в формировании групп, которые будут являться представителями от каждой территории сообщества и создании фонда поддержки бизнеса в социальной сфере.

24. *Стратегия административной трансформации* заключается в:

- исключении дублирования функций в подразделениях городской власти;
- переоценке показателей эффективности работы чиновников, как факторов мотивации по выполнению целей стратегии;
- формировании единой городской службы по управлению строительными проектами;
- формировании двухуровневой системы муниципального управления (преобразование административных районов в муниципальные первого уровня).

25. *Стратегия «зеленой и исторической» консервации* заключается в сохранении общего ландшафта города.

Парки, озера и ровные линии деревьев должны вписываться в каждый район, таким образом, это придает кварталам индивидуальность.

Конечно, созданное ощущение консервированной среды — отличие искусственного города от тех, которые возникли естественным образом. Хотя, благодаря своей искусственности город может стать один из самых быстрорастущих, т.к. будет являться центром привлекательности для различных компаний, что в итоге приведет к увеличению рабочих мест и запуску новых технологий для развития городской среды.

26. *Стратегия модернизации общественного транспорта* заключается в развитии инновационных проектов.

Беспилотный транспорт — важное направление для экономики. Существует необходимость в создании лабораторий по исследованию технологий для бизнеса в транспортной системе. Важно разработать программы для планирования транспортных маршрутов, которые позволят сокращать издержки и экономить топливо.

27. *Программа SP: Smart* заключается в создании проекта по сбору данных о работе основных городских систем (транспорт, энергетика, поведение граждан и т.д.).

Так, город использует социологическую статистику, показания спутников и т.д. Все это используется не только в личных целях, но и для предоставления доступа горожанам и облегчения жизни. Таким образом, можно улучшить экономическое состояние города [3, с. 126–128].

28. *Стратегия постиндустриальной трансформации пространства* заключается в комплексном развитии крупных городов, за счет дополнительных инвестиций.

Инвестиции могут быть относительно эффективно использованы, оставаясь в прежней системе институтов, но при этом обеспечивать заметные темпы изменений. Таким образом, реализовать со-инвестирование регионов и бизнеса в девелопмент возможно на базе мирового уровня мастер-планов каждого города, работающих корпораций и агентств городского развития и ясного описания ожидаемых результатов.

29. *Стратегия развития частных муниципалитетов* заключается в концепции города-хартии — частного города под корпоративным управлением.

В таких городах создаются самые привлекательные условия для инвесторов и бизнеса, а управляются — на основе договора, наиболее благоприятного экономической и политической системе. Такие автономные территории, привлекают инициативных и наиболее эффективных людей, а также дают остальному населению возможность попробовать свои силы в иных экономических условиях.

Создание на территории государства специальных экономических зон, по сути, предлагает людям альтернативу, возможность пожить сразу в двух государствах и сделать свой выбор в пользу той или иной системы.

Но, нельзя строить город только на бизнес-основаниях, иначе интересом будет лишь только экономический рост, где будет происходить вытеснение бедных на всё менее качественные территории, в том числе вообще за пределы этого города за счёт непрерывного роста и повышения стоимости земли.

#### Список литературы

1. Волчкова И.В., Минаев Н.Н. Теория и практика управления развитием агломераций. — Томск: ТГАСУ, 2014. — 234 с.
2. Евлаев А.Н., Красина Я.С. Государственно-частное партнерство как механизм усиления конкурентоспособности в сфере туризма // ПОИСК. — М.: МИИТ, 2014. — № 1 (42). — С. 108–115.
3. Красина Я.С., Евлаев А.Н. Отношения бизнеса и государства в железнодорожной отрасли в период финансового кризиса и санкций // ПОИСК. — М.: МИИТ, 2015. — № 5 (52). — С. 121–131.

УДК 338.24

## УСТАНОВЛЕНИЕ МОНОПОЛИИ НА РЫНКЕ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ КАК ОДНОГО ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ

**Мустафина С.Ю.,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин,  
Ростовский юридический институт МВД России, Ростов-на-Дону

## ESTABLISHING A MONOPOLY ON THE MARKET OF ALCOHOLIC BEVERAGES AS ONE OF THE INSTRUMENTS OF MANAGEMENT OF THE COMPANY

**Mustafina S.Y.,**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor of Civil Law Disciplines,  
Rostov law Institute of the Ministry of internal Affairs of Russia, Rostov-on-don  
E-mail: Sodroz34@gmail.com

**Аннотация.** В статье поднимается вопрос о необходимости и возможности введения в Российской Федерации исключительного права государства на производство и реализацию алкогольной, спиртосодержащей продукции и этилового спирта, как одного из основных инструментов, используемых государством с целью управления общественной и экономической ситуациями. Приведены данные по состоянию на начало 2019 года, касающиеся лицензирования организаций, занимающихся производством, хранением, перевозкой и реализацией алкогольной продукции, а также данных по налоговым поступлениям в бюджет.

**Ключевые слова:** алкогольная продукция, этиловый спирт, государственная монополия, лицензирование, управление экономикой.

**Abstract.** The article raises the question of the necessity and possibility of introducing in the Russian Federation the exclusive right of the state to produce and sell alcohol, alcohol-containing products and ethyl alcohol, as one of the main tools used by the state to manage social and economic situations. Data as of the beginning of 2019 concerning licensing of the organizations which are engaged in production, storage, transportation and sale of alcoholic products, and also data on tax receipts to the budget are resulted.

**Key words:** alcohol products, ethyl alcohol, state monopoly, licensing, economic management.

Алкогольная продукция представляет собой уникальный по своей природе товар, производство и реализация которого приводит к возникновению существенных противоречий в рамках функционирования государства. С одной стороны, рост реализации спиртных напитков отражает повышение уровня напряженности в обществе. С другой стороны, казна государства пополняется путем уплаты акцизов от продаж алкоголя. Такая ситуация неизменно влечет за собой споры на предмет необходимости установления монополии за производством алкогольной продукции.

О необходимости введения ограничительных мер, направленных на установление государственного контроля над отраслью, реализующей алкогольную продукцию, зачастую упоминают по причине необходимости извлечения дополнительных доходов с целью пополнения федерального бюджета.

Необходимо отметить, что установление монопольных границ в данном вопросе является прерогативой во многих странах. И по опыту других государств, эта мера является эффективно обусловленной: уровень потребления в странах с жесткой государственной монополией в разы ниже, чем без таковой. К примеру, в Венгрии, Молдове, Румынии, России при отсутствии жесткой законодательно регламентированной монополии на производство и реализации алкогольной продукции либо этилового спирта уровень душевого потребления алкоголя превышает 15 литров. Одновременно в Канаде, Норвегии при условии законодательной монополии на реализацию алкоголя уровень потребления алкогольной продукции на человека не превышает 10 литров.

Единственной страной, составляющей исключение, является Беларусь. Кризис, произошедший в государстве, привел к переориентированию населения в сектор теневой экономики, что послужило снижению только официального уровня реализации, но способствовало обратному росту реального спроса на алкоголь.

Наглядно продемонстрировано, что страны, успешно реализующие свое право на введение монополии на производство подакцизных товаров, заведомо снижают потребление алкогольной продукции среди населения. Однако, проведение подобных изменений в алкогольной политике России создает некоторые сложности в части касающейся законодательства. Прежде всего, необходимо учитывать, что в ст. 8 Конституции Российской Федерации гарантированы как единство экономического пространства, так и поддержка конкуренции, а также провозглашается свобода экономической деятельности. Таким образом, любое участие государства в экономических отношениях приводит к ограничению свобода предпринимателей и потенциально снижает их деловую активность. В связи с этим принципом деятельность государственных органов, напротив, направлена на сокращение вмешательства в функционирование рынков и на предоставление свободы действий участникам рыночных отношений.

Таким образом, введение на территории Российской Федерации монополии на реализацию алкогольной и спиртосодержащей продукции потенциально не соответствует принципам функционирования организаций и компаний.

Введение права на производство и сбыт алкоголя исключительно в круг полномочий государства незамедлительно приведет к прекращению функционирования негосударственных организаций, занимающихся производством и реализацией алкоголя, что создаст ситуацию выброса рабочей силы на рынок безработных.

Второй проблемой становится установление монопольно завышенных цен, что напрямую конкурирует с принципом свободной конкуренции на территории Российской Федерации. Кроме того, введение права на монополию потребует финансовых затрат для покупки контрольных пакетов акций у алкоголепроизводящих компаний, а также для создания специализированных объектов, направленных на реализацию алкоголя.

Целесообразно отметить, что с точки зрения разрешения финансового вопроса монополия на производство алкогольной продукции в разные годы приносила существенные доходы в казну. К примеру, в период царской России со 100 рублей, вырученных за продажу алкоголя, 30 попадало в бюджет.

В советское время — со 100 рублей удавалось получить 22 рубля. В настоящее время, анализируя размеры поступлений в бюджет в разрезе подакцизных товаров, можно отметить, что на долю спирта этилового и алкогольной продукции приходится не более 1% от общего объема доходов (табл. 1).

Таблица 1

**Поступления в бюджет по видам подакцизных товаров, млн. руб. [7]**

Подакцизные товары, реализуемые на территории РФ	Кассовое исполнение	Отклонение исполнения от прогноза
Этиловый спирт	528	-181
включает:		
Этиловый спирт из пищевого сырья, произведенный на территории России	223	1
Этиловый спирт из непищевого сырья, произведенный не на территории России	305	-181
Этиловый спирт из пищевого сырья	1	0
Алкогольная продукция	77011	1630

Более простым и эффективным, а также менее затратным может стать введение государственной монополии на производство и реализацию этилового спирта, как основного сырья для создания алкогольной продукции. Еще в 2015 году была утверждена программа развития ОАО «Росспиртпром», согласно положениям которой к 2025 году производство не менее 85% этилового спирта в стране должно находиться под его ведомством. Первые активные шаги по выполнению поставленных задач были предприняты уже в 2016 году, когда была зафиксирована сделка по приобретению восьми региональных предприятий, основной деятельностью которых являлось именно производство этилового спирта, в том числе ООО «ДДД», ООО «Абсолют», ООО «Премиум» (Кабардино-Балкария), ООО «Зернопродукт», ЗАО «Ерофеев» (Новосибирская область), ООО «Эталон» (Тульская область), ООО «Престиж» (Северная Осетия).

Заключение такого рода сделки позволило Росспиртпрому увеличить свое влияние до 43,3% вместо 11%. На начало 2019 года эта цифра превышает 56%.

В настоящее время с большей степенью вероятности можно утверждать, что одних лицензионно-разрешительных мер функционированию ликероводочного производства недостаточно. Законодательство, регламентирующее деятельность по производству и реализации алкогольной продукции, действует недостаточно продуктивно. Единственный инструмент воздействия на алкогольный рынок — лицензирование, но в современных реалиях степень его эффективности становится под вопросом.

Тем не менее, несмотря на все возникающие сложности на пути государства к установлению монополии на алкогольный рынок, мы наблюдаем определенные меры по подготовке производителей к несомненным изменениям. Это, прежде всего, наблюдается по ужесточению требований, предъявляемых к организациям, выразившим желание и возможность осуществлять коммерческую деятельность в алкогольной отрасли. По итогам проводимых мероприятий по проверке выданных лицензий и усилению разрешений, планируемых к выдаче, за шесть лет с момента начала проведения антиалкогольной политики в 2010 году предприятий, владеющих лицензиями, к примеру, на производство, хранение и поставку этилового спирта, снизилось почти на 45%.

Однако, самые крупные меры, направленные на управление обществом и экономикой в стране, стало изменение структуры потребления алкогольной продукции. За период с 2000 по 2018 год включительно динамика производства винодельческой продукции повысилась на 73%, а выпуск крепких спиртных напитков снизился на 43%, что в определенной степени повлияло на количество и структуру совершаемых преступлений.

Различные статистические исследования алкогольного рынка позволили сделать вывод о том, что с 2007 года государство проводит активную политику, направленную на переориентирование структуры потребления населения в сторону винодельческой и слабоалкогольной продукции. Ужесточение требований к выдаче лицензий на производство, оборот, хранение, поставку и реализацию этилового спирта, спиртосодержащей и алкогольной продукции — это самый главный комплекс мер, предпринимаемых государством с целью регулирования и управления экономической и социальной сферой в России.

Список литературы

1. Федеральный закон от 22 ноября 1995 г. № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» // СПС: «Гарант».
2. Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» // СПС: «Гарант».
3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.gks.ru> (Дата обращения: 04.09.2019).
4. *Архипова М.Ю., Сиротин В.П., Галактионова Е.А.* Статистическое исследование влияния потребления алкогольных напитков на занятость и заработную плату в России // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2016. — № 4. — С. 75–82.
5. *Герцензон, А.А.* Преступность и алкоголизм в РСФСР / Ред. Г.М. Сегал и Ц.М. Фейнберг. — М.: Красный печатник, 1930.
6. *Глинский В.В., Серга Л.К., Самотой Н.В., Симонова Е.Ю.* Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности как условие повышения национальной безопасности России // Вестник НГУЭУ. — 2017. — № 3. — С. 221–234.
7. Организация государственного управления отраслью пищевой промышленности, производящей алкогольную продукцию / Т.Н. Агапова, С.Ю. Мустафина // Системное управление. — 2016. — № 2(31). — С. 39.

УДК 35

**СОВРЕМЕННЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ  
К ГОСУДАРСТВЕННЫМ ГРАЖДАНСКИМ СЛУЖАЩИМ**

***Осташкин В.Н.,***

доктор исторических наук, профессор кафедры психологии, социологии, государственного и муниципального управления, Российский университет транспорта, заслуженный работник культуры РФ

**MODERN ETHICAL REQUIREMENTS FOR PUBLIC CIVIL SERVANTS**

***Ostashkin V.N.,***

Doctor of Historical Sciences, professor of the department of psychology, sociology, state and municipal management, Russian university of transport, honored worker of culture of the Russian Federation

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управление, компетенции, профессиональная этика.

**Key words:** state and municipal management, competencies, professional ethics.

В содержании современной системе образования в Российской Федерации Министерство науки и высшего образования старается всё больше внимания уделять общепрофессиональным дисциплинам и дисциплинам специализации [6] с целью формирования профессиональных компетенций. На их изучение предусмотрен рост учебного времени. Порой это происходит за счёт социально-экономических дисциплин. Это не случайно. Этот процесс носит системный характер. И это происходит под прикрытием участия Российской Федерации в Болонском процессе, под предлогом требований заказчика, о которых уже так много сказано сторонниками и противниками этого неоднозначного явления.

5 ноября 2019 г. в Кремле обсуждали вопросы укрепления фундамента национальной самоидентификации на заседании Совета при Президенте РФ по русскому языку. Заседание президентского Совета по русскому языку Владимир Путин начал с констатации: необходимо увеличить поддержку образовательных программ и программ по продвижению национальной культуры.

Это, надеюсь, только начало большого пути по кропотливому восстановлению морально-нравственных норм российского общества. Как заявил Владимир Путин, язык обеспечивает суверенитет, единство и идентичность российской нации. Любые нападки на него — это нарушение прав человека на родную речь и культуру. А тех, кто объявляет войну русскому языку, президент назвал пещерными русофобами. Вместе с тем, по мнению автора, необходимо не просто изучать в русском языке не только категориальный аппарат языка, которая определяется синтаксическими и морфологическими признаками, но и не менее важно, а сегодня это задача выходит на первый план в государственном масштабе, определиться со смыслами слов, которые будут изучаться, но и наверное необходимо, чтобы содержание языка было насыщено морально-этическим содержанием.

Вместе с тем, общая тенденция в обучении студентов высших учебных заведений, характерная для Российской Федерации, и не только для неё, всё больше требует внимания и сил от профессорско-преподавательского состава и администрации российских вузов для морально-этического воспитания будущих управленцев, которые будут управлять в стране на разных уровнях по различным направлениям. В этом непростом деле значение общественных дисциплин не просто велико, оно огромно. Будущие управленцы без знания истории Отечества, философии, психологии, политологии, эстетики и этики будут представлять собой только бакалавров и магистров, но они не смогут быть самостоятельными специалистами, работающими на благо России и россиян и будут постоянно требовать контроля и корректировки целей и задач своей деятельности со стороны руководителей.

Такие основы формируются на базе Конституции Российской Федерации [1], Федеральных законов «О системе государственной службы Российской Федерации» [2], «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3], Указе Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [4], государственных программ федерального уровня «Развитие культуры и туризма» (2013–2020 гг.), «Информационное общество» (2011–2020 гг.), «Развитие науки и технологий» (2013–2020 гг.), «Развитие образования» (2013–2020 гг.), «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» (2016–2020 гг.), общепризнанными принципами и нормами международного права о государственной службе.

Действие таких документов распространяется на государственных служащих всех видов государственной службы (федеральная, субъектов Федерации, гражданская, военная, правоохранительная). Вместе с тем, по мнению автора, необходимо подчеркнуть, что юридические дисциплины рассматривая содержание законов и подзаконных актов основное внимание уделяют правовым вопросам, зачастую не уделяют должного внимания морально-этическому содержанию вышеназванных документов. Это понятно и объяснимо т.к. морально-этическое содержание не является основным предметом изучения юриспруденции.

Среди подзаконных актов необходимо особо выделить Кодексы профессиональной этики и правил делового поведения государственных гражданских служащих (далее — Кодекс) целого ряда федеральных ведомств [6], и субъектов Федерации.

Что представляют из себя эти этические Кодексы?

С точки зрения юридической — это ведомственный или территориально ограниченный рекомендательный документ для государственных гражданских служащих Российской Федерации. Граждане, поступающие на государственную службу обязаны ознакомиться с положениями Кодекса и соблюдать их в процессе своей служебной деятельности. Несоблюдение этих требований чревато последствиями. Государственный гражданский служащий наряду с правовой ответственностью за служебные упущения и злоупотребления служебным положением, за нарушение норм делового поведения и профессиональной этики несет моральную ответственность в форме корпоративного осуждения коллег, вплоть до отторжения, изгнания из делового сообщества, негативной оценки личных качеств служащего руководителем и исключения возможности карьерного роста.

Установление этических норм, правил профессионального поведения государственных гражданских служащих ведомства для достойного выполнения ими своего служебного долга в этом цель Кодекса. Служение людям, обществу — в этом смысл и предназначение государственной службы.

Повышение эффективности выполнения государственными гражданскими служащими своих должностных обязанностей — именно в этом предназначение Кодекса. Поэтому, не случайно, Кодекс определяет, во-первых, этические ценности, которыми должны руководствоваться в своей деятельности государственные гражданские служащие; во-вторых, основные принципы, которые должны соблюдать государственные гражданские служащие, независимо от занимаемой должности; в-третьих, поведение государственных гражданских служащих при осуществлении профессиональной деятельности.

Высшим критерием эффективности и конечной целью служебной деятельности каждого государственного гражданского служащего являются благосостояние общества и государства.

На суд общественности в последнее время представлены значительное количество вариантов такого Кодекса. Необходимо отметить, что все они, как правило, очень подробно перечисляют традиционные личные качества, которыми должен обладать государственный гражданский служащий: соблюдение в государственной службе этических норм и правил человеческого общежития, исторически сложившихся нравственных устоев народов, населяющих территорию Российской Федерации; жить по законам правды и справедливости; выражать сострадание и заботу о людях, проявлять бескорыстное милосердие, совестливость и скромность; осуществлять саморазвитие чувств социальной справедливости; патриотизм, гражданственность, мужество при противодействии антиконституционному и противоправному поведению; лояльность, порядочность в служебных и личных отношениях, честность, ответственность; корректность, терпимость к иным правомерным и нравственным позициям; скромность и умение вести конструктивный диалог и находить целесообразные и рациональные решения; неподкупность, осмотрительность в выборе ближайшего окружения; умеренность в материальных потребностях и бескорыстие.

Особо необходимо выделить этические ценности демократии: свобода; равенство перед законом и судом; понимание того, что носителем суверенитета и единственным источником власти в России является её народ; соблюдение норм профессиональной этики, регламентирующие служебное поведение государственных гражданских служащих в определенной должностным регламентом сфере управленческих отношений; соблюдение государственной и служебно-должностной дисциплины.

Безусловно, нравственным долгом государственного гражданского служащего должны стать соблюдение делового этикета, служебной субординации; поддержание ровных, доброжелательных деловых отношений с коллегами по службе; стремление к сотрудничеству.

Высказывание своей позиции по служебным вопросам должно исключать у государственного гражданского служащего повышенную эмоциональность, грубость, бестактность, использование лексики, унижающей человеческое достоинство и дискриминирующей собеседника, интриганство, подсиживание, провокации в целях дискредитации кого-либо из корыстных побуждений.

Государственный гражданский служащий должен защищать права граждан и интересы Российской Федерации, строго соблюдать Конституцию Российской Федерации, законодательство Российской Федерации и обеспечивать их исполнение; осознать, что нравственным профессиональным долгом государственного служащего является служение всему обществу, каждому его члену, а не определенным социальным группам или лицам из ближайшего окружения; признать приоритет государственных интересов над личными, так как государственный служащий наделён властными полномочиями самим обществом, в лице многонационального народа, для реализации функций государства в интересах общества и государства; принимать меры по предотвращению конфликта интересов, руководствоваться требованиями закона, социально-политической и экономической целесообразности, общественных интересов, представлений населения о социальной справедливости и моральных ценностях; сообщать руководству о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей; быть независимым в своих выводах и решениях, добросовестно выполнять свою работу; всемерно содействовать формированию позитивного облика своего ведомства и воздерживаться от поведения, которое могло бы нанести ущерб авторитету ведомства; воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его служебные обязанности; поддерживать и формировать в общественном мнении населения образ добросовестного, гуманного, компетентного и честного работника аппарата государственной власти; повышать уровень своей квалификации и качества работы, знаний нормативных документов, владеть информацией по вопросам своей служебной деятельности.

Государственный гражданский служащий не должен подчинять государственные интересы личным интересам государственного служащего, частным интересам других лиц, социальных групп; наносить ущерб общественным и государственным интересам; не имеет морального права даже мысленно допустить возможность игнорирования или нарушения требований закона, норм общественной морали, интересов людей, особенно социально незащищённых групп населения, этнических сообществ, всего общества, государства в целом; наносить ущерб авторитету своего ведомства, других организаций, репутации должностных лиц и граждан распространением не полностью проверенной, возможно необъективной информацией; рекламировать свои собственные достижения и полученные результаты; пренебрежительно отзываться о работе коллег по служебной деятельности, в том

числе — сотрудников других ветвей государственной власти; допускать дискриминацию коллег по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим основаниям и руководствоваться исключительно профессиональными критериями; демонстрировать религиозную и политическую символику в том случае, если это может оскорбить чувства коллег.

Вместо заключения.

Личная репутация государственного гражданского служащего является основой авторитета власти, ведомства. Государственный гражданский служащий обязан отстаивать законные интересы государства и ведомства, не забывая о приоритетах. Государственный гражданский служащий должен отдавать себе отчет в том, что явное и систематическое нарушение норм этического кодекса несовместимо с дальнейшей служебной деятельностью на государственной службе.

### Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О системе государственной службы Российской Федерации». — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция). — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
4. Указ Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 20 марта 2007 г., 16 июля 2009 г.). — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
5. Распоряжение ОАО «РЖД» от 06.05.2015 № 1143р «О Кодексе деловой этики открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (вместе с «Кодексом...», утв. решением совета директоров ОАО «РЖД» от 30.03.2015, протокол № 3). — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
6. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 декабря 2014 г. № 1567 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата). (Зарегистрировано в Минюсте России 05.02.2015 № 35894)». — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».



## МЕТОД НАСТАВНИЧЕСТВА В АДАПТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

**Пантелеева Т.А.,**

кандидат филологических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Миropyчева А.В.,**

студент 5 курса, факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## A MENTORING METHOD IN THE ADAPTATION OF MUNICIPAL EMPLOYEES

**Panteleeva T.A.,**

PhD in Philology, Associate Professor, head of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: tatata070707@mail.ru

**Mironycheva A.V.,**

5<sup>th</sup> year student, Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: ArinaMironycheva@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные теоретические аспекты адаптации муниципальных служащих. Методологической основой для исследования выступили труды Володиной Н.В., Ерошина А.П., Журавлева П.В., Кибанова А.Я. и других. поэтапно представлена общая процедура адаптации персонала, определена роль коллектива. Особое внимание уделяется методу наставничества, стандартам работы наставника и набору его профессиональных качеств. Сделаны выводы о роли наставничества в процессе трудовой адаптации.

**Ключевые слова:** адаптация, метод наставничества, корпоративные ценности, профессиональные качества.

**Abstract.** The main theoretical aspect of municipal employees adaptation are considered in the article. The work by Volodina N.V., Ehorshina A.P., Zhuravleva P.V., Kibanova A.Y. and others voice the methodological basis of the study. The general procedure of adapting personnel is presented by stages, the role of the team is determined. A particular consideration is given to a mentoring method, to the tutor's working standards and the set of the his professional qualities. Conclusions of the role of mentoring in labor adaptation process.

**Key words:** adaptation, a mentoring method, corporate values, professional qualities.

Актуальность исследуемой темы заключается в том, что на данный период времени адаптация персонала в деятельности любой современной организации является основным и важным звеном системы управления персоналом, используемого на различных уровнях и в организации в целом.

Проблема адаптации персонала в современной организации рассматривалась в работах Волковой Н.В., Колесниченко К.В., Шилиной А.Ю. и некоторых других авторов.

Адаптированный персонал организации в современном понимании — это мобильный персонал, который достаточно легко может модернизировать свои знания, навыки и умения применительно к изменившимся условиям существования организации [18, с. 14].

Адаптация муниципальных служащих представляет собой привыкание, приспособление гражданина к должностным требованиям, освоение им социальных и организационно-технических норм поведения в муниципальном органе, общения с людьми вне данного органа и т.д.

Особенность адаптации муниципальных служащих состоит в основных двух аспектах:

- система муниципального управления является максимально формальной средой, в ней существует весьма большое количество нормативных требований, которые служащий должен знать;
- в процессе профессиональной деятельности выявляется чаще всего несоответствие изначальных представлений кандидата на должность и реальных условий муниципальной службы.

Первые три — шесть месяцев на новой работе являются наиболее сложными, и существенное количество новых муниципальных служащих покидают данную работу именно в период испытательного срока.

Чтобы испытательный срок был успешно пройден муниципальным служащим, руководителю подразделения данного муниципального органа следует:

- назначить наставника или взять на себя данную работу;
- ознакомить подробно нового муниципального служащего с внутренними нормативными документами (правилами, инструкциями, положениями и др.);
- предоставить муниципальному служащему отдельное рабочее место, показать правила работы на нем, провести на рабочем месте инструктаж;
- давать отчетливые поручения и задания, желательного, в письменной форме и систематически контролировать их исполнение;
- ознакомить всех членов трудового коллектива (бригаду, службу, отдел) с новым муниципальным служащим лично;
- лично вмешиваться во все конфликтные или нестандартные ситуации с новым муниципальным служащим, ни в коем случае не давать его неформальному лидеру на «съедение»;
- не применять строгих мер экономического, административного, психологического и социологического воздействия на нового муниципального служащего в период испытательного срока (исключение, тем не менее, составляют здесь случаи грубых нарушений).

Весьма существенную роль на этапе адаптации играет коллектив муниципального органа. Помощь должна прежде всего идти от коллег по работе, более опытных служащих, неофициально либо официально исполняющих роль наставников. Непосредственному руководителю, который поддерживает практику для новичков, следует организовать рабочее место нового муниципального служащего рядом с более опытным сотрудником, который будет оказывать помощь в приобретении профессиональных навыков: умения работать с информацией, документами, работы с техническими средствами, соблюдения служебной этики и делового стиля общения, развития самооценки и предприимчивости.

В системе муниципальной службы сформировалась специфическая корпоративная культура. Данная корпоративная культура собой представляет систему смыслов и ценностей, на которые служащие опираются в ходе реализации целей службы, а также санкционированную органом и закрепленную при помощи символов, ритуалов и традиций практику повседневного взаимодействия между ними. Интеграция в данную специфическую среду требует усилий и времени.

Человек должен понять свою роль в организационной структуре, усвоить ценности предприятия и сформировать ожидаемые навыки поведения, которые считаются приемлемыми, как на предприятии, так и в том подразделении, где ему предстоит работать. Задача руководства и служб персонала организации — найти способы, позволяющие привести ценности и профессиональные цели человека в соответствии с принятыми в ней нормами и правилами [14, с. 3].

Итак, общая процедура адаптации персонала состоит из следующих этапов:

- 1) *знакомство с особенностями работы организации*, включение в коммуникативные сети, знакомство с коллегами, а также с корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения, которые свойственны для данной конкретной организации;
- 2) *практическое знакомство* нового сотрудника с его главными и основополагающими должностными обязанностями, а также требованиями, которые предъявляются непосредственно к нему и его трудовой деятельности. Руководитель учреждения самостоятельно знакомит нового сотрудника с организацией, ее историей, кадровой политикой, основными условиями труда, правилами работы, также руководитель разъясняет основные задачи и требования, вводит сотрудника в коллектив, поощряет помощь данному сотруднику со стороны уже опытного коллектива;
- 3) *действенная адаптация*. С целью значительного увеличения целесообразности адаптации новому сотруднику назначается наставник. На данный период времени, наставничество является довольно эффективным способом адаптации персонала, что связано, в первую очередь, с тем, что оно облегчает для новых работников процесс адаптации, а во вторую очередь, с тем, что оно является фактором мотивации непосредственно для наставников. В качестве наставника могут выступать, как руководители организации, так и иные опытные сотрудники учреждения. На наставника, в свою очередь, возлагаются определенные функции по профессиональной и организационной адаптации. То есть, наставник не только помогает новому сотруднику освоиться в коллективе, но также еще помогает более подробно и эффективнее усвоить свои профессиональные обязанности. Чтобы сотрудники сами хотели выступать в роли наставников, их необходимо мотивировать, для этого можно назначить небольшие надбавки к заработной плате;

- 4) *функционирование*. Данный этап является завершающим в общем процессе адаптации персонала, который описывается постепенным преодолением производственных и межличностных проблем.

Среди наиболее распространенных и перспективных форм адаптации можно выделить профессиональное обучение и наставничество. Наставничество является самым популярным методом адаптации сотрудника. Оно известно своей эффективностью ввиду минимальных трудозатрат от работодателя и увеличения прочности связей внутри коллектива, помимо более активного вливания в коллектив нового работника.

Наставничество является особым видом трудовой деятельности и представляет собой последовательность целесообразных действий наставника, направленных на успешную адаптацию молодого специалиста и его профессиональное становление [15, с. 7].

Существенным остается вопрос о выборе наставника. Действительно, опытный сотрудник много знает и умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные, но и человеческие качества.

Данный вопросом занимается непосредственно директор организации. Наставник представляет собой определенного сотрудника, который имеет задачу — введение нового сотрудника в курс дела. Наставник, в свою очередь должен обладать соответствующим набором качеств, таких как:

- профессионализм и компетентность;
- способность делиться накопленным опытом: умение грамотно и доходчиво преподнести информацию;
- лояльность компании: преданность делу организации, поддержания всех ее правил и традиций;
- коммуникабельность, гибкость в общении с людьми.

Можно выделить следующие стандарты работы наставника:

- 1) доброжелательное, позитивное отношение;
- 2) целесообразное распределение рабочего времени, то есть совмещение наставничества с основными обязанностями сотрудника;
- 3) последовательная передача нужных данных, знаний, умений, опыта;
- 4) систематическое отслеживание обратной связи, контроль за эффективностью усваивания всех данных, знаний, умений, опыта;
- 5) осуществление текущего контроля за работой, своевременная корректировка неправильных действий нового сотрудника в течение рабочего времени;
- 6) проявление заботы: тактичное и доброжелательное разъяснение всех интересующих его вопросов, касательно трудовых обязанностей или специфики деятельности организации в целом;
- 7) своевременное доведение информации до руководства, касательно состоятельности или несостоятельности нового сотрудника данной должности, участие в проведении оценки сотрудника на промежуточном контроле.

Как правило, наставничество выглядит следующим образом: сотрудник со значительным стажем работы обучает новичка тому, что умеет сам. Наставничество направлено на приобретение новым работником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером наставник передает подопечному свой опыт.

Сотрудники самостоятельно инструктируют и помогают новичку в освоении на рабочем месте, организуют его деятельность и оценивают его работоспособность.

Можно сказать, что это один из видов индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведет не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.

#### Список литературы

1. *Архипова Н.И.* Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. — М.: Проспект, 2016. — 224 с.
2. *Аширов Д.А.* Управление персоналом / Д.А. Аширов. — М.: ТК Велби, Проспект, 2017. — 432 с.
3. *Володина Н.В.* Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина Наталья. — М.: Эксмо, 2015. — 240 с.

4. *Егоршин А.П.* Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. — М.: Машиностроение, 2017. — 320 с.
5. *Журавлев П.В.* Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2015. — 448 с.
6. *Карпов А.В.* Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. — М.: Проспект, 2017. — 416 с.
7. *Кафидов В.В.* Управление персоналом / В.В. Кафидов. — М.: Трикта, Академический Проект, 2018. — 144 с.
8. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 304 с.
9. *Лукьянова Т.В.* Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. — М.: Проспект, 2015. — 72 с.
10. *Михайлина Г.И.* Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. — М.: Дашков и К, 2016. — 280 с.
11. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов Г.Г. Руденко. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 513 с.
12. *Потемкин В.К.* Управление персоналом / В.К. Потемкин. — М.: Питер, 2017. — 432 с.
13. *Блинова М.Г.* Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Символ науки. — 2015. — № 7–1. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-podbora-i-adaptatsii-personala-kak-osnovnye-sostavlyayushchie-protsessa-optimizatsii-upravleniya>.
14. *Волкова Н.В.* Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: Автореф. дис. — СПбГУ, 2013. — URL: <https://dlib.rsl.ru/viewer/01005059277#?page=3>.
15. *Колесниченко К.В.* Профессионально важные качества личности наставника молодых специалистов (на примере педагогической деятельности). Автореф. дис.. — РГПУ им А.И. Герцена, 2013. — URL: <https://dlib.rsl.ru/viewer/01005049652#?page=10>.
16. *Романова Ю.А.* Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестн. Мос. ун-та им. С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. — 2015. — № 1(12). — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-otbora-i-professionalnoy-adaptatsii-personala-v-organizatsii>.
17. *Слепцова Е.В.* Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVI междунар. науч.-практ. конф. — № 2(46). — Новосибирск: СибАК, 2015.
18. *Шилина А.Ю.* Адаптация работников к социальным взаимодействиям в рамках организации: управленческий аспект. Автореф. дис. — МПГУ, 2009. — URL: <https://dlib.rsl.ru/viewer/01003485685#?page=17>.

УДК 330

## СТАНОВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКИ СОКРОВИЦ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: ПРОБЛЕМЫ ЦИВИЛИЗАЦИОННЫХ СТОЛКНОВЕНИЙ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СРЕДЕ

*Сичкарь Т.В.,*

кандидат технических наук, доцент, декан факультета дизайна и цивилизационных коммуникаций  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## THE EMERGENCE OF A TREASURE ECONOMY IN THE MODERN WORLD: THE PROBLEMS OF CIVILIZATIONAL CLASHES IN THE COMMUNICATION ENVIRONMENT

*Sichkar T.V.,*

PhD in Engineering sciences, associate Professor, Dean of the Faculty of Design and Civilization Communications  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: ditava1@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрен симбиоз различных понятийных категорий, формирующих экономику сокровищ в пределах отдельного народа, этноса, нации, цивилизации. Установлено, что каждая цивилизационная идентичность наполняет понятие «сокровище» своим содержанием, непредсказуемо изменяющимся в течение определенных временных интервалов в определенной коммуникационной среде. Рассмотрено регрессивное течение субституциональных процессов, в виде отрицательного влияния человека

в погоне за «сокровищем» на биосферу планеты, а процессы жизнедеятельности приводят в действие принципы суперпозиции и резонанса, что способствует развитию кризисов и катастроф, в первую очередь глобальных, сопровождаемых экстремальными ситуациями. Исходя из классификации катастроф по уровням сложности объектов установлено, что катастрофы разрушают как материальные объекты и ценности, создаваемых людьми, так и интеллектуальные и культурные их сокровища. Установлено, что катастрофы возникают в результате столкновения человека с искусственной средой, которую он создал для своей безопасности и своего комфорта в период становления и формирования экономики сокровищ. По статистическим данным автором был сделан вывод о динамичном росте доходов населения в России, которые на подсознательном уровне формируют желания к получению различных типов удовольствий. Именно на этом уровне можно понимать возможности возникновения глобальных катастроф, глобального или техногенного характера, постигающих уже не отдельного человека, а целый социум, цивилизацию, ведущих к цивилизационным столкновениям различного характера.

**Ключевые слова:** экономика сокровищ, коммуникационная среда, цивилизация, удовольствия, искусственная среда, материальные и интеллектуальные потребности, цивилизационные столкновения.

**Abstract.** The article examines the symbiosis of various conceptual categories that form the economy of treasures within a particular people, ethnos, nation, civilization. It has been established that each civilizational identity fills the concept of «treasure» with its content, unpredictably changing during certain time intervals in a certain communication environment. The regressive course of substitutional processes is considered, in the form of a negative influence of a person in pursuit of a “treasure” on the biosphere of the planet, and the processes of life activate the principles of superposition and resonance, which contributes to the development of crises and disasters, primarily global ones, accompanied by extreme situations. Based on the classification of catastrophes according to the levels of complexity of objects, it has been established that catastrophes destroy both material objects and values created by people, and their intellectual and cultural treasures. It has been established that catastrophes arise as a result of a collision of a person with an artificial environment, which he created for his safety and his comfort during the formation and formation of the treasure economy. According to statistical data, the author made a conclusion about the dynamic growth of incomes of the population in Russia, which on a subconscious level form desires for various types of pleasure. It is at this level that one can understand the possibility of the emergence of global catastrophes, of a global or man-made nature, which no longer comprehend an individual person, but a whole society, civilization, leading to civilizational collisions of a different nature.

**Key words:** treasure economy, communication environment, civilization, pleasures, artificial environment, material and intellectual needs, civilizational clashes.

Современный мир и каждая цивилизационная общность живет симбиозом различных понятийных категорий:

- политическими;
- экономическими;
- социальными;
- религиозными;
- культурными.

Как правило, набор этих категорий и их приоритетность для каждой цивилизации является различным как по количеству, так и по внутреннему содержанию. Однако исторический опыт показывает, что в каждой цивилизационной ячейке есть свой набор категорий, формирующих ее особую ценность или сокровище.

Автором Т.В. Сичкарь в статье «Сокровища императорской Японии XIX-начала XX века как часть ее локальной цивилизации» впервые было введено понятие «экономика сокровищ», рассматривая отдельные понятийные категории в роли материальных или духовных объектов [6].

Каждая цивилизационная идентичность на уровне нации, народа, этноса или отдельно взятой семьи наполняет понятие «сокровище» своим содержанием [7]. Причем содержательная часть этого понятия непредсказуемо динамична в течение определенных временных интервалов. Процесс субституции материальных и духовных ценностей является составной частью экономики сокровищ, вызывающий замещение в процессе цивилизационной эволюции одного блага другим [1]. Однако исторический опыт показывает регрессивное течение субституциональных процессов, в виде отрицательного влияния человека в погоне за «сокровищем» на биосферу планеты.

Например, неандертальцы истребили пещерных медведей, которые были в четыре раза крупнее современных бурых. Предки индейцев, двигаясь с севера на юг, уничтожили по пути всех копытных. Удалось выжить только бизонам, потому что они могли обходиться влагой, содержащейся в траве, что позволяло им не пользоваться водопоями, у которых подстерегали свою добычу охотники.

Биосфера и человечество, как ее составная часть, осуществляют процессы жизнедеятельности в разных режимах и ритмах. Наложение ритмов различного происхождения приводило, приводит и будет приводить в действие принципы суперпозиции и резонанса, что способствует развитию кризи-

сов и катастроф, в первую очередь глобальных, сопровождаемых экстремальными ситуациями. Все катастрофы в зависимости от вида среды и уровня сложности объектов можно условно разделить на отдельные группы (рис. 1).



Рисунок 1 — Классификация катастроф по уровням сложности объектов [2]

За всю свою историю человечество не раз сталкивалось с катастрофами, разрушающими не только материальные объекты и ценности, создаваемых людьми, но и крушение интеллектуальных и культурных сокровищ. Причиной их были самые разнообразные явления природы: извержения вулканов, землетрясения, цунами, наводнения, эпидемии, смерчи, однако в 1986 г. в результате аварии на Чернобыльской АЭС стало ясно, что катастрофы, вызванные неразумными действиями людей, могут быть в тысячи раз страшнее и опаснее самых сильных природных катаклизмов [5].

В последнее время стало ясно, что человек, все больше проникающий в секреты устройства нашего мира, постоянно стремящийся к улучшению качества своей жизни в условиях становления экономики сокровищ за счет развития техники и технологий, на самом деле все больше и больше подвергает себя опасности.

Строя города, сооружая плотины на реках, распахивая степи, вырубая и высаживая леса, человек постепенно изменяет окружающий мир и создает на его месте новую — искусственную среду обитания. По существу, люди живут в искусственной среде с самого рождения, и теперь она для людей — единственно возможная, надежно защищающая их от природной стихии, но в тоже время представляющая скрытую опасность. Искусственная среда дает человеку ощущение не только высокого уровня качества жизни, понятия владения определенными сокровищами и богатства, но и чувства спокойствия и безопасности.

Однако окружающая человека искусственная среда столь же опасна и непредсказуема, как и старая природная [8]. Она грозит человеку не извержением вулкана, а пожаром на химическом заводе или взрывом атомной электростанции, не ураганом, а столкновением поездов и авиакатастрофами. По подсчетам ученых, в таких катастрофах погибает примерно столько же людей, сколько и в различных природных катаклизмах, которые продолжают также уносить человеческие жизни и разрушать результаты человеческого труда.

Все большие и малые катастрофы — результат столкновения человека с искусственной средой, которую он создал для своей безопасности и своего комфорта в период становления и формирования экономики сокровищ. Это один из основных парадоксов развития человеческой цивилизации, когда искусственная среда, становится все сложнее и сложнее и для нормальной жизнедеятельности ей необходимы огромные запасы энергии.

Процесс становления и формирования экономики сокровищ и глобальные катастрофы — тема принципиально новая для человечества. Как это ни кажется странным, но человечество может погибнуть от удовольствий, спровоцированных погоней за сокровищами. [3].

Для понимания этой проблемы рассмотрим предложенную научным сообществом типологию удовольствий (рис. 2).

Многие ученые, в том числе З. Фрейд считали, что первый тип удовольствий это объективная физиологическая потребность в удовлетворении физиологических потребностей (голод, жажда, потребность в сексуальном удовлетворении, сне, физической нагрузке и др.). Если какое-то время оно остается неудовлетворенным, то человек чувствует напряжение, а освобождение от него чаще всего воспринимается как удовольствие или удовлетворение [4]. Сама природа всех этих физиологических

потребностей состоит в том, что их удовлетворение избавляет от внутреннего напряжения благодаря физиологическим изменениям, происходящим в организме. Для голодного человека трофические связи имеют приоритетное значение, от которых он получает удовольствие по мере насыщения [9].



Рисунок 2 — Типология удовольствий человека [3]

Второй тип удовольствия имеет своим источником психическое напряжение, вызванное телесными нуждами, в то время как в действительности оно обусловлено иррациональными психическими потребностями. Человек может испытывать сильный голод, вызванный не физиологической потребностью организма, а психической потребностью заглушить тревогу или депрессию. Эти желания похожи на нормальные физиологические потребности, однако в первом случае в основе лежат удовольствия от нормальных химических процессов внутри организма; во втором случае удовольствия являются результатом психической дисфункции.

Удовольствия третьего типа (ментальные и духовные) имеют более сложную природу реализации, например, зависть, никуда не исчезает с ее удовлетворением, разве что на какой-то момент. Эти ментальные желания вызваны внутренней неудовлетворенностью человека, которое запускает процесс субституции, замещающий духовное удовлетворение на материальное с одновременным стремлением к накоплению определенных сокровищ. Статистические данные показывают о непрерывном росте материального достатка граждан России (таб. 1).

Таблица 1

Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации [10], руб./месяц

Среднедушевые денежные доходы населения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Российская Федерация</b>	<b>25684</b>	<b>27412</b>	<b>30254</b>	<b>30865</b>	<b>31897</b>	<b>33178</b>	<b>35085</b>
<b>Центральный федеральный округ</b>	<b>33499</b>	<b>34825</b>	<b>38832</b>	<b>40200</b>	<b>41897</b>	<b>43687</b>	<b>46899</b>
г. Москва	55936	55473	60535	62004	65471	68386	74341
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	<b>25490</b>	<b>27778</b>	<b>31253</b>	<b>32822</b>	<b>34299</b>	<b>36163</b>	<b>35896</b>
г. Санкт-Петербург	30498	33170	37428	39853	42338	44999	43519
<b>Южный федеральный округ</b>	<b>21563</b>	<b>23997</b>	<b>25317</b>	<b>26435</b>	<b>27348</b>	<b>28475</b>	<b>31858</b>
г. Севастополь			17774	26239	28130	28834	32333
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>	<b>18616</b>	<b>20332</b>	<b>22544</b>	<b>22275</b>	<b>23018</b>	<b>23253</b>	<b>24842</b>
Республика Дагестан	21557	23298	26764	25669	26483	25755	28806
<b>Приволжский федеральный округ</b>	<b>21639</b>	<b>23599</b>	<b>26100</b>	<b>25615</b>	<b>25987</b>	<b>26688</b>	<b>28039</b>
Республика Башкортостан	23866	25745	27320	27849	28468	28967	32035
<b>Уральский федеральный округ</b>	<b>28719</b>	<b>29997</b>	<b>32726</b>	<b>32907</b>	<b>33643</b>	<b>34955</b>	<b>36242</b>
Ямало-Ненецкий АО	58829	62020	67624	72358	76027	79398	79648
<b>Сибирский федеральный округ</b>	<b>20108</b>	<b>21256</b>	<b>23535</b>	<b>23815</b>	<b>24532</b>	<b>25471</b>	<b>25832</b>
Красноярский край	24258	24392	27053	27885	28819	30015	29807
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>28210</b>	<b>31125</b>	<b>35019</b>	<b>35785</b>	<b>36947</b>	<b>39297</b>	<b>36893</b>
Чукотский автономный округ	55625	59962	63308	67706	73019	78812	84927

Данные табл. 1 показывают динамичный рост доходов населения в денежном эквиваленте за последние 7 лет, который на подсознательном уровне формирует желания к получению различных типов удовольствий. В этой связи можно говорить о личных удовольствиях, объединяющих индивидуумы в социальные группы, коллективы. Именно на этом уровне можно понимать возможности возникновения глобальных катастроф, глобального или техногенного характера, постигающих уже не отдельного человека, а целый социум, цивилизацию, ведущих к цивилизационным столкновениям различного характера.

#### Список литературы

1. Большой современный толковый словарь русского языка. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://slovar.cc/enc/bolshoy/2122119.html>.
2. Катастрофа. Гражданская защита. Энциклопедический словарь / М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2015.
3. Классификация удовольствий. [Электронный ресурс]. — Режим доступа [https://www.b17.ru/blog/klasifikaciya\\_udovolstvij/](https://www.b17.ru/blog/klasifikaciya_udovolstvij/).
4. Принцип удовольствия. Словарь Группы Лакановского Психоанализа. — СПб., 2008.
5. Соловьёв С.М., Кудряков Н.Н., Субботин Д.В. Валерий Легасов: Высвечено Чернобылем: История чернобыльской катастрофы в записях академика Легасова и в современной интерпретации. — М.: АСТ, 2020. — 320 с.
6. Сичкарь Т.В. Сокровища императорской Японии XIX — начала XX века как часть ее локальной цивилизации // Научный журнал «Костюмология». 2017. — Т. 2. — № 4. — <https://kostumologiya.ru/vol2-no2.html>.
7. Сичкарь Т.В., Курсанов К.А. Подходы к пониманию нации, народа, этноса и цивилизации // Мировые цивилизации. — 2018. — № 1. — <https://wcj.world/PDF/06IAMZ118.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
8. Среда обитания человека. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://www.ecospace.ru/ecology/science/space/>
9. Трофические связи. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://ru-ecology.info/term/76483/>
10. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://www.gks.ru/folder/13397>.

УДК 334.021

### НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПОДДЕРЖКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ»

**Смирнов Д.Р.,**

студент 1 курса, факультет «Экономики и управления»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

### NATIONAL PROJECT «SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURSHIP AND SUPPORT OF INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL INITIATIVE»

**Smirnov D.R.,**

1<sup>st</sup> year student, Faculty of « Economics and management»,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: 1980\_smirnova@mail.ru

**Аннотация.** В современной России развитие малого и среднего предпринимательства идет значительно медленнее, чем в странах Европы. В 2018 г. был принят национальный проект, направленный на развитие частного предпринимательства в стране. Целью данной статьи является рассмотрение проекта по развитию малого и среднего предпринимательства в России. В статье были



получены следующие выводы: проблема развития малого и среднего предпринимательства с каждым годом становится все более актуальной в стране. Правительство РФ становится более заинтересованным в развитии этого сегмента экономики страны.

**Ключевые слова:** Указ президента РФ, поднятие уровня МСП, решение проблемы, новые показатели, повышение актуальности развития.

**Abstract.** In modern Russia, the development of small and medium-sized businesses is much slower than in Europe. In 2018, a national project aimed at the development of private entrepreneurship in the country was adopted. The purpose of this article is to consider the project for the development of small and medium-sized businesses in Russia. The following conclusions were obtained in the article: the problem of development of small and medium-sized businesses is becoming more and more urgent in the country every year. The Russian government is becoming more interested in the development of this segment of the country's economy.

**Key words:** Decree of the President of the Russian Federation, raising the level of SMEs, solving the problem, new indicators, increasing the relevance of development.

В развитых странах содействие развитию малого предпринимательства является важнейшим направлением государственной промышленной политики. Эти страны рассматривают малый бизнес не только с точки зрения трудоустройства значительной части населения, но и с индикативных позиций. Уровень развития малого предпринимательства в России, и в частности, значительно уступает показателям развитых стран. Доля малого бизнеса в ВВП развитых стран составляет 50–60%. В РФ — не более 20% на момент 2015 года. Сектор малых предприятий является основой европейской промышленности. В нем создается около 60% добавленной стоимости всей промышленности. Службой государственной статистики: «...успехи российской экономики и повышение ее конкурентоспособности во многом зависят от эффективности и плановости развития сектора малого и среднего бизнеса, что подтверждает опыт ведущих национальных экономик зарубежных стран» [5, с. 49–50; 6, с. 64].

24 декабря 2018 г. по результатам заседания Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам был утвержден проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Министерство экономического развития страны разработал паспорт национального проекта во исполнение Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. и проект №204 получил название «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Данный проект состоит из 5-ти составляющих:

- 1) помощь в улучшении условий ведения предпринимательской деятельности;
- 2) акселерация субъектов МСП.;
- 3) расширение доступа для малых и средних предпринимательств к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию;
- 4) популяризация предпринимательской деятельности;
- 5) создание системы поддержки фермеров и помощь в развитии сельском кооперативам.

Срок выполнения и реализации данного проекта: с октября 2018 г. по 2024 г. (включительно)<sup>1</sup>.

По данным исследовательского проекта «Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ 2010–2011», рынок труда не способен удовлетворить потребности компаний ни в квалифицированных инженерах технических специалистах, ни в квалифицированных рабочих. Представители высокотехнологического бизнеса и предприниматели традиционных отраслей отмечают низкую доступность кадровых ресурсов [2, с. 4].

С точки зрения перспектив развития МСП в России важно отметить низкую выживаемость малого бизнеса, отсутствие мотивов к его росту и масштабированию. Значительную долю в структуре МСП по видам деятельности занимает деятельность в сфере оптовой и розничной торговли. И, несмотря на существенную поддержку государством предпринимательских структур, изменить структурную диспропорцию малого бизнеса пока не удается — только 11% МСП осуществляют свою деятельность в производственной сфере. В сложившейся ситуации значительную роль играет несколько факторов. В первую очередь, на негативные ожидания бизнеса влияет состояние экономики, политическая нестабильность и действующие международные экономические санкции, ограничивающие доступ на мировые финансовые рынки и приток капитала в страну. В условиях высоких капитальных издержек и падения потребительского спроса у российских предприятий нет стимулов для расширения производства, в результате чего валовое накопление сократилось на 18,7% в 2015 году. Валовые на-

<sup>1</sup> Опубликован паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс] // Правительство РФ. — URL: <http://government.ru/info/35563/> (дата обращения: 21.11.2019).

копления в основной капитал в 2015 г. соответствуют уровню 60-х — начала 70-х годов прошлого столетия, что недостаточно для финансирования активной модернизации экономики нашей страны и является существенным «тормозом» для развития МСП [3, с. 204]. Хотя, стоит сказать, что в этот период наблюдался рост такого специфического вида «предпринимательства», как благотворительные фонды [8; 9].

Так как все ресурсы в той или иной степени необходимы для улучшения предпринимательского климата и увеличения основных социально-экономических показателей предпринимателей, то функциональная результативность конкретного ресурса определяется его способностью оказывать влияние на использование в процессе формирования государственной системы других ресурсов. Чем сильнее это влияние и чем выше оказывается влияние на все другие ресурсы со стороны конкретного ресурса, тем выше результативность этого ресурса, тем он более функционален [4, с. 2457].

На данный момент поддержка бизнеса имеет множество разных вариантов для развития: множество банков и кредитных организаций предоставляют денежные средства для старта своего бизнеса. Также существует такая программа, в которой если люди являются безработными и встали на учет в центре занятости, то данный человек может претендовать на субсидию для открытия своего дела, размер данной субсидии составляет около 60 тыс. руб. Также есть такая господдержка которая выдает субсидию в размере 300 тыс. руб. на развитие бизнеса, работающая в течении минимум полугода, за которой нужно обращаться в местный департамент развития и поддержки предпринимательства, от вас потребуется: 1) Составить план развития бизнеса; 2) Обосновать нужную сумму; 3) Подать заявку на конкурс. При победе нужно будет быть готовым к оплате около 50-70% нужной суммы, а в случае победы в конкурсе государство оплатит остальное (не больше 300 тыс. руб.).

#### «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»

Данный национальный проект создан таким образом, чтобы предоставить необходимые меры помощи и поддержки предпринимателю на каждой ступени цикла развития его бизнеса: от желания и пришедшей идеи о создании бизнеса, до реализации проектов в отдельных отраслях, например, туризм, сельское хозяйство и др.

Несколько фактов о развитии МСП которые предоставляет нам компания «Сбербанк»:

- активность МСП в 2019 году стабилизировалась после роста в 2018 г. Кол-во активных компаний в сегменте МСП в России в августе 2018 г. — марте 2019 г. Увеличилась на 0,3% в сопоставлении год к году;
- лидерами по приросту кол-ва организаций стали Республика Тыва, Чувашия, а также Камчатский край;
- в двадцати пяти регионах наблюдалось сокращение активных МСП, в том числе Москва и МО с показателем 3,3%;
- секторы, связанные с потребителем, росли медленнее;
- распространение предпринимательской деятельности в РФ остается так же ниже уровня среднемирового. Собственный бизнес вело только 2,9% от населения (Речь идет о населении в возрасте 18 лет или старше).

Так же по данным компании «Сбербанк», что не является удивительным для многих людей. Большая предпринимательская активности в РФ наблюдается именно в Московской и Ленинградской областях. В данных регионах плотность проникновения малого и среднего предпринимательства оказался даже выше среднемирового уровня.

Средний показатель по всему миру находится на уровне 32,18. В Канаде проникновение равно 39,7, в Китае — около 45, в Европе — 57, в США — порядка 90 предприятий микро, малого и среднего бизнеса на 1000 человек. В России же этот показатель достиг отметки в 27,6 единиц на 1000 человек

Такая ситуация — прямо указывает нам на низкую склонность россиян начинать собственное дело. Но в данной ситуации кроется так же и значительный потенциал для развития. В случае, если появятся действительно работающие стимулы для открытия своего предприятия этот сегмент может стать значимым основополагающим для всей российской экономики.

Сектором, имеющим наибольший прирост количества активных компаний, относящихся к МСП по расчетам ФНС является — Образование. Что так же в будущем может отразиться на поднятии экономики Российской Федерации, т.к. уровень знаний и профессионалов в данной области будет расти.

Структура изменений по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности в целом выявляла ключевую тенденцию в экономике РФ: предприятия, связанные с добычей, развивались значительно быстрее, чем предприятия, ориентированные на конечный спрос людей.

Лучше и быстрее других развивались образование, культура, спорт и здравоохранение. Но это малочисленные группы и из-за чего они изменчивы. Их совокупный вес, составил всего 3% от всего количества предприятий МСП.

А если брать, например, строительство, то оно заметно сокращалось и кол-во активно работающих компаний снизилось на 5,3% г/г. Так же падение было зафиксировано у предприятий, занимающихся добычей полезных ископаемых, выработке электроэнергии и др. Отметим, что данные показатели совершенно не обозначают уход с рынка данных предприятий, активность многих предприятий может восстановиться в какой-либо определенный период со временем.

Как уже было отмечено ранее наибольший прирост активных компаний среди регионов, наблюдался в Камчатском крае, его показатель прироста составил 8%, после идет республика Тыва с показателем 7,1% и далее Чувашская Республика с процентным показателем в 6,9%.

Вклад в региональную динамику внесли не только появившиеся новые игроки на рынке, но и миграция уже известных компаний в другие регионы. Масштабы миграции в некоторых регионах оказали заметное влияние на итоговую динамику.

По данным Правительства Российской Федерации и сопоставляя рядом с ними те данные о развитии экономики России мы можем выявить рост кол-ва среднего и малого предпринимательства, что и прогнозирует нам Правительство РФ, по их данным число новых появляющихся каждый год субъектов малого и среднего предпринимательства к 2024 г. возрастет в несколько раз, если смотреть на измерения на данный момент, то в РФ за текущий год появилось около 9 тыс. новых организаций МСП, если верить прогнозам правительства РФ, то к 2024 г. в России ежегодно будет появляться около 62 тыс. новых точек малого и среднего предпринимательства<sup>2</sup>.

#### Принятые изменения и проекты для поддержания МСП

В силу того, что в текущих условиях невысокого внутреннего спроса и высокой межстрановой конкуренции переход России на новую волну роста возможен лишь при создании наукоемкой промышленности с ориентацией на экспорт, наиболее важным представляется улучшение организационных условий для МСП, обладающего экспортным потенциалом. В 2015 году создан государственный институт поддержки экспорта — Российский экспортный центр (РЭЦ), который призван помочь в реализации потенциала российских производителей, прежде всего наукоемкой продукции. Кроме того, для целей финансовой поддержки экспорта существует институт развития ГК Внешэкономбанк, а также Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСАР) [1, с. 665].

Проводились некоторые исследования, например, в городе Чайковский Пермского края, в котором была рассмотрена система поддержки и развития МСП. На начало прошлого года специалистами в сфере предпринимательства были безвозмездно проведены «круглые столы» по проблемам и системе организации малого и среднего предпринимательства, в которых приняло участие 1487 человек. Мы можем констатировать тот факт, что Чайковским муниципальным районом ведется активная работа по системе развития малого и среднего предпринимательства. Кроме того, результаты оценки динамики развития малого и среднего предпринимательства за период с 2012 по 2014 гг. указывают на поступательное расширение данного сектора экономики, что, в свою очередь, является благоприятным фактором развития города Чайковский [7, с. 4370–4371].

#### 1. Проект «Производительность труда и поддержка занятости»

Ключевые цели данного нацпроекта заключаются в:

- 1) росте производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых не сырьевых отраслей экономики;
- 2) увеличении количества привлеченных к участию субъектов РФ;
- 3) увеличении количества средних и крупных предприятий базовых не сырьевых отраслей экономики;
- 4) вовлечение в реализацию нацпроекта множество различных отраслей.

<sup>2</sup> Развитие малого и среднего бизнеса в России [Электронный ресурс]// Сбербанк. — URL: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/analytics/s\\_m\\_business\\_dev.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/analytics/s_m_business_dev.pdf) (дата обращения: 21.11.2019).

Данный проект, включает в себя 3 федеральных проекта:

- 1) «Системные меры по повышению производительности труда»;
- 2) «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»;
- 3) «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда»<sup>3</sup>.

2. Внесены изменения в порядок предоставления субсидий в целях повышения доступности кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства по льготной ставке

Постановление от 18 сентября 2019 г. № 1204. В правила предоставления субсидий российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2019–2024 гг. субъектам МСП по льготной ставке, внесены изменения в целях повышения доступности кредитных ресурсов для субъектов МСП. В частности, верхняя граница размера кредита на инвестиционные цели во всех отраслях повышена с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. Это поможет увеличить финансирование капиталоемких проектов, в основном, в сфере строительства, а так же в строительстве жилья. Данные решения будут помогать повышению доступности финансирования, в том числе доступности кредитных ресурсов для реализации инвестиционных проектов, для субъектов малого и среднего предпринимательства<sup>4</sup>.

3. Правительство внесло в Госдуму законопроект о дальнейшем развитии системы поддержки экспортной деятельности малых и средних предприятий

Распоряжение от 6 июля 2019 г. Цель законопроекта — помочь дальнейшему развитию системы поддержки экспортной деятельности малых и средних предприятий с использованием инфраструктуры центров поддержки экспорта, повышению качества услуг и предоставлению государственной поддержки для субъектов малого и среднего предпринимательства — экспортёров.

В программе поддержки предусмотрено создание центров координации поддержки экспортно-ориентированных субъектов МСП. Центрами поддержки экспорта является ряд услуг в том числе организация выставок и бизнес-миссий, результатом которых является заключение субъектами МСП экспортных контрактов. Данные мероприятия показывают довольно высокие показатели эффективности.

Средства федерального бюджета распределяются Министерством экономического развития России в виде субсидий бюджетам субъектов Федерации при условии совместного финансирования расходных обязательств на осуществление мероприятий региональных программ поддержки и развития МСП, в том числе на создание и развитие центров поддержки экспорта. В соответствии с федеральным проектом об Акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства, национального проекта о Малом и среднем предпринимательстве и поддержке индивидуальной предпринимательской инициативы, АО «Российский экспортный центр» предлагается определить агентом Правительства России по субсидии региональным бюджетам на создание и развитие центров поддержки экспорта.

Главным распорядителем бюджетных средств (ГРБС) остаётся Минэкономразвития России. При этом АО «Российский экспортный центр» на основании соглашений с субъектами Федерации о предоставлении субсидии осуществляет контроль за целевым расходованием средств федерального бюджета. Кроме того, акционерным обществом «Российский экспортный центр» предлагается наделить некоторой властью или полномочиями по оценке соответствия центров поддержки экспорта требованиям, установленным Министерством экономического развития России<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Опубликован паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» [Электронный ресурс]// Правительство РФ. — URL: <http://government.ru/info/35567/> (дата обращения: 21.11.2019).

<sup>4</sup> Внесены изменения в порядок предоставления субсидий в целях повышения доступности кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства по льготной ставке// Правительство РФ. — URL: <http://government.ru/docs/37914/> (дата обращения: 21.11.2019).

<sup>5</sup> Правительство внесло в Госдуму законопроект о дальнейшем развитии системы поддержки экспортной деятельности малых и средних предприятий// Правительство РФ. — URL: <http://government.ru/activities/selection/301/37300/> (дата обращения: 21.11.2019).

#### 4. Мобильный центр «Мой бизнес», работающий на форуме «Территория смыслов»

Участники данного форума получают возможность консультации по вопросам бизнес-проектов. Мобильный центр на форуме будет работать на всех тематических сменах. Смены длятся 6 дней, а форум продолжится до 20 августа.

Центры «Мой бизнес» работают более чем в 40 регионах России. Они представляют собой многофункциональные центры для предпринимателей. Они объединяют все функции инфраструктуры поддержки МСП: центры поддержки предпринимательства, центры инжиниринга (технические консультационные услуги, связанные с разработкой и подготовкой производственного процесса), центры сертификации и многое другое, также на этом форуме будут располагаться уполномоченные по защите прав предпринимателей. Другими словами, в такой центр может обратиться каждый даже на стадии выбора бизнес-идеи. Его постоянно будет сопровождать один менеджер на всех этапах и стадиях его бизнеса: от выбора идеи и регистрации компании, до масштабирования предприятия, выхода на экспорт.

На форуме «Территория смыслов» представлена модель такого центра. К 2024 г. центров «Мой бизнес» должно появиться более 100 по всей России.

#### Список литературы

1. *Горошков И.А.* К вопросу о проблемах развития малого и среднего бизнеса в России // Российское предпринимательство. — 2017. — № 4. — С. 659–670.
2. *Гурунян Т.В.* Проблема кадрового дефицита для инновационной деятельности малого и среднего предпринимательства // Креативная экономика. — 2013. — № 6. — С. 3–9.
3. *Завьялов Д.В., Сагинова О.В., Завьялова Н.Б.* Проблемы и задачи развития малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2017. — № 18. — С. 203–214.
4. *Коробов С.А.* Развитие системы государственной поддержки и регулирования российского малого и среднего предпринимательства: потенциал ресурсно-ориентированного подхода // Российское предпринимательство. — 2016. — № 19. — С. 2451–2464.
5. *Мезенцева Е.С.* Особенности региональной промышленной политики в области поддержки малого и среднего предпринимательства // Экономика, предпринимательство и право. — 2014. — № 3. — С. 49–64.
6. *Петраков М.А., Глебов С.Н.* Место и роль субъектов малого и среднего бизнеса в экономике России // Российское предпринимательство. — 2013. — № 9. — С. 63–68.
7. *Пысина Н.В.* Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в условиях малого города на муниципальном уровне // Российское предпринимательство. — 2015. — № 24. — С. 4367–4374.
8. *Тулянов В.А.* Благотворительность Русской Православной Церкви в рамках феномена современной российской благотворительности (на примере православной службы «Милосердие») // Вестник Костромского государственного университета. — 2019. — Т. 25. — № 1. — С. 92–98.
9. *Тулянов В.А.* Церковная благотворительность в современной истории России: некоторые аспекты финансирования Благотворительного фонда Московской епархии по восстановлению порушенных святынь // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: История и политические науки. — 2019. — № 1. — С. 112–119.

## ПЕНСИОННАЯ РЕФОРМА КАК УСЛОВИЕ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

**Соловьев А.К.,**

доктор экономических наук, профессор Финуниверситета; заслуженный экономист России,  
Пенсионный фонд Российской Федерации, Россия, г. Москва

## PENSION REFORM AS A CONDITION OF CIVILIZATIONAL DEVELOPMENT OF RUSSIA IN THE LONG TERM

**Solovev A.C.,**

Doctor of Economic Sciences, professor, Honored economist of Russia,  
Head of the Department of actuarial and strategic planning, Russia, Moscow  
E-mail: sol26@100.pfr.ru

**Аннотация.** Страховая пенсионная система любого цивилизованного государства базируется на принципе эквивалентности пенсионных прав и государственных обязательств. Реализация этого и других принципов должны обеспечить достижение целевых ориентиров государственной Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации (далее — Стратегия), среди которых:

- достижение коэффициента замещения страховой пенсией по старости до 40 процентов утраченного заработка при нормативном страховом стаже и средней заработной плате;
- достижение среднего размера страховой пенсии по старости на уровне 2,5–3 прожиточных минимумов пенсионера.

Для достижения указанных целевых ориентиров необходимо выработать комплекс мер, необходимых для реализации в условиях тенденции старения населения, с учетом увеличенного возраста выхода на пенсию, разработанных на основе глубокого изучения внешних и внутренних условий и факторов, влияющих на функционирование системы обязательного пенсионного страхования Российской Федерации (далее — ОПС), а также с учетом результатов прогнозирования возможных негативных последствий, вызванных изменением параметров ОПС, обусловленных повышением пенсионного возраста, таких, как увеличение продолжительности страхового стажа, объема формируемых пенсионных прав, численности лиц трудоспособного возраста.

В статье приводится актуальное обоснование формирования страховых пенсионных прав в условиях старения населения, определяются возможности увеличения объемов страховых пенсионных прав в условиях увеличенного пенсионного возраста, предлагается комплекс мероприятий для того, чтобы отечественная пенсионная система могла справиться с объемом государственных обязательств, и не только в текущем краткосрочном периоде, но и на всем протяжении периода прогнозирования.

**Ключевые слова:** система обязательного пенсионного страхования, застрахованные лица, пенсионные права, старение населения, коэффициент замещения.

**Abstract.** The insurance pension system of any civilized state is based on the principle of equivalence of pension rights and state obligations. The implementation of this and other principles should ensure the achievement of the targets of the state Strategy for the long-term development of the pension system of the Russian Federation (hereinafter—the strategy), including:

- achievement of the replacement rate of the old-age insurance pension up to 40 percent of the lost earnings at the standard insurance seniority and average salary;
- achievement of the average size of the old-age insurance pension at the level of 2.5–3 subsistence minimums of the pensioner.

In order to achieve these targets, it is necessary to develop a set of measures necessary for implementation in the context of the population aging trend, taking into account the increased retirement age, developed on the basis of in-depth study of external and internal conditions and factors affecting the functioning of the mandatory pension insurance system of the Russian Federation (hereinafter — As well as taking into account the results of forecasting possible negative consequences caused by changes in the parameters of the OPS, due to an increase in the retirement age, such as an increase in the length of insurance experience, the volume of pension rights, the number of persons of working age.

The article provides actuarial justification for the formation of insurance of pension rights in terms of population ageing, possibilities of increase in volumes of insurance of pension rights in terms of increased retirement age, proposed a set of measures to the domestic pension system could cope with the volume of state obligations, not only in the current short term, but also throughout the forecast period.

**Key words.** Compulsory pension insurance system, insured persons, pension rights, population ageing, replacement rate.

Повсеместное формирование национальных пенсионных систем в большинстве экономически развитых стран стало важной вехой в истории развития цивилизации в целом и в повышении качества жизни работающих людей после прекращения ими трудовой деятельности, в частности.

Формирование национальных пенсионных систем направлено на достижение целей, которые обозначены в базовых конвенциях и рекомендациях Международной организации труда. В соответствии с ними пенсионные системы должны строиться так, чтобы обеспечить экономическую приемлемость, индивидуальную справедливость и социальную эффективность.

Под экономической приемлемостью понимается оптимальное распределение налоговой нагрузки между участниками пенсионной системы. Индивидуальная справедливость кроется в непосредственной взаимосвязи вклада застрахованного лица в финансирование пенсионной системы и формирования его права на получение пенсии. Социальная эффективность заключается в способности пенсионной системы не только обеспечить минимальные гарантии застрахованным лицам, но и адекватный уровень жизни за счет перераспределения доходов между старшим и младшим поколениями [1].

Всемирный банк в Отчете «Выплаты по старости: международный взгляд на пенсионные системы и реформы» обозначает в качестве основной цели пенсионных реформ — создание адекватной, приемлемой, жизнеспособной и робастной пенсионной системы, построенной с учетом национальной специфики конкретной страны [7]. Робастная система — это система, способная противостоять шок-ковым воздействиям, в том числе последствиям экономической, демографической и политической волатильности.

Пенсионная система является частью экономической системы государства, поэтому не может не испытывать на себе влияние внешней конъюнктуры. В то же время сама пенсионная система оказывает большое влияние на рынок труда. Любая система, которая ставит своей целью защиту от бедности, а значит, предусматривает перераспределение средств между участниками, будет в результате иметь негативные побочные эффекты. Минимизация этих негативных эффектов, то есть сглаживание перераспределения будет означать минимизацию борьбы с бедностью. Таким образом, при формировании, либо реформировании пенсионной системы надо всегда исходить из целевого уровня борьбы с бедностью.

Обеспечение выполнения страховщиком государственных обязательств — это обязательное условие функционирования страховой системы. Говоря о пенсионной системе, во главу угла также встает соблюдение страховых принципов в отношении размера выплат [3]. Принципы адекватности выплат и соблюдения эквивалентности прав и обязательств должны лежать в основе формирования страховых пенсионных прав.

Именно экономические механизмы формирования пенсионных прав и государственных пенсионных обязательств представляют сегодня особый интерес, поскольку система обязательного пенсионного страхования, являясь страховой, должна соответствовать принципам адекватности и эквивалентности прав и обязательств, при этом обеспечивая минимальные нормы пенсионного обеспечения в соответствии с российскими стандартами, а также Конвенцией Международной организации труда № 102 «О минимальных нормах социального обеспечения», ратифицированной Российской Федерацией в 2018 году<sup>1</sup>.

Конвенция зафиксировала главные принципы организации и управления социальным обеспечением в цивилизованном государстве в условиях рыночной экономики: гарантированность пенсий и пособий; размер выплат, предотвращающий бедность; социальная солидарность и коллективное финансирование; финансовая устойчивость системы на основе актуарных расчетов; демократическое управление с участием социальных партнеров; право обжалования решений администрации; общая ответственность государства за функционирование системы. Ратификация Конвенции позволит закрепить эти принципы в правовой базе социального обеспечения России и содействовать его развитию по пути наиболее эффективного сочетания социальных и рыночных механизмов, выработанного международным опытом.

В нашей стране государственная пенсионная система является составной частью бюджетной системы, и полностью подчиняется ее нормативно-методическому обеспечению: большинство параметров пенсионной системы, как по формированию доходов, так и реализации пенсионных обязательств рассчитываются на каждый бюджетный период в строгом соответствии с макроэкономическими услови-

<sup>1</sup> Конвенция о минимальных нормах социального обеспечения // [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C102](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C102).

ями, исходя, из которых определяется федеральный бюджет. Условия старения населения усиливают прямое влияние пенсионной системы на развитие рынка труда: снижение занятости работников старших возрастных групп и рост безработицы, увеличение доли самозанятых категорий населения и, главное, на гипертрофированный рост теневого сектора рынка труда и т.д. [2].

Реализуемые в России с 2002 года в ходе пенсионной реформы меры по совершенствованию пенсионной системы не обеспечили окончательного решения двух основных ее проблем: низкого уровня жизни пенсионеров и зависимости бюджета ПФР от трансфертов федерального бюджета. А процессы демографического старения населения, усугубляемые периодически повторяющимися экономическими кризисами, дополнительно увеличивают риски развития распределительного компонента пенсионной системы [5].

Нерешенные проблемы привели в действие очередную реформу, проведенную в 2018 году, предусматривающую повышение пенсионного возраста для приобретения права на страховую пенсию по старости.

Для принятия столь радикального решения по вопросу о целесообразности повышения пенсионного возраста в «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года», утвержденных в мае 2015 г., закреплена необходимость проведения его детального анализа и широкого обсуждения с привлечением институтов гражданского общества, в том числе профессиональных союзов, объединений работодателей, общественных организаций и экспертного сообщества.

Все дополнительные финансовые ресурсы, которые будут появляться при повышении пенсионного возраста, планируется направить на решение главной задачи любого цивилизованного государства — обеспечение роста реальных доходов пенсионеров. В этом цель и смысл нынешнего этапа пенсионной реформы в России [4].

Эффективность пенсионной системы в мировой теории и практике оценивается с двух позиций: позиции каждого застрахованного лица и позиции общества (государства) в целом:

- для застрахованных лиц ключевым показателем эффективности функционирования пенсионной системы являются показатели, характеризующие уровень их пенсионных выплат (размер пенсии), критериями которых выступают коэффициент замещения и соотношение размера пенсии с прожиточным минимумом пенсионера;
- для государства — долгосрочная финансовая обеспеченность принятых пенсионных обязательств по выплате пенсий нынешним и будущим поколениям пенсионеров (сбалансированность пенсионного бюджета).

В целях повышения эффективности формирования пенсионных прав в условиях глобальных мировых вызовов современной пенсионной системе выступает, в первую очередь, демографическое старение населения необходимо обеспечить адекватность государственных мер по регулированию макроэкономических и институциональных факторов, среди которых следует выделить не только внутренние факторы, но и внешние условия, влияющие на развитие отечественной пенсионной системы:

- макроэкономические (трансформация рынка труда для участия в нем граждан старших и младших возрастных групп, с одной стороны, и рост макроэкономики страны для создания новых рабочих мест);
- демографические (снижение смертности в трудоспособных возрастах, в том числе путем развития социальных институтов, улучшения медицинского обслуживания населения и др.);
- расширение охвата системой обязательного пенсионного страхования застрахованных лиц, формирующих свои пенсионные права в легальном секторе экономики;
- создание экономических и правовых условий для формирования работающими застрахованными лицами такого объема пенсионных прав, который бы обеспечивал достойный уровень материального обеспечения при наступлении старости, а также для страхователей, уплачивающих страховые взносы в ПФР в виде фиксированного платежа (самозанятых граждан).

В условиях демографического старения населения рост бедности пенсионеров и дефицит пенсионного бюджета обусловлены внешними факторами, а не параметрами самой системы.

Актуарно-статистический анализ внешних и внутренних проблем отечественной пенсионной системы позволил обосновать комплекс макроэкономических мер государственного регулирования условий формирования пенсионных прав застрахованных лиц, занятых в различных сферах хозяйственной деятельности:



- регулирование трансформации рынка труда с учетом роста числа самозанятого населения и сокращения наемных рабочих мест;
- необходимость опережающего роста макроэкономики страны за счет легализации «теневой» занятости для создания новых рабочих мест с учетом половозрастных особенностей трудоспособного населения, которые необходимы для увеличения занятости дополнительной численности предпенсионеров.

Наряду с государственным регулированием «внешних» по отношению к пенсионной системе факторов формирования пенсионных прав различных категорий застрахованных лиц, не менее важное значение придается параметрической настройке самой пенсионной системы обязательного страхования в части:

- расширения охвата застрахованных лиц, формирующих свои пенсионные права в легальном секторе экономики;
- создания экономических и правовых нормативов для формирования пенсионных прав самозанятых категорий работников, с целью обеспечения достойного уровня материального обеспечения при наступлении старости (для страхователей, уплачивающих страховые взносы в ПФР в виде фиксированного платежа).

Финансовая несбалансированность пенсионной системы, снижение размеров пенсий, и как следствие рост бедности среди пожилых людей обусловлены внешними факторами, воздействующими на функционирование пенсионной системы. При этом проблемы обеспечения достойного уровня пенсионного обеспечения работающих пенсионеров, самозанятых и льготных категорий застрахованных лиц не были решены в ходе пенсионной реформы.

В отношении формирования страховых пенсионных прав наемными работниками меры должны быть направлены на легализацию скрытой оплаты труда, позволяющей сформировать пенсионные права в увеличенном размере без изменения текущей формулы.

Оплата труда наемных работников (включая отчисления на социальное страхование и скрытую оплату труда) в 2018 году составляла 48 244 млрд. рублей. Доля скрытой оплаты труда в оплате труда наемных работников равна 27%, по сравнению с 2015 годом она уменьшилась лишь на один процентный пункт.

В отношении самозанятых лиц совершенствование порядка формирования пенсионных прав заключается в повышении размера фиксированного платежа: он должен позволять сформировать страховую пенсию в размере прожиточного минимума пенсионера (или 2,5 ПМП) независимо от суммы легального дохода, так как текущий размер минимального фиксированного платежа недостаточен даже для формирования пенсии в размере 1 ПМП.

Анализ факторов, влияющих на формирование пенсионных прав в условиях повышения пенсионного возраста, показывает, что меры, определенные Стратегией, являются эффективными, несмотря на замедление процесса их реализации. Результаты анализа позволили сделать вывод о том, что огромные резервы в отношении возможности адаптации механизма формирования пенсионных прав к новым условиям заключаются в порядке формирования прав самозанятых лиц.

В настоящее время пенсионные права формируются в разных социально-демографических группах по-разному. В этом кроется недостаток действующего правового и экономического механизма. Приведение этого механизма в соответствие с механизмом формирования прав наемных работников было обозначено еще в 2012 году в Стратегии, однако темпы ее реализации в условиях пенсионной реформы 2015 года были замедлены и многие мероприятия остались до сих пор нереализованными.

Согласно расчетам накопленная сумма баллов, соответствующая размеру пенсии по старости на уровне не менее 2,5 ПМП, включая фиксированную выплату, составит 192,35 и более баллов (расчеты выполнены исходя из макро- и демографических условий 2019 г.). Для зарабатывания пенсии в размере 1 ПМП, необходимо накопить 40,25 баллов в виде пенсионных прав.

Актuarными расчетами доказано, что для наемных работников с учетом скрытой оплаты труда в облагаемой заработной плате, средний размер заработной платы увеличится с 47,7 тыс. руб. (по данным Росстата за апрель 2019 года) до 65,3 тыс. руб.

В результате за 35 лет стажа при условии получения ежегодно среднестатистической заработной платы соотношение страховой пенсии по старости и ПМП составит 3,0 ПМП. В то время как за период стажа не более 32 лет не более 40,9% наемных работников смогут заработать пенсию на уровне не более 2,5 ПМП

На основе актуарных расчетов на долгосрочный период (до 2050 г.) выполнен расчет экономического эффекта от реализации данной меры путем соотнесения страховой пенсии с ПМП.

На примере прогнозирования условий формирования пенсионных прав для наемных работников исходя из средней заработной платы (включая скрытую оплату труда) соотношение страховой пенсии по старости с ПМП с учетом фиксированной выплаты за 35 лет стажа достигает 2,9 ПМП на всем протяжении прогнозного периода до 2050 года. К 2030 году при стаже 35 лет 59,6% наемных работников смогут рассчитывать на пенсию не менее 2,5 ПМП.

Принципиально иная от основного контингента наемных работников тенденция наблюдается для самозанятых категорий работников. Согласно расчетам, при действующих условиях формирования пенсионных прав самозанятым, уплачивающим фиксированный платеж, потребуется 121 год, чтобы сформировать право на получение страховой пенсии по старости в размере 2,5 ПМП. С суммы дохода 6,9 млн. руб. самозанятые смогут заработать 2,5 ПМП за 37 лет (охват — 0,1% лиц).

Для получения самозанятыми страховой пенсии по старости в размере не менее 1,0 ПМП (в рамках реализации мер по совершенствованию порядка формирования страховых пенсионных прав) необходимо платить в течение 15 лет платеж в размере 50 тыс. руб. в год. Для получения пенсии в размере 2,5 ПМП — фиксированный платеж в размере 102 тыс. руб. в год в течение 35 лет.

Таким образом, результаты расчетов наглядно иллюстрируют усиление расслоения размера пенсии по причине различных условий формирования пенсионных прав у наемных работников и самозанятых граждан: для последних требования к продолжительности стажа и размеру страховых взносов существенно занижены относительно первых. В то время как удельный вес теневых доходов имеет обратную ориентацию: для наемных работников теневой стаж и теневой заработок имеют вторичное значение относительно легальных доходов [6].

Наряду с повышением требований к стажу и облагаемому заработку для формирования пенсионных прав наемных работников легализация теневых пенсионных прав позволит мобилизовать дополнительные страховые ресурсы как для повышения уровня жизни пенсионеров, так и для регулирования долгосрочной финансовой устойчивости пенсионного бюджета. А демографические факторы, даже с учетом повышения пенсионного возраста, увеличивают нагрузку на рынок труда, но не снижают ее, что отражается в росте «теневой» занятости.

Необходимо совершенствовать порядок формирования страховых пенсионных прав, наряду с легализацией скрытой оплаты труда, поскольку именно эти направления являются основными резервами, способными не только противостоять внешним шокам, подобным старению населения, но и дают возможности увеличения объемов пенсионных прав, сформированных на протяжении всей трудовой деятельности.

Поэтому в настоящее время наиболее эффективным вектором развития пенсионной реформы в целях повышения материального благополучия растущего контингента пенсионеров с правами самозанятого населения, которые до сих не имеют возможности обеспечения достойного уровня жизни, является нормативное регулирование условий формирования пенсионных прав с учетом теневых доходов.

Перечисленные меры согласуются с правительственными стратегическими документами и полностью соответствуют страховым принципам завершающего этапа пенсионной реформы в России.

#### Список литературы

1. Груа, Ж.-В. Принципы и адекватность социального обеспечения // К реформе социального обеспечения: принципы и прагматизм. Бюро МОТ в Москве. — М., 1999. — С. 11–13.
2. Гурвич, Е.Т. Старение населения и угроза бюджетного кризиса / Е.Т. Гурвич, А.Л. Кудрин // Вопросы экономики. — № 3. — 2012. — С. 52–79.
3. Ляшок, В.Ю., Назаров, В.С., Орешкин, М.С. Факторы роста размера пенсий в современной России // Финансовый журнал. — 2016. — № 1. — С. 7–22.
4. Медведев, Д.А. Россия 2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. — 2018. — № 10. — С. 5–28.
5. Синявская, О.В. История пенсионной реформы в России // История новой России. Очерки, интервью. В 3 т. / Под общ. ред.: П. Филиппова. — СПб.: НОРМА, 2011. — Т. 3. — С. 142–201.
6. Соловьев, А.К. Страховая пенсионная реформа: стратегические вызовы и тактические риски // Проблемы прогнозирования. — 2019. — № 4. — С. 82–94.
7. Holzman R., Hinz R., Old age income support in the 21<sup>st</sup> century: An international perspective on pension systems and reform. — Washington: World Bank, 2005.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ

**Трубицына Т.И.,**

доктор экономических наук, доцент кафедры экономической теории,  
Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Саратов

**Комков И.В.,**

аспирант 1 курса экономического факультета,  
Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Саратов

## PUBLIC CAPITAL AS A SOCIO-ECONOMIC PHENOMENON

**Trubicina T.I.,**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of Applied Economic Department,  
Saratov State University, Saratov

E-mail: oberttb@yandex.ru

**Komkov I.V.,**

1<sup>st</sup> year postgraduate student, Economic Faculty,  
Saratov State University, Saratov

E-mail: ivan\_komkov@mail.ru

**Аннотация.** В статье даётся определение категории «государственный капитал». Были выделены общие черты государственного и частного капитала, а также главное их отличие — низкая эффективность использования ресурсов государством. При этом в статье подчеркивается важнейшая социальная роль государства в управлении экономическими процессами, в качестве, как прямого собственника, так и координатора действий экономических субъектов. Однако, относительно высокая доля государственного капитала в нашей стране является одной из причин замедленного темпа развития национальной экономики. В конце статьи предложен авторский вариант разграничения сфер функционирования государственного капитала с частным, который создаст условия для роста капитала и потенциала экономики в целом.

**Ключевые слова:** государственный капитал, частный капитал, коммерциализация, эффективность использования ресурсов.

**Abstract.** The article defines the category “public capital.” The common features of public and private capital were highlighted. The main difference between them is the low efficiency of use of resources by the State. At the same time, the article emphasizes the essential social role of the State in the management of economic processes. However, the relatively high share of state capital in our country is one of the reasons for the slow pace of development of the national economy. At the end of the article, the author proposed the option of dividing the spheres of operation of public capital from private capital, which would create conditions for the growth of capital and the potential of the economy as a whole.

**Key words:** Public capital, private capital, commercialization, resource efficiency.

При анализе капитала как социально-экономического явления явно недостаточно внимания уделяется феномену государственного капитала. Чаще всего, чтобы очертить сферу деятельности государства, используются понятия «государственная собственность» и «государственный сектор», к определению которых в экономической литературе существует несколько подходов [1], а в действительности имеется разногласие понятий, что в итоге отрицательно сказывается на возможностях изучения и статистического отражения экономической роли государства. Во-вторых, как представляется, государственный капитал среди всех «госов» — самая динамическая и продуктивная субстанция, ибо государственный капитал — это та часть богатства, принадлежащая государству, которая используется для получения и приращения текущего дохода в денежной форме [4]. К наиболее важным элементам государственного капитала относятся используемые в сфере государственного предпринимательства здания, сооружения, машины, сырье. Сюда же необходимо отнести и другие части капитала, на которые распространяется право государственной собственности и из которых извлекается доход, включая ссуды. С другой стороны, по логике долги государства следует вычесть из государственного капитала. Таким образом, государственный капитал неоднороден и существует в ряде форм.

Капитал предприятий и кредитно-финансовых учреждений со смешанным частно-государственным капиталом, в которых доминирует доля государства, также следует относить к государственному, ибо фактически всем капиталом распоряжается государство.

Такая трактовка государственного капитала соответствует принятому в экономической науке пониманию сущности капитала [3]. Ее и следовало бы придерживаться при рассмотрении проблем, относящихся к экономической деятельности государства. Кроме того, категория «государственный капитал» как более емкая и комплексная дает сущностное представление об участии государства в рыночной экономике, в то время как другие понятия отражают какую-либо одну сторону: юридическую (собственность), пространственную (сектор), функционально-хозяйственную (предпринимательство) и т.д. Все эти некапитальные категории, конечно, имеют право на существование, но лишь наряду и «под эгидой» государственного капитала как более всесторонней и содержательной категории [6].

Огосударствление капитала сопровождало почти всю его историю, государственные предприятия появились еще в эпоху мануфактур. Однако массовое огосударствление произошло гораздо позже и было наиболее системным в период после мирового кризиса 1929–1933 гг. В большинстве развитых стран к середине XX века на базе государственного капитала сложились крупные государственные сектора экономики. Государству пришлось заняться значительной «работой»: помимо торгово-промышленной и кредитно-финансовой сферы, созданием социальной инфраструктуры и ее эксплуатацией, научно-техническими разработками. Откаты и приливы государственного капитала в дальнейшей его истории в экономиках тех или иных стран связаны и вытекают из особенностей его функционирования и воспроизводства и, не в последнюю очередь, из взаимоотношений с частным капиталом.

Главная цель любого капитала — приносить прибыль. Для государственного капитала эта цель функционирования, несомненно, остается, но к ней добавляется другая, не менее важная, цель — обеспечение условий функционирования для всех субъектов экономики, в том числе базирующихся на частном капитале. Поддержание деловой активности в целом — это специфическая, свойственная только государственному капиталу цель функционирования. Наложение этих, в известной мере противоположных, целей сказывается на эффективности хозяйствования государственного капитала. Проблема низкой рентабельности государственных фирм является «больной» при определении их судьбы и при экономической оценке их деятельности в целом. Попытаемся выделить причины этой обычной, с некоторыми исключениями, для них проблемы.

Низкая рентабельность государственного капитала связана, прежде всего, с относительно высоким, по сравнению с частным капиталом, уровнем издержек производства на государственных предприятиях.

Заметим, что государственные объекты главным образом сосредоточены в отраслях и сферах, не выгодных для приложения капитала с точки зрения частного собственника, и, как показывает практика, государственные компании больше расходуют на социальные нужды [5]. При этом может иметь место и неэффективность управления, и бесхозяйственность. Государственные предприятия не всегда рационально используют ресурсы по причине чрезмерного вмешательства и давления со стороны органов управления в решении текущих проблем. Государственные менеджеры, не являясь постоянными управленцами, не руководствуются перспективными интересами развития предприятия. Некая «защищенность», на первый взгляд, государственных предприятий от рыночной конкуренции возможной бюджетной поддержкой в конечном итоге играет с ними «злую шутку», когда бюджет уже не может им гарантировать защиты от банкротства или поглощения более конкурентоспособными фирмами. Вместе с тем, при анализе причин низкой рентабельности государственных предприятий не следует забывать о другом критерии эффективности государственного капитала. Более низкая его рентабельность по сравнению с частным обусловлена целью достижения более высокой эффективности экономической системы в целом, частного капитала в том числе. Эту эффективность принято называть социальной [2]. Она не зависит непосредственно от окупаемости затрат и в большей степени связана с предельными возможностями государства удовлетворять общественные потребности. Так, доступные тарифы на электроэнергию, газ, водоснабжение, транспортные услуги в конечном итоге в качестве составляющих означают снижение затрат частного капитала. Если предположить, что государственный капитал станет заботиться только о рыночной рентабельности, не будет ли следствием этого повышение издержек в частном производстве и снижение его рентабельности. Это вовсе не означает, что управление государственным капиталом не должно строиться с учетом рыночных критериев рентабельности, но оценка эффективности государственного капитала в целом должна включать, по-видимому, и достижение социальной эффективности [1]. Последняя, к тому же не в коей мере не может оправдывать бесхозяйственность, некомпетентность и безответственность управляющих объектами государственного капитала.

Пересечение в данном контексте целей функционирования государственного и частного капиталов в современной экономике, интеграция последних в едином экономическом механизме предполагают неизбежное переплетение их оборотов. Это и даст возможность повышения эффективности экономики в целом.

Понимание современной экономической ситуации в нашей стране и ее прогноз на перспективу невозможны без анализа функционирования государственного капитала, уточнения соотношения его экономических и социальных целей. Особенность российской экономики в том, что государственный сектор занимает неоправданно высокую долю, которая снижается очень медленно, государство перегружено капиталом, не справляясь с задачами организации его оборота и повышения эффективности. Медленное реформирование экономики обосновывается политическим руководством необходимостью постепенности преобразований с целью поддержания социальной стабильности в обществе без объяснения действительной сути последней. Государственный капитал, выполняя в масштабе государственного сектора функцию получения и приращения дохода, остается доминантой экономики и опорой политической власти. При этом государственный капитал — отдельных предприятий, отраслей и весь секторальный капитал — связан с другими субъектами экономики рыночными отношениями и, следовательно, должен находиться в условиях конкуренции. Попытки создать тепличные условия для государственных предприятий, как показывает практика, лишь краткосрочно улучшают их конкурентоспособность, а в итоге негативно отражаются на эффективности экономики в целом. Неэффективность же государственного капитала, связанная с игнорированием рыночных условий, может вызвать негативные тенденции в национальном воспроизводстве в целом, особенно учитывая его значительную долю. Государственный капитал оставаясь в рыночной среде капиталом, не утрачивает стремления к прибыли и должен приносить прибыль. Между тем, около 30% убыточных государственных предприятий — это сигнал о необходимости и срочности мер по повышению конкурентоспособности государственного капитала или смены собственника капитала в тех или иных отраслях и сферах. В рамках государственных структур, тем не менее, еще нередко вуалируются элементы отсталости под видом сохранения рабочих мест, с другой стороны, предпринимаются попытки перераспределения средств от эффективно работающих предприятий на базе частного капитала низкорентабельным государственным предприятиям.

Неутихающие споры о доли государственного сектора в экономике и, следовательно, о размерах государственного капитала не столь принципиальны. Опыт рыночных стран показывает, что она весьма подвижна и изменяется в зависимости от социально-экономической ситуации (10–20% ВВП). На нынешнем российском экономическом пространстве разграничение сфер функционирования государственного капитала с частным и сужение его спектра видится следующим образом.

На долю государственного капитала постепенно остается группа предприятий, имеющая определяющее значение для воспроизводства в целом (транспорт, связь, энергетика в значительной доле, часть строительного комплекса для государственных нужд), причем эта доля в дальнейшем будет снижаться.

Таким образом, вопрос поиска путей перераспределения капитала остается открытым, тем более что ряд государственных предприятий имеет немалые долги. Самой популярной формой капитала, в которую преобразовывается государственный капитал, в течение последних 10 лет была акционерная. Однако в российской экономике ее потенциал до сих пор не использован. Дело в том, что на формально акционированных предприятиях государство остается собственником, ему принадлежит 70% выпущенных акций. [7] Однако оно почти ничего не инвестирует в их развитие. Без свободного перелива капитала и полноценного существования рынка ценных бумаг эффективное функционирование акционерного капитала невозможно. На практике во многих случаях произошел отказ от акционерной формы капитала и преобразование предприятий в унитарные. Введение института «золотой акции» как особого права государства на управление акционерными обществами в 1997 г. основных проблем, а ими являются проблемы инвестиций, не только не решило и не решит, а может даже расширить возможности чисто административного вмешательства чиновников в оборот капитала и снизить его эффективность. Участие государства в инвестиционном процессе в условиях дефицита ресурсов станет более эффективным в случае совместного с частным капиталом финансирования и реализации, приоритетных с точки зрения всех критериев, проектов. Частный капитал в этом случае наряду с государством получает не только прямую отдачу, но и создает условия для роста капитала и потенциала экономики в целом.

## Список литературы

1. *Алексеева С.Г., Рубцов Д.В.* Социальная эффективность государственного и муниципального управления // Системные технологии. — 2018. — № 1 (26). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-effektivnost-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-1> (дата обращения: 28.11.2019).
2. В России стало меньше Госкомпаний. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/08/2019/5d4c347c9a7947a615e02b77> (дата обращения: 27.11.2019).
3. *Глебова М.В.* Государственный сектор экономики: определение понятия / Актуальная Россия (вопросы экономической теории и практики). — М. — Волгоград, 2000. — С. 506–507.
4. *Львов Д.С.* Развитие экономики России и задачи экономической науки. — М., 1999. — С. 56–58.
5. *Курбатова М.В., Каган Е.С., Вшивкова А.А.* Оценка масштабов государственного сектора регионов РФ и их взаимосвязи с уровнем экономического развития // JER. — 2016. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-masshtabov-gosudarstvennogo-sektora-regionov-rf-i-ih-vzaimosvyazi-s-urovнем-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 30.11.2019).
6. *Спирин М.Н., Андреева Л.П.* Государственный сектор как элемент экономической системы // Актуальные проблемы лесного комплекса. — 2015. — № 43. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyy-sektor-kak-element-ekonomicheskoy-sistemy> (дата обращения: 28.11.2019).
7. *Ходов Л.Г.* Проблемы экономической эффективности государственного сектора в рыночной экономике // Экономическая теория на пороге XXI века / Под ред. Ю.М. Осипова. — М., 2001. — С. 29.

УДК 338.486

## РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИЙ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Федякин Е.А.,**

руководитель департамента АО «МОСЭЛЕКТРО», Москва

## DEVELOPMENT OF TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST ATTRACTIVENESS OF THE MUNICIPALITY

**Fedyakin E.A.,**

Head of department JSC «MOSELECTRO», Moscow  
Fedyakin@moselectro.ru

**Аннотация.** Развитие туризма признано перспективным направлением практически для всех регионов России. Эффективность реализации данного направления во многом зависит от деятельности административных органов муниципального образования. Туристическая привлекательность рассматривается как комплексная характеристика, отражающая уровень востребованности территориальных туристских услуг и соответствующий уровень удовлетворения соответствующих потребностей, представляющую собой совокупность туристического потенциала и необходимых ресурсов, включающих, в том числе технологии и инструменты, используемые муниципальными органами власти по увеличению туристического потока, повышению имиджа муниципального образования и совершенствованию туристического сервиса. Особое значение для развития туристической привлекательности муниципальных образований имеют используемые технологии.

В статье подчёркивается, что в настоящее время туристская отрасль, несмотря на высокий потенциал, претерпевает трудности, связанные с задачей развития соответствующей инфраструктуры при ограниченном лимите выделяемых финансовых ресурсов. Автор сгруппированы проблемы, задачи и лимитирующие развитие туристического бизнеса факторы. В статье описываются перспективные технологии повышения туристской привлекательности российских муниципальных образований. Автор говорит о важности продвижения туристических продуктов, формирования положительного имиджа, более широкого использования информационных технологий. При этом следует уделить внимание снижению потребительских рисков при покупке туристического продукта с использованием предоплаты. Предлагается сформировать специальный реестр страхуемых государством или муници-

пальным образованием туристических продуктов, который будет доступен в сети интернет и будет размещаться на официальном сайте представительных органов.

**Ключевые слова:** туризм, муниципальное образование, туристическая привлекательность, технология повышения туристической привлекательности, туристический продукт, туристический потенциал, туристический маршрут.

**Abstract.** Tourism development is recognized as a promising direction for almost all regions of Russia. The effectiveness of the implementation of this direction largely depends on the activities of the administrative bodies of the municipality. The tourist attractiveness of a municipality is considered as a complex characteristic reflecting the level of demand for territorial tourist services and the corresponding level of satisfaction of tourist needs, representing a set of tourist potential and necessary resources, including technologies and tools used by municipal authorities to increase the tourist flow, improve the image of the municipality and improve tourist services. Of particular importance for the development of tourist attractiveness of municipalities are the technologies used.

The article emphasizes that at present the tourism industry, despite its high potential, is experiencing difficulties associated with the task of developing the appropriate infrastructure with a limited limit of allocated financial resources. The article groups the problems, tasks and limiting factors of tourism business development. The article describes promising technologies to increase the tourist attractiveness of Russian municipalities. The author speaks about the importance of promotion of tourist products, formation of a positive image, wider use of information technologies. At the same time, attention should be paid to reducing consumer risks when buying a tourist product through the prepayment system. It is proposed to form a special register of tourist products insured by the state or municipal entity, which will be available on the Internet and will be posted on the official website of the representative bodies.

**Key words:** tourism, municipal formation, tourist attractiveness, technology of increase of tourist attractiveness, tourist product, tourist potential, tourist route.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г. определяет туризм как существенную составляющую инновационного развития государства. Туристская отрасль выступает в качестве доходной статьи консолидированного бюджета России, основы форсированного развития социально-культурной среды и повышение патриотического воспитания молодёжи, средства повышения уровня занятости и качества жизни российских граждан, как способ повышения их здоровья и физического состояния и нравственной платформы для развития гражданского общества [2].

Многие российские территории обладают, по мнению экспертов, высоким туристическим потенциалом. Туристско-рекреационные активы РФ дают возможность развивать фактически все существующие виды туризма. Укрупнённые инвестиционные проекты, реализуемые в рамках государственной Программы представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Перспективные укрупнённые инвестиционные проекты

№	Вид туризма	Инвестиционный проект	Охватываемые российские регионы
1	Оздоровительный	«Черноморское побережье»	Краснодарский край, Республика Крым, г. Севастополь
2	Оздоровительный	«Приволжье»	Оренбургская область, Республика Башкортостан
3	Оздоровительный	«Кавказ»	Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия — Алания, Республика Ингушетия, Республика Адыгея, Ставропольский край, Чеченская Республика
4	Оздоровительный	«Каспий»	Астраханская область, Республика Дагестан, Республика Калмыкия
5	Культурно-познавательный	«Серебрянное ожерелье России»	Архангельская, Вологодская, Мурманская, Ленинградская, Новгородская, Псковская области, г. Санкт-Петербург, Республика Карелия, Республика Коми, Ненецкий а.о.
6	Культурно-познавательный	«Центральная Россия»	сСубъекты ЦФО
7	Культурно-познавательный	«Русская Балтика»	Калининградская область
8	Культурно-познавательный	«Урал»	Свердловская и Челябинская области, Ханты-Мансийский а.о. — Югра

№	Вид туризма	Инвестиционный проект	Охватываемые российские регионы
9	Активный	«Сибирь»	Алтайский край, Кемеровская и Новосибирская области, Республика Хакасия, Республика Тыва, Республика Алтай
10	Активный	«Приморье»	Приморский край
11	Активный	«Волжский путь»	Астраханская, Волгоградская, Ивановская, Костромская, Нижегородская, Пензенская, Самарская, Саратовская, Тверская, Ульяновская, Ярославская области, Пермский край, Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Чувашская Республика
12	Активный	«Русская Арктика»	Архангельская, Мурманская обл., Ямало-Ненецкий а.о., Красноярский край, Республика Саха (Якутия)
13	Активный	«Амур»	Амурская область, Еврейская а.о., Хабаровский край.
14	Активный	«Камчатка-Сахалин»	Камчатский край, Сахалинская область
15	Экологический	«Байкал»	Забайкальский край Иркутская область, Республика Бурятия

Источник: Целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ».

Стратегия развития туризма в до 2020 года нацелена на формирование благоприятных условий для развития культурно-познавательного, событийного, экологического, делового, круизного, паломнического, горнолыжного, санаторно-курортного и оздоровительного туризма. Однако при этом характеризуются сравнительно низкой туристической привлекательностью как характеристики востребованности территориальных туристских услуг и уровня удовлетворения туристских потребностей.

Нестабильность экономического положения и внешнеполитической обстановки, санкций со стороны западных стран, волатильность рубля существенно повлияли на туристские предпочтения граждан РФ. Согласно результатам исследований, проведенных Всероссийским центром изучения общественного мнения и Фондом «Общественное мнение», если в 2012 году каждый третий опрошенный собирался отдохнуть за границей, то теперь, желающих выехать за пределы России составляет 26%. Это открывает дополнительные возможности для пополнения бюджетов местных муниципальных образований и развития туристической инфраструктуры в российских городах. Перед государственными законодательными властями и органами управления муниципальными образованиями стоит задача создать и донести до потенциального потребителя благоприятный образ территории, соответствующий сложившейся структуре спроса [3].

В Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ» указывается важность формирования благоприятных условий развития туристической деятельности с помощью совершенствования правового поля, повышения доступности информационно-правовой поддержки туристическим организациям, повышения качества туристских услуг муниципального образования путём внедрения прогрессивных стандартов качества туристских услуг для предприятий [1].

По мнению д.с.н. Фроловой Елены Викторовны эффективность работы по формированию туристической привлекательности муниципального образования связана, прежде всего с такими экономическими факторами, как финансовые возможности местного бюджета, объём и динамика частных капиталовложений, имеющийся уровень туристской инфраструктуры. Рост дефицита местного и регионального бюджета сильно отражается на результативности исполнения программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ». Не прослеживается и устойчивая положительная динамика частного инвестирования в туристскую отрасль [5, с. 121].

Совокупность проблем, лимитирующих факторов и задач развития туристической привлекательности муниципальных образований изобразим на рисунке (рис. 1).

Администрация муниципальных образований имеет в своём арсенале такие технологии повышения туристской привлекательности как: технологии, связанные с управлением туристической деятельностью; технологии развития инфраструктуры туристического бизнеса; технологии формирования и развития местной инициативы туристской сферы; технологии развития предпринимательства сферы туризма; технологии продвижения туристских услуг; технологии формирования положительного имиджа муниципального образования.



**Основные проблемы развития туристической привлекательности муниципальных образований**

- Административные (долгие сроки и усложненные процедуры согласования программ развития).
- Заявительный принцип отбора регионов для участия в федеральной целевой программе.
- Социально-экономические (финансовые риски обеспечения плановых показателей).
- Недостаточно проработанные механизмы измерения достижения плановых показателей
- Целевая направленность на достижение экономических показателей результативности, не позволяющие оценить долгосрочные перспективы туристической привлекательности.
- Высокие пороговые значения софинансирования расходных обязательств.



**Задачи развития туристической привлекательности**

- Формирование доступной и комфортной туристской среды.
- Создание благоприятных условий для развития туристской деятельности на территории муниципальных образований.
- Продвижение туристского потенциала муниципального образования на российском и международном рынках.

**Лимитирующие факторы развития туристической привлекательности муниципальных образований**

- Дефицит местных бюджетов.
- Недостаточность государственной поддержки из регионального и федерального бюджетов.
- Отсутствие средств для рекламы туристического потенциала муниципального образования.
- Низкий уровень информированности населения о туристических возможностях российских муниципальных образований.
- Инфраструктурные проблемы.
- Дефицит квалифицированных кадров.

*Рисунок 1* — Проблемы, задачи и лимитирующие факторы развития туристической привлекательности муниципальных образований<sup>1</sup>

Задачами данных технологий является:

- повышение делового и социального имиджа муниципального образования, её престижа;
- рост популярности территориального образования;
- повышение потребления ресурсов и услуг, связанных с туристической деятельностью;
- рост удовлетворённости потребителей туристических услуг;
- повышение конкурентоспособности расположенных на данной территории предприятий, связанных с организацией досуга;
- повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования.

Одним из наиболее существенных сдерживающих спрос на туристические услуги факторов является стоимость туристического продукта. Поэтому требуются меры, с одной стороны, направленные на поддержку туристических предприятий через субсидирование, с другой — на развитие конкуренции в сфере внутреннего туризма. Перспективно осуществлять грантовую поддержку как общественных, так и предпринимательских инициатив, предполагающих создание и развитие конкретных объектов туристской инфраструктуры.

Важным моментом в стимулировании спроса на туристические услуги является периодическое проведение социальных рекламных компаний, пропагандирующих отдых на территории РФ, по продвижению конкретных туристических продуктов муниципального образования. Большое значе-

<sup>1</sup> Построено автором.

ние имеет кооперация нескольких муниципальных образований с целью формирования и продвижения туристических маршрутов с использованием электронных, печатных, телевизионных СМИ, размещения наружной рекламы. В качестве дополнительных технологий можно использовать информационно-просветительские, деловые и событийные мероприятия, акции в рамках программы лояльности. Большое значение имеет организация информационного поля российского туризма. В частности, уделить внимание размещению рекламной информации в поисковых информационных системах, расширить функции пользовательского управления отбора туристических продуктов. Особое внимание требуется уделить информации, размещаемой в сети интернет и возможностям онлайн выбора и резервирования туристических поездок и гостиниц. Важным моментом является снижения потребительских рисков. Это относится, прежде всего, к туристическим услугам, требующим предоплаты. Поэтому в качестве варианта повышения надёжности туристических услуг можно предложить на государственном уровне или уровне муниципалитетов создать специальный перечень, реестр туристических услуг конкретных продавцов (туристических агентств), застрахованных на сумму не менее 100 000 рублей. То есть при оплате тура покупатель получает государственную гарантию возврата средств. Перечень доверенных продавцов должен формироваться на основе имеющихся лицензий и подтверждённого финансового состояния предприятия (достаточности собственных средств). Этот список должен быть доступен в сети интернет и будет размещаться на официальном сайте представительных органов.

В целом способы повышения туристической привлекательности муниципальных образований можно сгруппировать следующим образом (рис. 2).

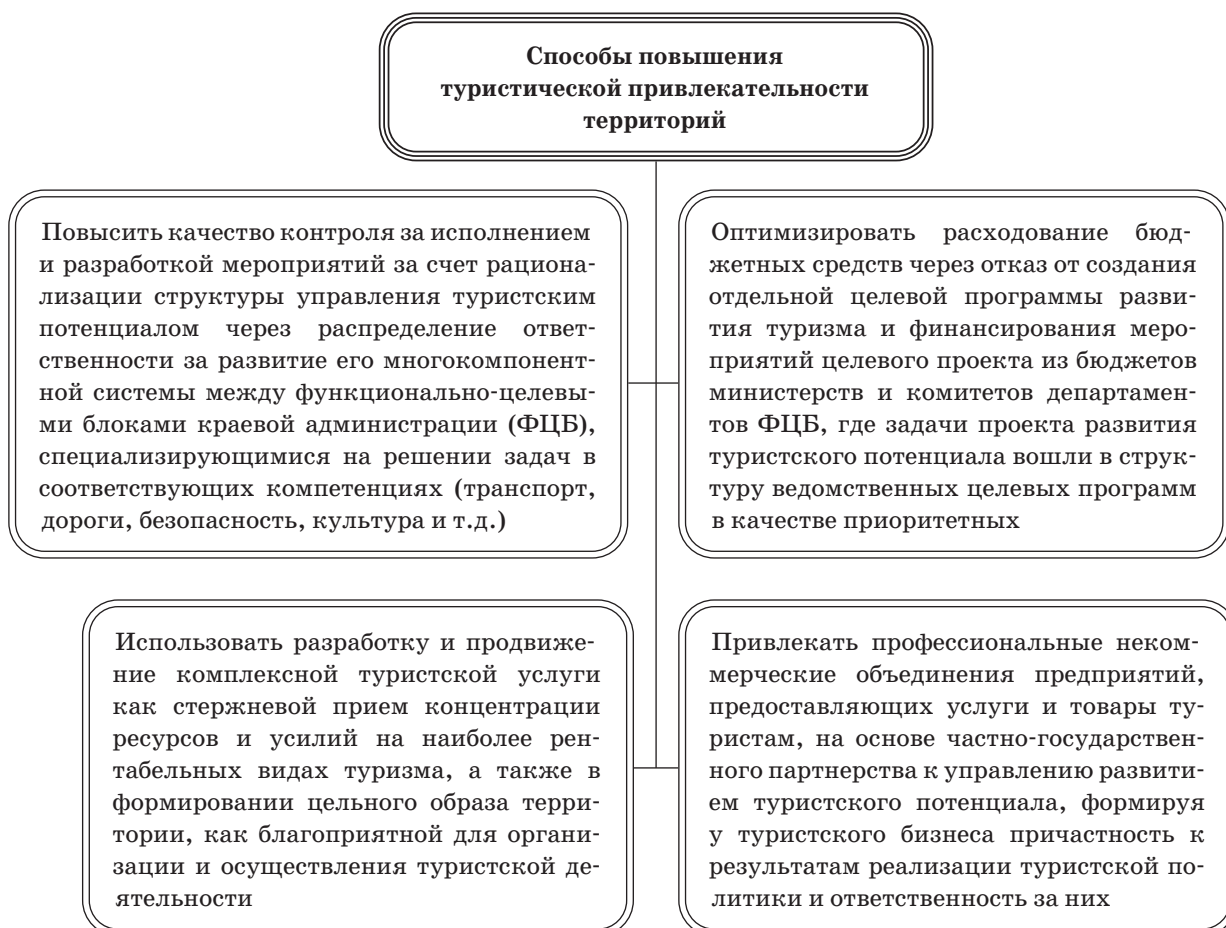


Рисунок 2 — Способы повышения туристической привлекательности муниципальных образований

Индикаторами эффективности предложенных мероприятий в конкретном муниципальном образовании могут служить:

- число действующих туристических маршрутов;
- объем оказываемых населению платных туристских услуг, в том числе — услуг размещения;
- объём внутреннего и внешнего туристического потока.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 31.05.2014 № 941-р (ред. от 21.03.2019) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года» // СПС КонсультантПлюс.
2. Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2018 № 872-р (ред. от 11.07.2019) «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)» // СПС КонсультантПлюс.
3. Клейман А.А. Инфраструктура туризма: стратегия развития / А.А. Клейман, О.Б. Евреинов. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 386 с.
4. Нестеренко В.Д. Сущность и структура туристско-рекреационного потенциала территории // Сервис в России и за рубежом. — 2019. — Т. 13. — № 2(84). — С. 8–15.
5. Фролова Е.В., Кабанова Е.Е. Факторы развития туристической привлекательности муниципальных образований России. / Е.В. Фролова, Е.Е. Кабанова. // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2017. — № 3. — С. 112–128.

УДК 330.3

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО ПРОРЫВА

**Фридман М.Ф.,**

доктор философских наук,  
заведующий кафедрой управления качеством Факультета маркетинга и международного сотрудничества,  
Институт управления и регионального развития РАНХиГС при Президенте РФ, Москва

## STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF CIVILIZATIONAL BREAKTHROUGH

**Fridman M.F.,**

Doctor of Philological Sciences,  
head of the Department of quality management, faculty of marketing and international cooperation,  
Institute of management and regional development of RANEP, Moscow  
E-mail: mffree79@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы и условия достижения цивилизационного прорыва. Особое внимание уделяется сущностным аспектам информационного общества. В статье представлен взгляд автора на кадровое обеспечение цивилизационного прорыва с учетом развития общества в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** цивилизационный прорыв, информационное общество, архитектор информационной среды, стратегическое управление кадровым обеспечением, глобализация.

**Abstract.** The article deals with the problems and conditions of achieving a civilizational breakthrough. Special attention is paid to the essential aspects of the information society. The article presents the author's view on the staffing of the civilizational breakthrough taking into account the development of society in the long term.

**Key words:** civilizational breakthrough, information society, information environment architect, strategic personnel management, globalization.

В настоящее время, характеризующееся глобализацией, экологизацией и цифровизацией общественных отношений, цивилизационный подход, основанный российским историком Н.Я. Данилевским, отечественным этнографом Л.Н. Гумилевым, английским историком А. Тойнби, немецким философом О. Шпенглером и широким рядом других исследователей, приобретает весьма широкое распространение.

Сегодня, на фоне стирания границ, борьбу за равенство прав и свобод, интенсивное протекание глобальных процессов, наблюдается исчезновение феноменологических признаков идентичности, принадлежности человека к той или иной культурной группе.

Важно отметить, что в XXI веке люди живут очень по-разному. Их мировоззрение, ценности и мотивы нельзя строго отнести к той эпохе, которую сейчас именуют информационным, цифровым обществом, обществом знаний.

По всей вероятности, каждый человек по типу своего мировоззрения принадлежит своей собственной стадии развития человечества, т.е. одни живут в системе ценностно-оценочных отношений аграрного общества, другие — индустриального, третьи — информационного и т.д. Видимо, есть какие-то не только социальные, но следует сказать, культурно-исторические надстройки в сознании, которыми действующий субъект руководствуется в своей повседневной, политической, экономической и пр. деятельности.

Анализируя предпосылки и условия перехода к информационному обществу, очевидно, следует опираться на сравнительный анализ культурно-исторических парадигм. Так, информационное общество, пришедшее на смену индустриальному, аграрному и кочевому в их ретроспективной последовательности, основывается на последствиях системного кризиса, имеющего довольно противоречивые политические, экономические, социальные, культурные, экологические и технологические преимущества и недостатки.

Противоречивость эта обусловлена в первую очередь тем, что каждая историческая эпоха развития человеческой цивилизации является еще и формой существования общественного сознания, характеризующегося соответствующим типом мировоззрения, хотя последний тезис носит весьма дискуссионный характер, т.к. один и тот же человек может в разных вопросах и применительно к разным обстоятельствам придерживаться точек зрения, относящихся к различным культурно-историческим парадигмам. Не учитывать этого при разработке стратегии цивилизационного прорыва просто нельзя.

В последнее время много внимания уделяется проблеме становления шестого технологического уклада, определяющемуся, с точки зрения В.М. Авербуха [1], «развитием робототехники, биотехнологий, основанных на достижениях молекулярной биологии и геномной инженерии, нанотехнологии, систем искусственного интеллекта, глобальных информационных сетей, интегрированных высокоскоростных транспортных систем»; четвертой промышленной революции, которая, с позиции А. Калининой [9], может быть охарактеризована «стиранием границ между физическими, цифровыми и биологическими технологиями», порождающими развитие искусственного интеллекта, интернета вещей, беспилотного транспорта, 3D-печати, нано- и биотехнологий, квантовых компьютеров и пр.

Особенно при этом следует отметить развитие т.н. NBIC-конвергенции, определяющей взаимодействие и оформление новых отраслей производства.

Указанные обстоятельства оказывают судьбоносное влияние на становление и модернизацию высокотехнологичных отраслей экономики, которые заставляют сегодня пересмотреть значение информации в жизни человечества.

Смена культурно-исторической цивилизационной парадигмы кардинально изменила функцию информации в общественных, в том числе и производственных, отношениях. Так, если в аграрном обществе информация являлась во многом результатом производственной деятельности, в индустриальном — средством (ресурсом) производства, то в информационном обществе она представляет собой среду обитания современного человека. Информация становится системой общественных отношений, ценностно-оценочной шкалой, смысложизненным инструментарием, ключевым условием цивилизационного прорыва.

Если информация — это среда, т.е. понятие еще и экологическое, закономерно возникает вопрос: кто и как ее формирует?

На него можно ответить, проведя соответствующую аналогию с экологическими типами организмов, среди которых продуценты (производят органические вещества), консументы (потребляют готовые органические вещества) и редуценты (разрушают отмершие останки живых существ, превращая их в неорганические и простейшие органические вещества). Информация, по нашему мнению, не является исключением: она также объединяет своих — информационных — продуцентов (занимаются творчеством, формируют смыслы, т.е. создают новое), консументов (формируют методы, превращают результаты творчества в технологию, делая ее доступной для всех современников) и редуцентов (формируют ценности, превращают технологию в культуру, делая ее доступной для потомков). Данная классификация позволяет нам выявить изменения в структуре современного общества, продиктованную культурно-исторической трансформацией роли информации в жизни человека.

Субъектами формирования информационного общества, прежде всего, являются архитекторы информационной среды, численность которых заметно увеличивается по мере ее освоения. Именно они, эти архитекторы, организуют среду, самостоятельно формируя ее цели, принципы, содержа-

ние и структуру, определяя участников и контексты коммуникации. Они же являются интеллектуальной элитой информационного общества, его прогрессивным классом, определяющим стратегию и кадровую политику в новой культурно-исторической парадигме, они координируют взаимодействие других классов информационного общества: модераторов, программистов, операторов и аскетов. Модераторы — формируют и управляют общественным мнением, организуют коммуникацию и наполнение контента; программисты — создают и оптимизируют технические средства массовой информации, коммуникации и производства; операторы — обслуживают технические средства массовой информации, коммуникации и производства; аскеты (не имеющие постоянного доступа к информационным ресурсам) — обеспечивают баланс сил между аффилированными объединениями носителей идеологии информационного общества.

Данное обстоятельство, в свою очередь, существенно влияет на качественно-количественные изменения потребности действующего субъекта — человек меняется. К нему приходит постепенное осмысление того, что мы живем в информации, что ноосфера В.И. Вернадского — понятие осязаемое, что планета на всех одна. Фундаментальное переосмысление роли человека в природе влечет за собой формирование глобального мировоззрения, а глобализация и экологизация становятся доминирующими тенденциями, последовательно развивающимися идеи информационного общества как новую культурно-историческую парадигму.

Цифровизация экономики, автоматизация производства, TQM, высвобождение времени и, главное, заметно ухудшающееся состояние окружающей природной среды, одних представителей человеческой цивилизации подталкивает к интенсивной природоохранной деятельности, рациональному природопользованию, бережливому производству, экологическому менеджменту, а других вытесняет в виртуальное пространство, в искусственную среду с эфемерной реальностью. Обе указанных поведенческих стратегии являются широко распространенными среди современников и раскалывают их на два лагеря, которым приходится сосуществовать в сложном культурном противоборстве.

Информация — это среда обитания, поэтому экологизация общественных отношений вполне объяснимый и прогнозируемый феномен. Под средой мы понимаем совокупность условий, определяющих состояние и поведение действующего субъекта. Рынок, с нашей точки зрения, это совокупность условий, определяющих состояние и динамику хозяйствующего субъекта. Таким образом, по нашему мнению, рынок вполне можно считать экономической средой, а это значит, что экологическую экономику следует рассматривать гораздо шире — как средовую экономику, не сужая ее предметное поле до изучения «социально-экономических вопросов взаимодействия общества и окружающей природной среды на локальном, национальном, региональном, глобальном уровнях такого взаимодействия», как это констатирует Сухорукова Ю.Ю [16].

Мировое информационно-экономическое противостояние значительно обостряет конкуренцию не только среди социальных институтов, уже выполнивших свою историческую функцию, но и среди новых, только набирающих силу. Несмотря на данное обстоятельство, человечество понимает, что необходимость объединения уже настолько очевидно, что инновационный прорыв перестает быть задачей отдельного государства или корпорации, он становится важнейшей идеей и основной целью для всего мира — для планеты, стремительно теряющей свой ресурсный потенциал.

Уроки истории учат нас тому, что у сложных задач всегда сложное решение, что никаких волшебных артефактов нет, что надо делать все самим, начиная с целеполагания и планирования и заканчивая... и не заканчивая вообще.

Очень важно сегодня определиться стратегически, понять, по какому вектору будет развиваться мир, природа, общество, человек. Какие цели ставить перед собой, как их достигать.

Практика показывает, что мир ждут новые профессии, хотя прогнозы по их приходу не всегда соответствуют реальным срокам. Авторы Атласа новых профессий, разработанного в Сколково, полагают, что до 2030 г. должны появиться порядка 186 новых, а исчезнуть 57 «отживших» профессий [22].

Проблема кадрового обеспечения цивилизационного прорыва сегодня является одной из наиболее злободневных. Как проанализировать кадровую потребность будущего? Какие специалисты понадобятся, сколько их должно быть, какой квалификации, как их готовить, где искать, чем мотивировать и т.п. На все эти вопросы ответов нет. Все эти вопросы определяют качество кадрового обеспечения инновационного прорыва.

Наши наблюдения показывают, что экономику знаний постепенно, но довольно уверенно, вытесняет экономика способностей, достижений, креативный класс становится господствующим, определяющим современную повестку дня.

Исходя из этого, мы полагаем, что пришло время и экономистам пересмотреть отношения к рынку труда как к среде, необходимо сформулировать ключевую проблему современности, объединяющую все указанные факторы — проблему стратегического управления кадрового обеспечения инновационного прорыва, потому как именно от наличия внятного видения зависит эффективность целеполагания, от управления рынком труда, производительных сил, человеческих ресурсов зависит инновационный прорыв и, следовательно, выживание и устойчивое развитие единственной планеты со всем ее природным и культурным многообразием, находящейся в нашем распоряжении.

### Список литературы

1. *Авербух В.М.* Шестой технологический уклад и перспективы России (краткий обзор) // Вестник Ставропольского государственного университета 71/2010 — [<http://vestnik.stavsu.ru/71-2010/24.pdf>].
2. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. — М.: Академия, 1999.
3. *Глаголев В.С.* Культура образования в условиях современного российского общества // Человеческий капитал. — 2017. — № 9(105). — С. 7–10.
4. *Гуревич П.С., Спирина Э.М.* Грани человеческого бытия. — М.: ИФ РАН, 2016. 173 с
5. *Зиновьев, А.А.* Глобальный человек. — М.: Алгоритм; Эксмо, 2006.
6. *Зиновьев, А.А.* На пути к сверхобществу. — М.: Центрполиграф, 2000.
7. *Зиновьев, А.А.* Я мечтаю о новом человеке / Александр Зиновьев. — М.: Алгоритм, 2007.
8. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие для студентов экон. направлений и специальностей. — М.: Логос, 2000.
9. *Калинина А.* Россия 4.0: как подготовить страну к четвертой промышленной революции [<https://www.rbc.ru/opinions/economics/13/01/2017/5878d2389a79470077130332>]
10. *Касаткин П.И., Силантьева М.В.* Антропологический аспект глобальных моделей образования: поиски и решения // Полис. Политические исследования. — 2017. — № 6. — С. 137–149. (Scopus)
11. *Кастельс, М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; под науч. ред. О.И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2000.
12. *Махлун, Ф.* Производство и распространение знаний в США. — М.: Прогресс, 1966.
13. Новейший философский словарь / Сост. А.А. Грицанов. — Минск, 1998.
14. *Ортега-и-Гассет Х.* Миссия университета / Пер. с исп. Марины Голубевой и Андрея Корбуца. — М.: ГУ-ВШЭ, 2010. — 144 с.
15. *Стоуньер, Т.* Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики (Новая технократическая волна на Западе). — М., 1986.
16. *Сухорукова Ю.Ю.* Экологическая экономика — безальтернативный путь развития общества // Международный студенческий научный вестник. — 2018. — № 4–5. — [<http://eduherald.ru/ru/article/view?id=18993>]
17. *Тоффлер, Э.* Третья волна, 1980. — М.: АСТ, 2010.
18. *Фридман, М.Ф.* Теория глобальной научно-образовательной политики информационного общества: социально-философский анализ и прогноз: Монография. Электронное издание — М.: Издательство «Перо», 2015. — 448 с.
19. *Эмих Н.А.* Культурная парадигма развития образовательных моделей ШОС, АТЭС и БРИКС // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). — 2013. — № 11(38). — Т. 2. — С. 97–104.
20. *Ясперс К.* Идея университета / Карл Ясперс; пер. с нем. Т.В. Тягуновой; ред. перевода О.Н. Шпарага; под общ. ред. М.А. Гусаковского. — Минск: БГУ, 2006. — 159 с.
21. *Masuda, Y.* The Information Society as Post-Industrial Society / Y. Masuda. — Wash., 1981.
22. Атлас новых профессий [<http://atlas100.ru/>].

## РАЗВИТИЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН КАК ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ

*Худаяров Б.Х.,*

слушатель 3 курса, факультет подготовки специалистов по программам высшего образования,  
Ростовский юридический институт МВД РФ

## DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN AS A DEMOCRATIC BASIS OF PUBLIC ADMINISTRATION

*Khudayarov B.H.,*

3rd year student, faculty of advanced training programs of higher professional education,  
Rostov law Institute of the Ministry of internal Affairs of Russia.  
E-mail: baburzhon@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются аспекты развития органов местного самоуправления в Российской Федерации и Республике Узбекистан как основополагающая база для построения демократического общества. Рассмотрены с разных сторон органы местного самоуправления с точки зрения сравнительного анализа одного и того же института в двух государствах с единой историей. Прослеживаются как общие черты развития, так различия между ними. Статья посвящена комплексному исследованию института местного самоуправления в двух государствах. В статье раскрываются проблемы, связанные со структурным разделением органов местного самоуправления, правовым статусом глав муниципалитета, порядком организации выборов на выборные должности в органах местного самоуправления. На основе проведенного сравнительного анализа автором дается правовая оценка двух моделей института местного самоуправления.

**Ключевые слова:** институт местного самоуправления, глава муниципалитета, «аксакал», «махалля».

**Abstract.** The article considers aspects of the development of local self-government bodies in the Russian Federation and the Republic of Uzbekistan as a fundamental basis for building a democratic society. Local governments are views from different angles in terms of a comparative analysis of the same institution in two States with a common history. Both common features of development and differences between them are tracing. The article is devoted to a comprehensive study of the Institute of local self-government in two States. The article deals with the problems related to the structural division of local self-government, the legal status of heads of municipalities, the organization of elections to elected positions in local self-government bodies. Because of comparative analysis, the author gives a legal assessment of two models of the Institute of local self-government.

**Key words:** Institute of local self-government, head of municipal formation, “aksakal”, “mahalla”.

После распада СССР в 1991 году на мировой арене возникли новые государства, которые стремительно начали развивать правовую науку в государствах. Именно в этих странах создаются новые или возрождаются некогда забытые правовые институты.

В условиях современных реалий как мы можем наблюдать, Российская Федерация и Республика Узбекистан динамично развиваются в части, касающейся общественно-политических процессов, что без сомнений свидетельствует о появлении современных политических систем и государственных механизмов управления. Учитывая это, немаловажное значение имеет проблема определения роли и места местного самоуправления в устройстве государственного управления как в Российской Федерации, так и в Республике Узбекистан. Всестороннее изучение накопленных знаний и опыта государств, ранее входивших в состав СССР, имеет огромное значение для нахождения наиболее приемлемых механизмов регулирования сферы, которая касается органов местного самоуправления. Тем не менее, развитие обоих государств, расширение межгосударственных связей, преемственность мирового опыта — все это способствует возникновению потребности в проведении сравнительно-правового анализа органов местного самоуправления. Помимо этого, сравнительно-правовое изучение и применение теории и практики в сфере местного самоуправления Российской Федерации и Республики Узбекистан, даст нам повод проанализировать процессы, которые происходят в выше названных

странах. Российская Федерация и Республика Узбекистан являются демократическими государствами, а в демократическом типе государственного устройства важное место занимает система местного самоуправления. Иными словами, органы местного самоуправления являются неотъемлемой частью политической системы демократического типа.

Примечателен тот факт, что в рассматриваемых политических системах двух государств местное самоуправление в конституционном порядке отделена от структур государственной власти. Целью такого разделения, на наш взгляд, связана с воплощением в жизнь такой идеи, которая гласит, что главным и единственным источником государственной власти является народ той или иной страны. Как в РФ, так и в Узбекистане конституцией этих стран установлено, что органы местного самоуправления являются воплощением идеи народного суверенитета, избираются гражданами соответствующего муниципального образования. Конечно, в соответствии с местными нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Республики Узбекистан. Институт местного самоуправления в данный момент является одним из признаков демократии в государстве, который обеспечивает на местах права и свободы граждан. Полномочия, обязанности и ответственность местного самоуправления предусмотрены не только внутригосударственными правовыми актами, но и в ряде международно-правовых актах. Среди которых самым основным для Российской Федерации является «Европейская хартия местного самоуправления», принятая 15 октября 1985 года [1]. Эта Хартия была ратифицирована в РФ Федеральным законом от 11.04.1998 года № 55-ФЗ, которая вступила в силу с 1 сентября того же года [7]. Основопологающие идеи, начала и положения Хартии, которая состоит из Преамбулы и трех частей обязательны для всех государств, входящих в члены Совета Европы. Именно положения о местном самоуправлении, которые содержатся в этой Хартии являются базовыми для конституционно-правовых норм, принимаемых в РФ.

Подробную регламентацию института местного самоуправления в Российской Федерации дает Федеральный закон, принятый в октябре 2003 года под № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5]. В которой подробно описаны организационно-правовые стороны изучаемого института. Анализ данной статьи дал понять по каким причинам принятый в свое время Федеральный закон под № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» потерял свою актуальность [8]. Что же касается Республики Узбекистан, то на данной территории также широко и подробно получил свою регламентацию, изучаемый институт. Основным на данный момент времени регламентирующим деятельность органов местного самоуправления в Узбекистане является Закон Республики Узбекистан «Об органах самоуправления граждан» от 14.04.1999 г. (ред. от 22 апреля 2013 года № ЗРУ-350, который в свою очередь не является единственным источником, который дает регламентацию изучаемого института, так как по содержанию данный нормативно-правовой акт является относительно не большим по сравнению с аналогичным федеральным законом, который действует на территории Российской Федерации [4]. Если сравнивать законодательную базу этих стран, регламентирующую институт местного самоуправления, то коренных отличий в организационных моментах не наблюдается. Так наше исследование, проведенное путем анализа ряда нормативно-правовых актов, выявил некоторые различия. Различия наблюдаются в таких аспектах как: административно-территориальное деление, то есть в России это деление трехуровневое, а в Узбекистане двухуровневое, также различия наблюдаются в процедурах избрания и назначения на ту или иную должность в органе местного самоуправления, необходимо отметить, что регламентацию этой процедуры в Республике Узбекистан регулирует отдельный закон, а в Российской Федерации эта процедура предусматривается в рамках Федерального закона № 131-ФЗ.

После распада СССР эти два государства пошли по разным путям развития института местного самоуправления, однако в рамках демократического развития. Так в РФ был выбран путь развития, который базируется на опыте передовых государств Европы, а что касается Республики Узбекистан, то она выбрала путь возвращения к истокам, которые были до вступления в состав некогда существовавшей Российской империи. Демонстрацией возвращения к истокам является тот факт, что названия данного органа звучит как «махалля», которое было задолго до создания этого института. Конечно, 70 летняя история существования в пределах одной державы вне всяких сомнений оставляет свой отпечаток. Так как, тенденции развития этого института, наблюдающиеся в двух странах схожи на наш взгляд, это обстоятельство объясняется еще одним фактором, а именно позицией руководителей этих стран. Объясняется это, довольно легко, как В.В. Путин, так Ш.М. Мирзиёв родились и проживали СССР и на своем опыте знают каким образом местное самоуправление способствует укреплению



демократических начал в двух государствах. Таким образом, политика, направленная на всеобщую демократизацию государства, не имеет смысла без всестороннего развития института местного самоуправления. Поэтому законодательство этих двух стран всячески поддерживает инициативу развития местного самоуправления и предоставления им все большей независимости от органов государственной власти. И.И. Овчинников говорит, что страны, которые прошли советскую школу всячески пытались возродить институт местного самоуправления, так как именно этот институт позволяет органам государственной власти получать достоверную информацию о населении всей страны. А также, отделенность и независимость от ветвей власти позволяет этому институту реализовывать права граждан непосредственным образом [9].

Все вышесказанное в очередной раз доказывает, что институт местного самоуправления в Российской Федерации и Республики Узбекистан является неотъемлемой частью этих государств и при становлении ее играет одну из главных ролей, а также является демонстрацией того факта, что в этих государствах демократический путь развития и что воля народа — это главный источник власти.

### Список литературы

1. Европейская Хартия местного самоуправления. Принята Парламентской Ассамблеей Совета Европы 15 октября 1985 года в Страсбурге. Ратифицирована Федеральным законом от 11.04.1998 № 55-ФЗ // Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru/>
2. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СПС Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. «Конституция Республики Узбекистан» (принята всенародным голосованием 12.08.1992) // СПС Лекс Уз. — Режим доступа: <http://lex.uz/>
4. Закон Республики Узбекистан «Об органах самоуправления граждан» от 14.04.1999 г. (ред. от 22 апреля 2013 года № ЗРУ-350 «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Узбекистан» // СПС Лекс Уз. Режим доступа: <http://lex.uz/> (Дата обращения 05.12.2019 г.)
5. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2019) // СПС Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (Дата обращения 05.12.2019 г.)
6. Федеральный закон от 07.02.2011 № 6-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований» // СПС Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон от 11.04.1998 № 55-ФЗ «О ратификации Европейской хартии местного самоуправления» // СПС Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (Дата обращения 04.12.2019 г.)
8. Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (последняя редакция) (утратил силу) // Собрание законодательства РФ. — 2006. — № 7. — Ст. 787.
9. Овчинников, И.И. Муниципальное право : учебник и практикум для академического бакалавриата / И.И. Овчинников, А.Н. Писарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 361 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431993>.

## СОЦИАЛЬНО-ГЕНДЕРНОЕ НЕРАВЕНСТВО И ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ УРБАНФЕМИНИЗМА

**Царюк А.Д.,**

канд. социологических наук, доцент, заведующий кафедрой социологии и философии,  
Московский государственный гуманитарно-экономический университет, Москва

**Павлова П.А.,**

студент 4 курса, факультет социологии и журналистики,  
Московский государственный гуманитарно-экономический университет, Москва

## SOCIAL-GENDER INEQUALITY AND PROBLEMATIZATION OF URBAN FEMINISM

**Tsaryuk A.D.,**

PhD in Sociol. Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Sociology and Philosophy,  
Moscow State University of Humanities and Economics, Moscow

E-mail: tsad74@mail.ru

**Pavlova P.A.,**

4<sup>th</sup> year student, Faculty of Sociology and Journalism,  
Moscow State University of Humanities and Economics, Moscow

E-mail: pavlovaapolina@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются социально-гендерные особенности развития современного общества. Урбанфеминизм, как реакция на вызовы современности, представляется направлением для социологического изучения проблем становления социума информационного общества. Обоснованиями направления поиска, представлены результаты авторского контентанализа современных публикаций и содержания социальных сетей, а также цитирования, приведённые из некоторых научных трудов, наиболее полно отражающих содержание авторских исследований.

**Ключевые слова:** гендер социальный, урбанфеминизм, вызовы современности, социальные процессы.

**Abstract.** The article discusses the social and gender characteristics of the development of modern society. Urbanfeminism, as a reaction to the challenges of our time, seems to be a direction for a sociological study of the problems of the formation of the society of the information society. Substantiating the direction of the search, the author presents the results of content analysis of modern publications and the content of social networks, as well as citations, cited from some scientific works that most fully reflect the content of author's research.

**Key words:** social gender, urban feminism, modern challenges, social processes.

Актуальность гендерных взаимоотношений неисчерпаема. Вот и в настоящее время, данная тема, обладая высокой значимостью, отличается различными контекстами в исследованиях. Западный подход, акцентированный на исключительности и пренебрежительности, можно определить как разделяющий. Отечественный подход, акцентированный на значимости и достоинстве, можно определить как консервативно-ментальный или объединяющий. Так ли это? В равной ли степени это свойственно урбанизированному сообществу и периферии? Обратимся к городской среде, как наиболее динамично развивающейся, а значит — легче отступающей от традиционных ценностей.

Полученные первичные данные позволили определиться с тематическим направлением научного поиска. Применение методов наблюдения, беседы, интервью, обобщения, анализа и синтеза, позволили выйти на целый пласт теоретических и просматривающихся прикладных задач.

Гендер, особенно в современной социальной психологии, в отличие от биологического пола выделяет ещё пол социальный и пол психологический. Обычно же, гендер относят к описанию социальных характеристик мужского и женского. Это понятие включает в себя доминирующие представления о том, какие черты и способы поведения считаются маскулинными и феминными в любом обществе в конкретный период времени. Гендер, таким образом, формируется в ходе социализации и включает психологические, социальные и культурные компоненты [9]. Пол и гендер не одно и то же.

«Гендерный подход утверждает, что важны не столько биологические или физические различия между мужчиной и женщиной, а то социальное и культурное значение, которое придает общество этим различиям. Основой гендерных исследований является не просто описание разницы в статусах, ролях и иных аспектах жизни мужчин и женщин, но анализ власти и доминирования, утверждает»

мых в обществе через гендерные роли и отношения». Гендер — одна из важнейших категорий в феминизме. Главное не то какого ты пола, а то как общество реагирует на это, какие роли приписывает тебе, основываясь лишь на принадлежности к одному из них: «...представления о половых гендерных ролях и поведение людей как мужчин и женщин заданы культурно-историческим контекстом и конкретной ситуацией. Перефразируя Симону де Бовуар, можно сказать: женщинами и мужчинами не рождаются, а становятся» [5].

Положение мужчин и женщин на протяжении всей истории человечества были различны: «Дискриминация женщин зародилась в условиях <...> разделения труда, в патриархатном обществе. Основные принципы патриархатной философской традиции были сформулированы представителями античной философии в V–IV вв. до н.э. Женское тело рассматривалось как деструктивное природное начало, влияние которого на культуру несет в себе угрозу и должно быть нейтрализовано. На протяжении длительного исторического периода господствовала установка, получившая название мизогинии (женоненавистничества) — исключение женского из рационального философского мышления и из системы организации общественной жизни» [6, с. 6]. В период инквизиции, женщина рассматривалась как соблазн и угроза стабильности социума. Её гендерное влияние подлежало нейтрализации. Художественные образы того времени, богаты примерами, в которых женщина стремилась скрыть свой пол.

В современных реалиях ситуация стала двусмысленной. Существует множество примеров принятия девушками мускулистых черт, а молодыми людьми — феминных. На это могут влиять различные факторы: от среды, в которой воспитывался человек будучи ребенком, какие способы поведения преобладали, до самопринятия и самоопределения. Об этом феномене говорят в своей работе Бергер П. и Лукман Т.: «Для мальчика предопределенным является господство мужской версии, для девочки — женской. Ребенок узнает о версии, принадлежащей другому полу, насколько она была опосредована для него значимыми другими противоположного пола, но он не станет отождествлять ее со своей версией» [1, с. 323]. Для того чтобы в первичной социализации гендер определился по «норме» нужно, чтобы значимые другие (родители, наставники, опекуны и т.д.) помогали детям понять, как это работает. Гендер закладывается в процессе как первичной, так и вторичной социализации.

Городская среда, традиционно плохо приспособлена для подчёркивания разных гендерных особенностей. Современная среда как будто построена для «усредненного» и бесполого человека. Чего стоит: «Испанская столица запретила мужчинам сидеть в поездах и автобусах, широко расставив ноги, ...» [10]. Мадрид без мужчин, широко расставляющих ноги, стал вирусной темой в социальных сетях. При конструировании городов, так ли нужно учитывать самочувствие всех групп людей, проживающих в них? Вместе с тем, возвращаясь к гендерному неравенству, девушки в городе зачастую, чувствуют себя не в безопасности, при демонстративном поведении мужчин.

Сама структура пространства, зачастую заставляет женщину чувствовать себя некомфортно. Значимой проблемой ряда периферийных городов является плохая освещенность городских улиц. Конечно, темные переулки заставляют чувствовать страх и мужчин, но их поджидает гораздо меньше опасностей в темноте. Так же выделяют: «проблема общественных туалетов, и в большей степени она касается женщин... Мужчина, который справит нужду прямо на улице, вызовет намного меньше неодобрения. Эта проблема должна решаться заранее на уровне городского пространства, ведь речь идёт о базовой потребности человека» [4].

В городах редко ведётся работа по коммеморации — борьбе с исторической дискриминацией по гендерному признаку. Сегодня не так много улиц с именами великих женщин. Многие памятники поставлены как собирательный женский образ: «Родина-мать», «Свобода», «Весна»... и другие. И именно поэтому так важно возвращать в историю биографии конкретных женщин». Городское пространство должно внимательнее относиться к достоинству женщины. Ей, для достижения того-же социального успеха, что и мужчине, традиционно требуется гораздо больших усилий. Кроме того, многие мужчины приобрели статус благодаря огромным усилиям поддержки со стороны скромной женщины.

Современный урбанфеминизм — понятие достаточно новое в городской социологии. Это направление призвано понять положение женщины в городе и сделать её пребывание в нем более комфортным. По данной проблематике пока существует очень небольшое количество работ, поэтому в своей мы будем опираться на немногочисленные публикации по урбанфеминизму.

Положение мужчин и женщин в городской среде, несмотря на все отрицание фактов, различно. Обратим внимание на то, что женщины в городе: молодые, пожилые, мигрантки и постоянные жи-

тельницы города, а также многие другие — это не одна равноправная масса людей, а группы с различными проблемами. Дискомфорт каждой в отдельности, может наслаиваются друг на друга и вместе это даёт эффект, который не должен будет расти в современном городе.

Обращает на себя внимание ряд фактов, который требует пристального изучения и всесторонней оценки. Девушки боятся передвигаться по городу в вечернее время, целомудренные и придерживающиеся традиционных взглядов, не могут себе позволить в одиночку сходить в кафе или бар, из-за обоснованного страха перед нецеломудренными и не придерживающимися традиционных ценностей «обитателями» города. Страшно заводить детей из-за боязни оказаться в социальной изоляции, страшно стареть, «поскольку женщинам в наших широтах предоставлены не равные с мужчинами возможности в эмоциональной и сексуальной самореализации» [9, с. 4–5].

В большом городе «против женщин» многое. Даже некоторые рекламные кампании построены на гендерном неравенстве (пример: реклама альфа банка) и превосходстве мужчины над женщиной. В большинстве случаев мы не обращаем внимания на назойливые билборды с рекламой, но многие из заголовков («Купил «немку»? Застрахуй ее быстро и без прелюдий») строятся на неприкрытом сексизме. В стрит-арт культуре женщины изображаются красотками и призваны лишь показать красоту, а не донести глубинный смысл природы женщины.

Очень большие сложности испытывают матери в городе. Урбанистическая среда недостаточно приспособлена для них. Если у женщины нет собственного автомобиля, передвижение по городу с ребенком в коляске станет для нее проблемой. Общественный транспорт, в особенности метро, не готов и не подходит для передвижения такого типа пассажиров. Сплошные лестницы, нелепые пандусы для колясок, безразличие горожан. Девушку до сих пор ждут многие преграды на пути прогулки с ребенком не только при поездке куда-то, но и при элементарном выходе из дома. В ресторанах и кафе часто нет комнаты для переодевания ребенка. Молодая мама должна продумывать маршрут из пункта А в пункт Б с максимальной точностью, потому что городская среда подготовила множество препятствий для нее.

Также в современном городе, по мнению многих мам, даже не одиноких, трудно растить дочь среди всех усреднённых «идеалов» красоты, которые навязываются массовой культурой. Для выживания в городе нужно соответствовать «стандартам» внешности. Нельзя никаким образом выделяться из толпы. Цветные волосы, пышные формы, необычная одежда — все это лишь способствует дискриминации в урбанистической среде.

Обращает на себя внимание одна из важнейших социальных проблем — насилие (речь идет не о домашнем насилии). Современная правовая система призвана не допускать подобного. А система воспитания и профилактики? Многие женщины сталкивались с подобными травмирующими общество и личность ситуациями. Многие факты и публикации, акцентированы на том, что полиция, зачастую, с функцией обеспечения безопасности населения не справляется. «До суда по статье... «сексуальное домогательство», в случае, если мы не можем принести сперму человека, а имеем дело с ситуацией, когда он трогал, онанировал или пытался изнасиловать, но женщине удалось отбиться — в этом случае дела не доходят до суда» [2, с. 10–11]. Женщины в этом плане недостаточно защищены. Может создаться впечатление, что в любое время, в любом месте города девушку ждет потенциальная опасность. «Когда женщина подвергается насилию, первый вопрос к ней: Что на вас было одето? Потому что если вы подверглись насилию — это ваша проблема» [8, с. 12–15] — яркий пример гендерного неравенства, где виновата жертва нападения — женщина, а не мужчина. Много подобных историй описано в статье «Как вернуться с дискотеки живой?» [3, с. 4–19].

Сексуальное пространство города заранее определено как маскулинное. Речь идет о различных сайтах, тематических клубах. Существует огромное количество информации о том: «где можно найти секс в городе — большинство этих пространств созданы мужчинами и для мужчин» [8, с. 14]. Если девушка появится в подобном месте, значит она «предлагает себя» для совершения подобного действия.

Городская среда подготовила множество испытаний для женщин, но все они имеют чёткие причины, они не появились неоткуда. Урбанфеминизм призван найти решения этих «несправедливостей» и это наша общая цель. В городе должно быть комфортно любым группам граждан.

По результатам представленного теоретического обоснования и анализа современных национально-культурных основ урбанфеминизма, как реакции на вызовы современности, формируется цель последующего научного поиска. Изучение причинно-следственных связей социальной ситуации в современном российском городе, позволит выявить его причины и установить их рейтинг. Выявить

надуманное и сверх актуальное. Объяснение, как эти причины воспринимаются в обществе и является ли урбанфеминизм логичным, а главное — конструктивным порождением действительности, способствуют становлению информационного общества в России.

Наиболее актуальными задачами, на пути к указанной цели, являются:

- анализ современных аспектов научной категории «социальная стратификация»;
- рассмотрение неравенства в урбанистическом фокусе современности;
- гендерные аспекты урбанизма;
- рассмотрение проблем современного города через призму урбанфеминизма.

Современное общество, и вопросы социального управления, нуждаются в научно-исследовательском сопровождении, которое позволит качественно прогнозировать новые вызовы социальной действительности и проводить своевременную профилактику социальных рисков в интересах личности, общества и государства.

#### Список литературы

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности // Издательство «Медиум» — пер. 1995. — С. 323.
2. Васильева П. Урбанфеминизм (зин № 0) / Urbanfeminism (zine № 0) — 2015. — С. 10–11.
3. Волкова Т., Сушенкова Т., Васильева П., Гарина Л., Рахманинова М., Безрукова Е., Гинойн К., Заславская П., Петрович А., Нижник А., Котова О., Талавер С., Быченко У. и др. Как вернуться с дискотеки живой? // проект «Урбанфеминизм», фестиваль ФемФронтир — 2015. — С. 4–19.
4. Дорфман А. Город и гендер: что мешает новым паркам, улицам и площадям быть безопасными для всех? // Институт стрелка, Среда — 2018.
5. Здравомыслова Е. Введение в гендерные исследования. Почему гендер есть у всех, но у каждого — свой? // Журнал Arzamas и Европейский Университет в Санкт-Петербурге. — Курс № 68. — Лекция 1. — 2019.
6. Муслумова Т.В., Шадринск Г. Феминизм: истоки, этапы развития и основные направления // Вестник. — 2015. — № 4. — С. 6.
7. Талавер А. Урбанфеминизм (зин № 0) / Urbanfeminism (zine № 0) // конференция «ДелайСаммит» — 2015. — С. 4–5.
8. Энигбоккан А. Урбанфеминизм (зин № 0) / Urbanfeminism (zine № 0) — 2015. — С. 12–15.
9. Ferree M., Lorber J., Hess B. (Eds.) Revisioning gender. Thousand Oaks: Sage, 1999.
10. MENSBY Мужчинам запретили сидеть широко расставив ноги // News.com 2017-06-11.

Научное издание

**Современные тенденции  
управления и экономики  
в России и мире:  
цивилизационный аспект:**

Материалы первой всероссийской  
научно-практической конференции с международным участием  
(16 января 2020 г.)

В трех частях  
Часть 1

В работе по подготовке материалов конференции принимали участие:  
О.Н. Слоботчиков, Е.А. Кокорева, С.Д. Козлов, З.Р. Битиева, Ю.В. Глазунова, И.В. Заикина,  
С.М. Кулешов, С.П. Шорохова, Т.В. Сичкарь, К.А. Кирсанов, Т.А. Пантелеева, А.А. Панасюк,  
А.Н. Гончаренко, С.А. Попова

Компьютерная верстка и дизайн И. Надворский

Подписано в печать 10.02.2020.  
Формат 60×90/8. Бумага офсетная 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнитура SchoolBookC.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,75. Заказ № 12/01  
Тираж 500 экз. (1-й завод 50 экз.)

Негосударственная автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Институт мировых цивилизаций»  
119049, г. Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1  
Тел.: +7 (495) 632-17-60  
[www.imc-i.ru](http://www.imc-i.ru)

Отпечатано в ООО «Любомир»  
140004, Московская обл., г. Люберцы,  
1-й Панковский проезд, д. 1, литера Б1, этаж 1