





INSTITUTE OF WORLD CIVILIZATIONS

---

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

*Materials of the III All-Russian Scientific and Practical  
Conference with International Participation  
(February 17, 2022)*

Moscow  
Publishing house IWC  
2022



ИНСТИТУТ МИРОВЫХ ЦИВИЛИЗАЦИЙ

---

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

*Материалы III Всероссийской научно-практической  
конференции с международным участием  
(17 февраля 2022 года)*

Москва  
Издательский дом «ИМЦ»  
2022

УДК 339.9(075.8)

ББК 65.5

С 56

**С 56 Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (17 февраля 2022 года).** — Москва: Издательский дом «ИМЦ», 2022. — 442 с.

ISBN 978-5-907445-89-5

В сборник вошли научные статьи III 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 и социально-гуманитарных наук.

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

This book includes scientific articles of the second 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 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 978-5-907445-89-5

© Коллектив авторов, 2022

© НАНО ВО «ИМЦ», 2022

## Содержание

<b>Амирджанян И.Г.</b> Умный город в сфере государственного и муниципального управления .....	12
<b>Amirdzhanyan I.G.</b> Smart city in the sphere of state and municipal administration ...	12
<b>Афанасьев В.М.</b> Инструментарий финансового учета в стратегиях «зеленого» корпоративного роста .....	20
<b>Afanasyev V.M.</b> Financial accounting tools in «green» corporate growth strategies .....	20
<b>Афанасьев М.П., Шаш Н.Н.</b> Внедрение инструментария зеленого бюджетирования в бюджетный процесс: опыт зарубежных стран .....	27
<b>Afanasyev M.P., Shash N.N.</b> Implementation of tools green budgeting in the budget process: Experience of foreign countries .....	27
<b>Брага И.В., Кузнецова И.В.</b> Основные требования к навыкам HR-специалистов в современных социально-экономических условиях .....	37
<b>Braga I.V., Kuznetsova I.V.</b> Basic requirements for HR skills of specialists in modern socio-economic conditions .....	37
<b>Дедушева Л.А., Князева К.В., Хамраева К.Б.</b> Современные тенденции развития фьючерсной системы в экономике России и мира: цивилизационный аспект .....	45
<b>Dedusheva L.A., Knyazeva K.V., Khamraeva K.B.</b> Modern trends in the development of the futures system in the economy of Russia and the world: civilizational aspect.....	45
<b>Дедушева Л.А., Баталова М.В., Гордеев О.Д.</b> Современные тенденции развития эмиссии финансовых средств в экономике России и мира: цивилизационный аспект .....	59
<b>Dedusheva L.A., Batalova M.V., Gordeev O.D.</b> Modern trends in the development of the issue of financial resources in the economy of Russia and the world civilizational aspect .....	59
<b>Дедушева Л.А., Гулина Я.Н.</b> Российский рынок акций: эволюция, современное состояние и перспективы развития .....	70

<b>Dedusheva L.A., Gulina Y.N.</b>	
The russian stock market: evolution, current state and development prospects .....	70
<b>Захарова М.В.</b>	
Цифровизация как основополагающий элемент решения проблем современного сельского хозяйства .....	80
<b>Zakharova M.V.</b>	
Digitalization as a core element for solving the problems of modern agriculture.....	80
<b>Егоров А.И.</b>	
Особенности цифровизации в системе крупных городов .....	86
<b>Egorov A.I.</b>	
Features of digitalization in the system of large cities.....	86
<b>Захарова М.В.</b>	
Цифровизация как основополагающий элемент решения проблем современного сельского хозяйства .....	93
<b>Zakharova M.V.</b>	
Digitalization as a core element for solving the problems of modern agriculture.....	93
<b>Знаменский Д.Ю., Степанова С.С.</b>	
Политика РФ в сфере науки, технологий и цифровизации: сравнительный анализ программ ведущих политических партий .....	99
<b>Znamenskiy D.Yu., Stepanova S.S.</b>	
Policy of Russian Federation in the sphere of science, technologies and digitalization: comparative analysis of key political parties' programs .....	99
<b>Иванас В.Н.</b>	
«Большие данные» в системе государственного и муниципального управления .....	109
<b>Ivanas V.N.</b>	
«Big data» in the system of state and municipal administration .....	109
<b>Иванова М.Ю.</b>	
Роль коммуникативной культуры в профессиональной культуре руководителя.....	119
<b>Ivanova M.Yu.</b>	
The role of communicative culture in the professional culture of the leader .....	119
<b>Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.</b>	
Основные проблемы мотивации специалистов по продажам в условиях кризиса .....	126

<b>Istratiy A.Yu., Kozlova E.G.</b> Key Issues Motivating Sales Professionals in Crisis .....	126
<b>Ищенко М.М., Митяев В.С.</b> Особенности исследования и управления уровнем стресса на малом предприятии .....	132
<b>Ishchenko M.M., Mityaev V.S.</b> Features of research and management of stress levels in a small enterprise.....	132
<b>Ищенко М.М., Чайка Д.И.</b> Методы изучения индивида и его организационного поведения .....	141
<b>Ishchenko M.M., Chaika D.I.</b> Methods of studying an individual and models of his organizational behavior .....	141
<b>Калтакчи М.А.</b> Стратегии развития в сфере здравоохранения в России .....	151
<b>Kaltakchi M.A.</b> Development strategies in the field of healthcare in Russia .....	151
<b>Крашенинников Ю.С.</b> Эффективность бюджетных инвестиций в инфраструктуру: подходы к оценке.....	161
<b>Krasheninnikov Y.S.</b> Efficiency of Budget Investments in Infrastructure: Approaches to Evaluation.....	161
<b>Малегон С.В.</b> Цифровизация как один из элементов решения проблемы скулуштинга в системе государственного и муниципального управления .....	170
<b>Malegon S.V.</b> Digitalization as one of the elements of solving the problem of schoolshooting in the system of state and municipal management .....	170
<b>Мастушкин М.М.</b> Перспективы развития правовой базы цифрового управления .....	179
<b>Mastushkin M.M.</b> Prospects for the development of the legal framework of digital management .....	179
<b>Матюнин Л.В., Шолотонова Е.С., Чашина Я.О.</b> Основные способы сохранения работоспособности команды из разных поколений .....	191

<b>Matyunin L.V., Sholotonova E.S., Chashina Y.O.</b>	
Basic Ways to Save a Multi-Generation Command .....	191
<b>Михайлова М.В.</b>	
Искусственный интеллект в системах управления /образовани- ем .....	201
<b>Mikhailova M.V.</b>	
Artificial intelligence in education control systems .....	201
<b>Морозова С.А., Синицына Е.В.</b>	
Цифровизация государственного и муниципального управления в Арктике: тенденции развития .....	209
<b>Morozova S.A., Sinitsyna E.V.</b>	
Digitalization of municipal governance in the Arctic: development trends .....	209
<b>Мухина И.И., Бобин М.В.</b>	
Повышение эффективности деятельности муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург .....	217
<b>Mukhina I.I., Bobin M.V.</b>	
Improving the efficiency of municipal authorities in the city of St. Petersburg .....	217
<b>Мухина И.И., Герасимова Т.В.</b>	
Структура управления Муниципальным автономным образовательным комплексом на примере МАОУ «Гимназия г. Троицка» .....	224
<b>Mukhina I.I., Gerasimova T.V.</b>	
The management structure of the Municipal autonomous educational complex on the example of the MAEI «Gymnasium of Troitsk» .....	224
<b>Мухина И.И., Шпак Р.Ю.</b>	
Мониторинг и контроль стратегического планирования в Российской Федерации.....	232
<b>Mukhina I.I., Shpak R.Yu.</b>	
Monitoring and control of strategic planning in the Russian Federation.....	232
<b>Паластина И.П., Бычкова В.Н.</b>	
Разработка инвестиционного проекта на основе программы развития Чукотского автономного округа .....	242
<b>Palastina I.P., Bychkova V.N.</b>	
Development of an investment project based on the development program of the Chukotka Autonomous Okrug.....	242
<b>Паластина И.П., Дубровин И.Е.</b>	
Анализ рынка медицинских услуг в России: тенденции и перспективы развития .....	251



<b>Palastina I.P., Dubrovin I.E.</b> Analysis of the medical services market in Russia: trends and development prospects .....	251
<b>Паластина И.П., Козловская В.В.</b> Перспективы развития государственных форм поддержки малого и среднего предпринимательства .....	261
<b>Palastina I.P., Kozlovskaya V.V.</b> Prospects for the development of state forms of support for small and medium-sized businesses.....	261
<b>Панкратов А.Ю., Литуновский А.А., Ичетовкин М.А., Глазунова Ю.В.</b> Экономические аспекты формирования воспитательных технологий нового поколения, при модернизации структур безопасности страны в быстроизменяющихся цивилизационных и социально-политических условиях .....	273
<b>Pankratov A.Yu., Litunovsky A.A., Ichetovkin M.A., Glazunova Yu.V.</b> Economic aspects of formation educational technologies of a new generation, in the modernization of the country's security structures in rapidly changing civilizational and socio-political conditions .....	273
<b>Постникова Л.М., Семенова А.И.</b> Правовое регулирование цифровой экономики в условиях современного государства .....	279
<b>Postnikova L.M., Semenova A.I.</b> Legal regulation of the economy in the conditions of a modern state.....	279
<b>Прокофьев М.Н., Селезнева А.О.</b> Национальная экономическая безопасность и условия её обеспечения.....	287
<b>Prokofiev M.N., Selezneva A.O.</b> National economic security and conditions for its provision .....	287
<b>Разумова Е.В.</b> Обоснование эксперимента по развитию государственной гражданской службы в органах государственного управления в условиях цифровой трансформации .....	297
<b>Razumova E.V.</b> Justification of the experiment for the development of the state civil government services in conditions of digital transformation.....	297

<b>Родионов А.В., Петрущенко Т.В., Петрущенко А.Э., Колесникова А.Ю.</b>	
Мотивационная модель антикризисного управления персоналом в современных условиях .....	307
<b>Rodionov A.V., Petrushchenko T.V., Petrushchenko A.E., Kolesnikova A.Y.</b>	
Motivational model of anti-crisis personnel management in modern conditions .....	307
<b>Сарсенбаева А.А., Искакова М.С., Ахунова Д.З.</b>	
Минимизация рисков как фактор увеличения прибыли .....	324
<b>Sarsenbayeva A.A., Iskakova M.S., Akhunova D.Z.</b>	
Minimizing risks as a factor in increasing profits.....	324
<b>Мухина И.И., Селезнева А.О.</b>	
Современная миграционная политика Российской Федерации и задачи её регулирования .....	330
<b>Mukhina I.I., Selezneva A.O.</b>	
Current migration policy of the Russian Federation and the tasks of its regulation.....	330
<b>Семочкина Е.В.</b>	
Имитация процесса отжима сока из плодов с помощью универсальной среды моделирования «GPSS World» .....	336
<b>Semochkina E.V.</b>	
Simulation of juice preparation using the universal modeling environment “GPSS World” .....	336
<b>Сергиенко Н.С.</b>	
Цифровая трансформация в деятельности парламентов .....	351
<b>Sergienko N.S.</b>	
Digital transformation in parliaments .....	351
<b>Синицына Е.В., Жистина А.Д., Монжос В.Д.</b>	
Сущность стратегического управления национальной экономикой .....	358
<b>Sinitsyna E.V., Zhistina A.D., Monzhos V.D.</b>	
The essence of strategic management of the national economy.....	358
<b>Синицына Е.В., Кизилова А.А., Шпагина А.Н.</b>	
Проблемы цифровизации экономики в России и мире .....	367
<b>Sinitsyna E.V., Kizilova A.A., Shragina A.N.</b>	
Problems of digitalization of the economy in Russia and the world .....	367
<b>Синицына Е.В., Парфёнова В.В., Шелухина А.Д.</b>	
Управление ресторанным бизнесом в современных условиях .....	382

<b>Sinitsyna E.V., Parfenova V.V., Shelukhina A.D.</b>	
Restaurant management in modern conditions .....	382
<b>Корякин К.Г., Токмурзин Т.М.</b>	
Трансформация кадровой работы на государственной службе: цифровые технологии подбора и отбора кадров .....	394
<b>Koryakin K.G., Tokmurzin T.M.</b>	
Transforming human resources in the public service: digital technologies for recruitment and selection .....	394
<b>Харитов Д.А.</b>	
Цифровизация в системе государственного и муниципального управления .....	407
<b>Kharitov D.A.</b>	
Digitalization in the management system .....	407
<b>Чекан А.А., Федаева Н.В.</b>	
Обучение персонала как фактор развития кадрового потенциала организации QIWI .....	420
<b>Chekan A.A., Fedaeva N.V.</b>	
Training of staff as a factor of development of personnel capacity of QIWI organization.....	420
<b>Чижевский Д.И., Замула Ю.В., Симицына Е.В.</b>	
Проблемы цифровизации экономики в России и Китая. ....	426
<b>Chizhevskiy D.I., Zamula J.V., Sinitsyna E.V.</b>	
Problems of digitalization of the economy in Russia and China .....	426

УДК 351

## УМНЫЙ ГОРОД В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

**Амирджанян И.Г.,**

студент,

факультет «Высшая школа управления»,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва

## SMART CITY IN THE SPHERE OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

**Amirdzhanyan I.G.,**

student,

Faculty of Higher School of Management,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

E-mail inga.amirdzhanyan@bk.ru

**Аннотация.** В данной статье показана актуальность проблемы развития умных городов, проводится анализ переменных модели в области государственного управления, а также показано развитие внешних и внутренних факторов преобразования умных городов в исторической перспективе.

**Ключевые слова:** умный город, государственное управление, урбанизация, электронное правительство.

**Abstract.** This article shows the relevance of the problem of the development of smart cities, analyzes the variables of the model in the field of public administration, and also shows the development of external and internal factors of the transformation of smart cities in a historical perspective.

**Key words:** smart city, public administration, urbanization, e-government.

В системе государственного и муниципального управления «Умный город» очень важен, так как он представляет собой вза-

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — заведующая кафедрой «Государственное и муниципальное управление», к.э.н., доц. Панина Ольга Владимировна.

имосвязанную систему информационных и коммуникационных технологий упрощает не только управление городскими процессами со стороны государственных служащих, но и делает жизнь жителей таких городов наиболее комфортной и безопасной. Для рассмотрения «умных городских реалий» в сфере государственного управления необходимо выделить восемь переменных моделей: 1) управление и государственное городское планирование, 2) управление и организация, 3) технология, 4) политический контекст, 5) люди и сообщества, 6) экономика, 7) встроенная инфраструктура, 8) природная среда. «Умный город» наследует процесс преобразований, происходивший с середины XX века в четырех областях государственной политики: управление, технологии, встроенная инфраструктура и экономика. Однако план «умный город» развивает особенности управления и организации и демонстрирует встроенный потенциал для создания благоприятного политического контекста с центральным правительством в последнее время. Были обнаружены ограниченные возможности для людей и сообществ, а также для природной среды, формирующей изменения, которые являются так называемыми умными. Применяемая структура позволяет показать значительную роль, которую местное самоуправление играет в городе посредством государственной политики. Эта структура способствует расширению сферы применения сравнительной теории и анализа городов, позволяя проводить дальнейшие сравнения между городами. Окончательные результаты могут быть использованы для завершения новых исследовательских программ [1, с. 59–69; 2, с. 77–92; 3, с. 77–98; 4, с. 528–531].

Главная цель «умного города» — сделать жизнь горожан более комфортной и удобной, для этого требуется внедрение новых технологий. И, к сожалению, приходится сталкиваться с рядом проблем. Управленцы самостоятельно должны решать, какие им нужно разрабатывать сервисы для наиболее продуктивной работы данной системы. Продуктивность такого подхода вызывает массу нареканий. Кроме того, не хватает существенного элемента — проектного офиса, который способен осуществлять координацию работы цифровых сервисов. «Умный город» город невозможно представить без внедрения цифровизации.

Можно выделить три главных препятствия на пути цифровизации: недостаток финансирования, страх людей перед новыми технологиями, сложность замены старого программного обеспечения в учреждениях. Важное значение, по словам г-на Грабского, имеет наличие площадок, на которых могли бы обсуждаться проблемы и возможные решения. Наличие такого ресурса позволило бы обмениваться опытом и оптимизировать работу по конкретному направлению. Для решения данных проблем следует скоординировать усилия по разработке методологии решения городских проблем. Возможна разработка оценки ситуаций по системе смарт. Также важно решить вопросы кадрового резерва и уделить особое внимание и цифровизации процессов управления проектами. Если управление проектами будет в ручном формате, то существует риск нецелевого использования средств, необоснованного завышения стоимости работ, запаздывания с информированием. Для решения этих проблем нужно разработать сервисную цифровую программу банковского сопровождения контрактов. В нее будут входить механизмы контроля целевого расходования денежных средств по сопровождению контрактов, мониторинг расчетов, осуществляемых в рамках исполнения сопровождаемого контракта, информирование заказчика о результатах расходования денежных средств.

Система «умного города» выглядит недоработанной без интеллектуальной системы управления транспортным движением. Именно она избавляет город от пробок и хаотичного расписания общественного транспорта. Для решения данной проблемы транспортную систему региона нужно объединить в единую платформу, которой будут пользоваться все жители города [5, с. 51–58; 6, с. 96–108].

Полноценное функционирование цифровых сервисов возможно только на базе цифровых платформ. Нужно обозначить потребности и сформировать запрос на решение тех или иных вопросов конкретного города. Разбираться в этом должны специалисты по цифровой трансформации. Также стоит применять массив данных. Требуется понять, какие из данных важны и ценны, как их собирать, где хранить и подвергать анализу. Со-

ответственно нужно определиться, какие данные нужны в первую очередь, и начать их собирать в рамках тех или иных сервисов.

Итак, обобщив все вышесказанное, можно сделать вывод, что в фокусе внимания должны быть проблемы всех категорий важных для вас граждан этого города. Нужно знать статистику, уметь с ней работать. Можно использовать самые простые и доступные способы работы с населением — например, метод глубинного интервью.

По оценкам Доклада Организации Объединенных Наций о всемирной урбанизации, к 2050 году более 70% населения земного шара будет проживать в умных городах. Несмотря на то, что эта тенденция носит глобальный характер, меры местного управления различны [7, с. 496–501].

Существует настоятельная необходимость в разработке инновационной политики для координации землепользования и содействия разумному росту в условиях быстро развивающейся промышленности, урбанизации и глобализации региональной экономики. Изменения в контексте конкретного города оправданы размером города и его важностью как глобального объекта.

В большинстве из них не используется сравнительный подход с использованием концепции «умного города», позволяющий проводить сравнение между городами и государственной политикой. Чтобы изучить город с этой сравнительной точки зрения, нужно определить теории, которые сочетают в себе как особый акцент на концепции smart, так и способность вносить вклад в знания о мировых тематических исследованиях в рамках сравнительной структуры. Городской объект как мегаполис, поражен теми же силами глобализации, экономической реструктуризации и достижений в области информационных технологий, что и города западного мира. Сравнения имеют смысл даже с различными городскими формами. Понимая управление умным городом в данном случае, мы заинтересованы в том, чтобы внести вклад в государственную политику и сравнительный урбанизм с глобальным охватом.

Крупные и сверхбольшие города, как правило, расширяют и улучшают городскую застройку, чтобы они могли отличаться

от многочисленных небольших городов. В частности, в крупных городах наблюдается резкое увеличение площади земельных участков, что является экстраординарным и беспрецедентным.

«Умный город» наследует процесс преобразований, происходивший с конца 20 века в сферах государственной политики, управления, технологий, встроенной инфраструктуры и экономики. Отмечается, что план умного города содержит особенности управления и организации и демонстрирует встроенный потенциал для разработки благоприятного политического контекста с центральным правительством. Однако были обнаружены более ограниченные возможности для людей и сообществ, а также для природной среды, формирующей так называемые интеллектуальные изменения. Так же было обнаружено, что переменная правительственная оценка занижена по нормативным причинам, поскольку политическая партия не может быть проверена на выборах [8, с. 60–65].

Будут рассмотрены две основные теоретические традиции, касающиеся концепции умного города: первый подход фокусируется на человеческом капитале, а второй подход фокусируется на технологическом прогрессе.

Начнём с теории, опирающейся на человеческий капитал как основной компонент определения «умных городов». Отмечается связь между качеством жизни, производительностью и эффектом роста человеческого капитала в городах. «Умный город» рассматривается как мегаполис с большой долей взрослого населения, имеющего высшее образование, часто в небольших и средних мегаполисах, содержащих ведущие государственные университеты.

Укрепление социального капитала имеет решающее значение для внедрения необходимых информационных и коммуникативных качеств умных городов. Определение связано с академической традицией, которая намеренно избегает определения интеллекта, ограниченного миром устройств и Интернетом вещей. Такое определение ограничило бы концепцию smart доступным искусственным интеллектом.

Также часто пренебрегают двумя другими формами интеллекта: человеческим и коллективным, от коллективных навыков



населения до социальных институтов, определяющих сотрудничество. Многие ученые опираются на человеческий капитал как основной компонент умных городов. Некоторые включают показатели устойчивости городов с учетом экологических, экономических, социальных аспектов и аспектов управления.

Богатство этих подходов было продемонстрировано при изучении городов в более развитых странах. Однако, с моей точки зрения, интересно понять нюансы городов, где роль правительства в развитии существенна.

Таким образом, я опираюсь на литературу из различных дисциплинарных областей, от электронного правительства до информатики, урбанистики и государственного управления, где можно найти ученых, работающих в разных географических регионах и привносящих разные взгляды в исследования.

Эта академическая традиция фокусируется на технологическом прогрессе. Однако он также предоставляет инструменты для критической оценки влияния этого прогресса с сравнительной точки зрения.

Ученые определили восемь важнейших факторов в инициативах «умного города», которые являются интересными для анализа и понимания управления «умными городами»: управление и организация, технологии, управление, политический контекст, люди и сообщества, экономика, построенная инфраструктура и природная среда. Помимо возможностей в качестве инструментов оценки, мы считаем, что данные факторы являются очень полезной основой для изучения того, как местные органы власти представляют и реализуют инициативы «умного города» и, в более общем плане, инновации в управлении и государственной политике [9, с. 169–172].

Представленная структура позволяет оценить факторы и успех инициатив. Рассматриваются вопросы устойчивости и пригодности для жизни, а также внутренние и внешние факторы, влияющие на проектирование и реализацию инициатив «умных городов». Вместо того, чтобы создавать набор компонентов для ранжирования умных городов, структура и акцент на управлении позволяют охарактеризовать инициативы по интеллектуальному проектированию городов, способы реализации

инициатив и способы решения возникающих проблем. Это позволяет предлагать области для дальнейших исследований и потенциальные области для новых политических рекомендаций.

### Список литературы

1. Голованов В.И. Компетентностный подход при подготовке государственных и муниципальных специалистов по направлению «Управление «Умным городом» / В.И. Голованов // Муниципальная академия. — 2020. — № 1. — С. 59–69.
2. Логиновский О.В. Формирование стратегии развития умных городов субъекта РФ / О.В. Логиновский, А.Л. Шестаков, А.В. Голлай // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. — 2020. — Т. 20. — № 2. — С. 77–92. — DOI 10.14529/ctcr200208.
3. Низамов Р.К. Умный город. Стратегии умного города / Р.К. Низамов // Цифровая документалистика для всех: Сборник статей победителей и участников студенческого конкурса научно-исследовательских работ / Под ред. И.В. Хажеевой. — Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. — С. 77–98.
4. Разумова Е.В. Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
5. Сибиряев А.С. Современное состояние территориальной организации местного самоуправления. // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2006. — Т. 1. — С. 51–58.
6. Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х. Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12(115). — С. 96–108.
7. Токмурзин Т.М., Чакхчиев Г.Г. Деятельность региональных органов власти по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации // Государственное регулирование экономики в условиях глобализации: Сборник научных статей по материалам II международной научно-практической конференции. — 2015. — С. 496–501.

8. *Чечулин А.В.* «Умный город»: концепт и опыт государственного управления в России / *А.В. Чечулин, С.И. Шелонаев, Т.В. Сметанина* // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2021. — № 5 (131). — С. 60–65.
9. *Шедько Ю., Короткова Ю., Овчинников Н.* Внедрение проектного метода в органах местного самоуправления // Самоуправление. — 2018. — №. 51. — С. 169–172.

УДК 338.1(045)

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА В СТРАТЕГИЯХ «ЗЕЛЕННОГО» КОРПОРАТИВНОГО РОСТА

*Афанасьев В.М.*

магистрант,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

## FINANCIAL ACCOUNTING TOOLS IN «GREEN» CORPORATE GROWTH STRATEGIES

*Afanasyev V.M.,*

Master's student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
E-mail: sev.afan1999@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности применения инструментария финансового учета в ходе внедрения ESG-принципов в корпоративном секторе экономики в рамках перехода к зеленому экономическому росту. Проведена классификация наиболее популярных моделей корпоративного роста (интенсивных и экстенсивных). Обобщена совокупность абсолютных и относительных индикаторов корпоративного роста в рамках концепций Value-Based Management. Дана характеристика основных этапов формирования «зеленой» концепции устойчивого корпоративного роста. Предложена логика интегрирования принципов ESG в систему корпоративного управления в современных условиях.

**Ключевые слова:** финансовый учет, корпорации, корпоративный рост, зеленый рост, принципы ESG, корпоративное управление, закон Жибра, индикаторы корпоративного роста, показателиVBM.

**Abstract.** The article discusses the possibilities of using financial accounting tools during the implementation of ESG principles in the corporate sector of the economy as part of the transition to green economic growth. The classification of the most popular models of corporate growth (intensive and extensive) is carried out. A set of absolute and relative indicators of corporate growth within the framework of Value-Based Management concepts is summarized. The characteristic of the main stages of the formation of the «green» concept of sustainable corporate growth is given. The

logic of integrating ESG principles into the corporate governance system in modern conditions is proposed.

**Key words:** financial accounting, corporations, corporate growth, green growth, ESG principles, corporate governance, Gibre's law, corporate growth indicators, BBM indicators.

Важнейшим индикатором инвестиционной привлекательности промышленных и финансовых компаний и фактором их выживания является потенциал их корпоративного роста. Проблематика исследований роста предприятий весьма обширна и многопланова. Для ее раскрытия может использоваться инструментарий финансового учета.

В этой связи наш анализ сориентировано в основном на двух взаимосвязанных прикладных теориях. Прежде всего, это т.н. «закон Жибра» (“Gibrat’s law”) и многофакторная универсальная концепция Ecological, social and corporate governance = ESG (эколого-социального ответственного корпоративного управления) в условиях устойчивого «зеленого» развития.

Первая формализованная гипотеза стохастического (от *греч.* Στοχαστικός = «умеющий угадывать») корпоративного роста предприятий была предложена французским исследователем Робером Жибра (Robert Gibrat, 1904–1980) в 1931 году, но получила достаточную известность только в 50-е годы XX века как «закон Жибра» [9].

Формальное описание этот «закона» выглядит следующим образом:

$$\ln S_{it} = a_i + b \ln S_{i(t-1)} + e_{it}, \quad (1)$$

где  $S_{it}$  и  $S_{i(t-1)}$  — размер компании в текущем и предыдущем периоде (измеряемый в терминах объема продаж, совокупных или чистых активов, численности занятых).

Если оценочный коэффициент  $b = 1$ , «закон Жибра» выполняется, размер компании следует процессу случайного блуждания и темпы роста не зависят от размера этой компании. При  $b < 1$  темпы роста снижаются с увеличением размера фирмы. Соответственно при  $b > 1$  темпы роста увеличиваются с увеличением размера фирмы.

В недавней работе Э. Сантарелли, Л. Кломпа и А. Турика проведен обзор эмпирических исследований, подтверждающих или опровергающих упомянутый выше «закон». Было выяснено, что «закон» хорошо работает для отдельных секторов экономики (*промышленность*) и для предприятий определённого размера (*крупных предприятий*) и правильнее его назвать “*heterogeneous patterns of behavior*”, т.е. неоднородным образцом поведения [13].

«Закон Жибра» послужил в дальнейшем отправной точкой создания множества концепций корпоративного роста, в том числе глобального подхода стоимостного управления — Value-Based Management (VBM). Например, Г.И. Хотинская относит [2] к семейству данных теорий следующие научные и прикладные разработки:

- модель акционерной добавленной стоимости А. Раппорта;
- экономическую добавленную стоимость Стерна — Стюарта;
- экономическую прибыль Коупленда — Колера — Муриина;
- добавленную денежную стоимость Левиса и т.д.

В настоящее время всю совокупность моделей корпоративного роста (как экстенсивных, так и интенсивных) компаний можно разделить на следующие направления:

- органический рост или рост на основе внутренней доходности компаний;
- неорганический рост или расширение через слияния и/или поглощения, альянсы;
- финансовый рост, элементами которого выступают доценка активов, рыночные измерения и зондирования.

Финансовыми аналитиками был сформирован значимый массив научных и практических гипотез и практик для раскрытия понятия корпоративного роста предприятий на основании финансового учета [4– 7; 10; 15].

Однако, в последнее время речь идет о создании новой экологической техносферы на нашей планете и соответствующего ей типа корпоративного роста. Это процесс называют также «глобальным экологическим переходом» и «четвертой промышленной революцией» [8].

Основные этапы формирования «зеленой» концепции устойчивого корпоративного роста представлены следующим образом (см.: табл. 1).

Таблица 1

**Основные этапы формирования «зеленой» концепции устойчивого корпоративного роста\***

№	Год	Событие
1	1972	Конференция ООН в Стокгольме и «Пределы роста» (12 сценариев)
2	1992	Саммит Земли в Рио
3	2000	Цели развития тысячелетия (MGD)
4	2012	Рио+20 Саммит
5	2015	Цели устойчивого развития — ЦУР (SDG) ООН
6	2015	Парижское соглашение по климату

\* Источники: составлено автором.

Декарбонизация стала основным лейтмотивом корпоративного развития, включая вопросы финансового учета и корпоративного роста, в последние годы во всем мире. Во избежание катастрофических последствий в результате глобального потепления сформулирована сверхзадача сокращения эмиссии углекислого газа в два раза к 2050 году. Это решение, в той или иной форме, одобрило около 170 стран мира, включая Российскую Федерацию.

В корпоративной сфере (области деятельности промышленных предприятий, банковско-финансового сектора и сферы услуг) этот тренд, как уже отмечалось, получил определение ESG как ответственное экологической и социально-ориентированное управление, значимость которого постоянно растет [1; 3].

Принципиальным для реализации ЦУР является финансирование устойчивого развития или «зеленое» финансирование. Настоящей энциклопедией по «зеленым» корпоративным финансам и стратегии корпоративного роста стала новые обширные работы под редакцией Дж. Сакса [11; 12].

Для реализации ЦУР нужны масштабные инвестиции. Есть два пути их финансирования: через рынок (механизм взаимодействия спроса и предложения, которое генерирует экономическую деятельность и ведет к мотивированию финансирования; бизнес соединяет факторы, который стремится к прибыли) и *через институты* государства (за счет уплаченных налогов государство оказывает общественные услуги).

Частное финансирование уместно, где есть:

- 1) масштабирование (пример, развитие мобильной телефонии во всем мире);
- 2) нет бедности, где есть платёжеспособный спрос;
- 3) присутствуют рыночные сигналы (система движения цен).

Новая специфика корпоративного роста корпораций состоит в том, что:

- 1) не важно антропогенный ли характер носит современное потепление;
- 2) важнее становится среда обитания человека, чем экспансия нации (государства);
- 3) важен качественный экономический рост, но возможен «отказ» от него;
- 4) важен переход от «экономического роста» к «устойчивому экологическому развитию».

Принципы «хорошего управления» в условиях зеленого устойчивого корпоративного роста (principles of good governance) — это правила поведения организаций [14].

Эти принципы включают в себя следующие элементы:

- 1) финансовая отчётность (accountability);
- 2) прозрачность (transparency);
- 3) вовлеченность в принятие решений (participation);
- 4) включение социальных расходов в издержки (internalizing the externality);
- 5) четкая позитивная приверженность устойчивому развитию (clear affirmative commitment to sustainable development).

В нашей стране совместные усилия государственных органов и бизнес-сообщества на основе 3D консенсуса: деглобализация;



дедолларизация; декарбонизация. Здесь важно «зеленое» развитие реального, а не только финансового, сектора отечественного народного хозяйства.

Логика интегрирования ESG в систему корпоративного роста в широком смысле достаточно полно сформировалась, что привело к возникновению нового понятия корпоративного роста, поострѐнного на принципах «зеленой» концепции развития.

Компании всех стран мира регулярно выступают с пожеланиями, например, реформирования налогового законодательства с целью введения льготного «зеленого» налогообложения или принимая во внимание страхования рискам по банковским активам призывают к «зеленые» нормы резервирования центральных банков для коммерческих банков [3]. Компании стремятся иметь предсказуемое в долгосрочной перспективе регуляторное воздействие государственных институтов на корпоративной рост. Сотрудничество компаний и регуляторов должно привести к новому качеству «зеленого» корпоративного роста с использование инструментария финансового учета.

На основании изложенного можно сделать следующие выводы.

Во-первых, концепции и стратегии корпоративного роста успешно подвергаются эмпирическому анализу в контексте финансового учета.

Во-вторых, эти концепции образуют последовательную цепочку гипотез, которые все более разнопланово и многомерно отражают проблематику корпоративного роста и его границы и их количественные индикаторы.

В-третьих, в настоящее время происходит перелом в стратегиях корпоративного роста компании, связанные с *устойчивым развитием* (а не только ростом в первоначальном понимании) и эколого-социальным ответственным корпоративным управлением (ESG), границы которого, вероятно, в большей степени, чем прежде будут зависит от внешнего регуляторного воздействия.

## Список литературы

1. *Афанасьев М.П., Шап Н.Н.* Зеленые тренды в бюджетной политике развитых стран мира: зеленый бюджет Франции // *Финансы*. — 2022. — № 2. — С. 58–64.
2. *Хотинская Г.И.* Корпоративный рост: теория, измерение, управление // *Управленец*. — 2015. — № 4(56). — С. 12–18.
3. *Шап Н.Н., Досаева Н.Д.* Влияние социально-ответственного инвестирования на финансовые показатели и стоимость компании // *SPIN*. — 2020. — Т. 5090. — С. 1360.
4. *Aghion Ph., Howitt P.* L'économie de la croissance. — P., Economica, 2010. — 442 p.
5. *Andersen A., Himmelblau D., Kohler E.* Complete accounting course, Parts 1 and 2 — N.Y., The Ronald Press Company, 1919. — 920 p.
6. *Berk J., DeMarzo P.* Finance d'entreprise, 2 éd., — L., Pearson, 2011. — 1132 p.,
7. *Brealey R., Myers S.* Principles of corporate finance, 6th ed. — Boston, Irwin-McGraw-Hill, 2000 — 1094 p.
8. *Costanza R.* (ed.) Ecological Economics. The Science and Management of Sustainability, — N.Y., CUP, 1991. — 526 p.
9. *Gibrat R.* Les Inégalités économiques. Applications aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc. d'une loi nouvelle. La loi de l'effet proportionnel — P., Recueil Sirey, 1931. — 296 p.
10. *Koenig G.* Les théories de la firme, 2 éd. — P., Economica, 1998. — 112 p.
11. *Sachs J.* The age of sustainable development, foreword by Ban Ki-Moon. — N.Y., CUP, 2015. — 543 p.
12. *Sachs J., Woo W.T., Yoshino N.* & all (eds). Handbook of green finance. Energy Security and Sustainable development. — Singapore, Springer Verlag, 2019. — 718 p.
13. *Santarell E.* (ed.) Entrepreneurship, Growth, and Innovation. The Dynamics of Firms and Industries. — Boston, Springer, 2006. — 285 p.
14. *Thompson S.* Green and Sustainable Finance: principles and practice. — L.: Kogan Page, 2021. — 424 p.
15. *Weygant J., Kieso D., Kimmel P., Trenholm B.* Principes de comptabilité. — Quebec, John Wiley and Sons, 2003 — 1188 p.

УДК 336.14

## **ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ЗЕЛЕННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЦЕСС: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

***Афанасьев М.П.,***

доктор экономических наук,  
профессор Департамента политики и управления,  
НИУ «Высшая школа экономики, Москва;  
главный научный сотрудник,  
лаборатория макрофинансовых исследований и прогнозирования,  
ИНП РАН, Москва

***Шаш Н.Н.,***

доктор экономических наук,  
профессор кафедры устойчивых финансов,  
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва

## **IMPLEMENTATION OF TOOLS GREEN BUDGETING IN THE BUDGET PROCESS: EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES**

***Afanasyev M.P.,***

Doctor in Economic Sciences,  
Professor of the Department of Politics and Management,  
NRU "Higher School of Economics", Moscow;  
ch. sci. employee of the Laboratory of Microfinance research and Forecasting,  
E-mail: mstafan@gmail.com

***Shash N.N.,***

Doctor in Economic Sciences,  
Professor of the Department of Sustainable Finance,  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow  
E-mail: SHash.NN@rea.ru

**Аннотация.** Дана характеристика процесса озеленения государственных финансов в рамках перехода к зеленому экономическому росту. Представлены результаты анализа

французского бюджета, сформулированного в зеленом формате, в т.ч. приведен состав зеленого инструментария, использованного при его подготовке. Сделаны выводы о характере и степени влияния мер зеленой бюджетной политики на достижение климатических и экологических целей. Выявлены проблемы, снижающие эффективность зеленого инструментария бюджетирования. На основе опыта стран ОЭСР предложен комплекс рекомендаций для бюджетного процесса Российской Федерации.

**Ключевые слова:** государственные финансы, зеленый экономический рост, цели устойчивого развития, зеленый формат бюджета, зеленая бюджетная политика, бюджетный процесс

**Abstract.** The characteristic of the greening process of public finances in the framework of the transition to green economic growth is given. The results of the analysis of the French budget formulated in a green format are presented, including the composition of the green tools used in its preparation. Conclusions are drawn about the nature and extent of the impact of green budget policy measures on the achievement of climate and environmental goals. The problems that reduce the effectiveness of green budgeting tools have been identified. Based on the experience of the OECD countries, a set of recommendations for the budget process of the Russian Federation is proposed.

**Key words:** public finance, green economic growth, sustainable development goals, green budget format, green budget policy, budget process.

Глобальные климатические изменения, оказывающие отрицательное влияние на экологию, окружающую среду и на отдельные сферы экономической деятельности стали стимулом для формулировки в рамках Парижского соглашения по климату (2015) целей устойчивого экологического и климатического развития (ЦУР), что актуализировало зеленую повестку для правительств большинства стран мира [1; 3].

Необходимость снижения негативного воздействия экономической активности на окружающую среду и климат стала основным фактором международных институтов стимулировать процесс зеленого перехода в сфере государственных финансов: за период с 2016 г. более 20% стран ОЭСР на регулярной основе проводят мониторинг оценки влияния мероприятий бюджетной политики на экологическую ситуацию и изменение климата [4].

Для объединения усилий по сдерживанию негативных для человечества и планеты климатических изменений был «запущен» процесс озеленения государственных финансов [2; 7].

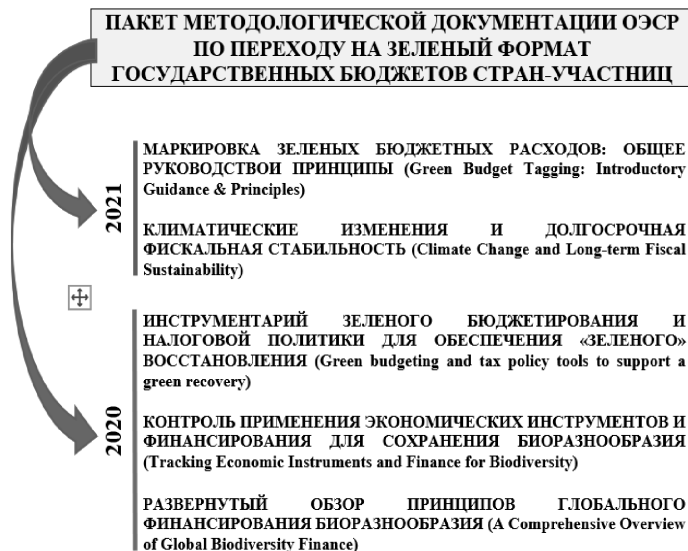
С этой целью глобальные институты разработали методические рекомендации для повышения экологичности государственных финансов стран ОЭСР, чтобы помочь увязать национальные системы сбора доходов и формирования расходов государств с климатическими и другими экологическими целями (ЦУР).

Это ознаменовало установление прямой связи между государственными финансами и их воздействием на окружающую среду и переход к «зеленому» росту, т.е. экономическому росту, поддерживающему природный рост [5; 8; 9]. Характеризуя процесс «озеленения» государственных финансов, можно сказать, что он предполагает непосредственное согласование направлений и мероприятий бюджетной политики различных стран мира с достижением целей устойчивого экологического и климатического развития [10; 11].

Несмотря на наличие запроса на методологический фундамент внедрения инструментария зеленого бюджетирования в бюджетную практику, теория построения бюджетов в зеленом формате остается одной из наименее проработанных. Можно отметить, что наибольший вклад в построение теоретического фундамента перехода на зеленое бюджетирование внесли «программные» зеленые руководства ОЭСР (2020-2021 гг.), посвященные наиболее сложным аспектам разработки и реализации зеленых государственных бюджетов (рис. 1).

Данные руководства ОЭСР регламентируют проведение регулярных оценочных процедур для выявления влияния мероприятий бюджетной политики на окружающую среду в соответствии с обязательствами принятых международных обязательств и национальным законодательством в сфере экологии.

Необходимость выполнения странами принятых обязательств по выполнению специализированных экологических показателей и индикаторов в рамках Зеленой повестки 2030 инициировала процесс зеленой модернизации бюджетной политики в разных странах и стимулировала внедрение в бюджетную практику зеленых инструментов [6]. Наиболее ощутимого прогресса на пути перехода к зеленому бюджетированию достигли Ирландия, Канада, Финляндия, Италия, Германия, Новая Зеландия, Великобритания, Норвегия, Франция (рис. 2).



*Рис. 1.* Пакет программных документов по переходу на «зеленый» формат бюджета

Первой страной, сформировавшей государственный бюджет в зеленом формате, стала Франция, которая осуществила коренную реструктуризацию бюджетного процесс. В частности, был внедрен комплекс зеленого инструментария, принят в 2020 году «зеленый» бюджет в качестве приложения к Закону о финансах на 2021 год.

Таким образом, 2021 стал первым годом исполнения экологоориентированного государственного бюджета, отличительной особенностью которого стало проведение оценки и классификации бюджетных расходов с точки зрения их влияния (положительного или отрицательного) на окружающую среду в рамках реализации национальных стратегических целей в сфере экологии и климата (рис. 3).

Основной отличительный признак зеленого французского бюджета — классификация и ранжирование его расходной части: доля расходов, оказывающих непосредственное влияние на климат и окружающую среду составляет 9,2% (52,8 млрд евро).

## Инструментарий зеленого бюджетирования



Проведение систематической оценки влияния мер бюджетной политики на климат и окружающую среду	⇒ Великобритания
Включение в состав бюджетной документации «Декларации о «зеленом» бюджете», содержащей информацию о согласованности утвержденного на очередной финансовый год бюджета с экологическими и климатическими целями.	⇒ Ирландия, Канада, Финляндия
Включение экологического бюджетирования в процесс составления бюджета в качестве его полноценного элемента	⇒ Норвегия
Включение в бюджетную политику мероприятий, для решения вопросов устойчивого развития и «зеленого роста», использование налоговых доходов на достижение этих целей	⇒ Ирландия
Включение в состав бюджетных документов результатов мониторинга (связанных с окружающей средой) расходов (объем выпущенных зеленых долговых инструментов)	⇒ Новая Зеландия
Формирование и учет в бюджетных программах социальных и Франция экологических показателей и целей	⇒ Италия, Германия
Формирование первого в мире «зеленого» бюджета	⇒ Франция

Рис. 2. Прогресс стран ОЭСР

в использовании инструментария зеленого бюджетирования

При формировании французского бюджета использовался инструментарий зеленого бюджетирования, в т.ч. метод зеленой маркировки расходов (все запланированные расходы связаны с установленными стратегическими целевыми приоритетами государства в сфере устойчивого развития). «Привязка» расходов к стратегическим экологическим целям путем использования инструмента «зеленой» маркировки позволила провести класси-

фикацию всех видов бюджетных расходов в соответствии с характером их влияния на природную среду и климат (рис. 4).



Рис. 3. Совокупность стратегических целевых приоритетов государственного бюджета Франции в сфере экологии и климата

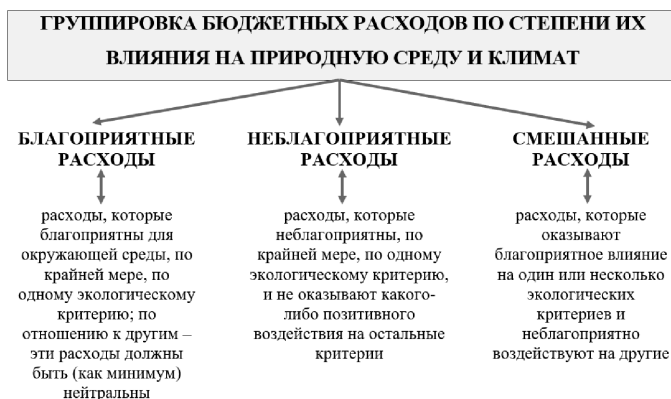


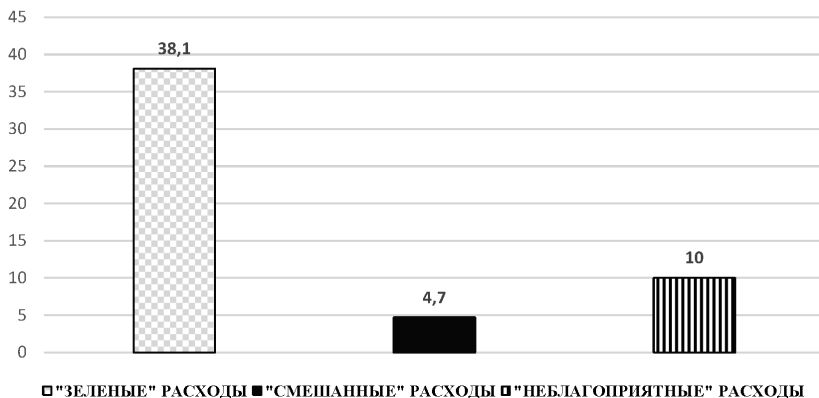
Рис. 4. Структура бюджетных расходов Франции, влияющих на климат и окружающую среду

Аудит структуры расходной части французского бюджета показал, что в 2021 г. в общем объеме расходов, влияющих на природную среду и климат (52,8 миллиардов евро), сумма благопри-



ятных (зеленых) расходов — 38,1 млрд евро, что почти в 4 раза больше «неблагоприятных» (рис. 5).

**Распределение расходов бюджета Франции в 2021 году, оказывающих влияние на климат и природную среду, млрд евро**



*Рис. 5. Распределение расходов бюджета Франции в 2021 году*

Проведенное исследование позволило сделать выводы о характере и степени влияния «зеленой» бюджетной политики:

- (1) применение инструментария «зеленого» бюджетирования дает убедительные доказательства характера и степени влияния мер реализуемой бюджетной политики (путем осуществления бюджетных ассигнований) на достижение национальных климатических и экологических целей;
- (2) применение инструментария зеленого бюджетирования не только предоставляет возможность проведения мониторинга и контроля влияния бюджетной политики на природную среду, но и повышает прозрачность бюджетного процесса, обеспечивая подотчетность бюджетных расходов.

При этом были выявлены проблемы, снижающие эффективность зеленого инструментария:

- отсутствие конкретных (однозначных) критериев для определения наиболее оптимальной степени детализа-

- ции маркировочных процедур при формировании расходной части бюджета;
- невозможность проведения дифференции мер бюджетной политики, направленных на реализацию климатической (зеленой) повестки, (например, касающихся адаптации к происходящим климатическим изменениям);
  - присвоение «меток» бюджетным расходам и мероприятиям реализуемой бюджетной политики, которые противоречат целевым стратегическим приоритетам в сфере экологии, поскольку однозначно отрицательно влияют на природную среду и климат;
  - высокий уровень субъективизма в осуществлении маркировочных процедур при оценке характера и степени экологического влияния бюджетных расходов;
  - сложность поддержания оптимального баланса между экономическими и социальными и экологическими целями реализуемой бюджетной политики.

Выполнения обязательств Повестки 2030, содержащей внушительный блок экологических показателей и индикаторов, которая стала важным стимулом для переориентации бюджетного процесса, актуализирует для разных стран мира в том числе и Российской Федерации задачу постепенного перехода к «зеленым» форматам бюджета.

В России сформировалась современная система управления бюджетом, что обеспечить благоприятную среду для внедрения в бюджетный процесс инструментария «зеленого» бюджетирования, основными характеристиками которой являются:

- использование принципов стратегического государственного управления;
- переход на среднесрочное бюджетирование и разработку среднесрочных и долгосрочных бюджетных прогнозов;
- применением методологии программно-целевого управления и построение бюджетов в программном формате.

На основе опыта стран ОЭСР для Российской Федерации был сформулирован ряд рекомендаций:

- интегрировать в бюджетный процесс «зеленые» новации методологии ОЭСР (особенно, маркировку бюджетных расхо-

дов и мероприятий бюджетной политики) в рамках реализации комплексных госпрограмм, направленных на территориальное (пространственное) развития для снижения негативных эффектов на окружающую среду:

- осуществить «зеленую» классификацию мер бюджетной политики и бюджетных расходов комплексных государственных программ в части характера их влияния (положительного или отрицательного) на достижение национальных экологических и климатических целей, например, предусмотреть обязательное аналитическое отражении информации о влиянии мероприятий на экологию в сфере реализации комплексной государственной программы;
- провести оценку эффективности бюджетных расходов с точки зрения «зеленой» перспективы и устанавливать отдельные цели эффективности в соответствии с национальными целями в сфере устойчивого развития при утверждении проектов государственных программ;
- принять единый формат национальных целей и индикаторов их достижения в сфере окружающей среды и климата в рамках актуализации Единого плана по достижению национальных целей развития на период до 2024 г. и на плановый период до 2030 г., что предполагает проведение полномасштабной инвентаризации мероприятий новых типов госпрограмм касательно их вклада в достижение национальных целей развития;
- переработать состав показателей госпрограммы (включить показатели, отражающие достижение общественно-значимых эффектов, как от реализации отдельных структурных элементов, так и государственной программы в рамках утвержденных национальных целей в сфере окружающей среды и климата).

### Список литературы

1. *Böttcher J.* Green Banking: Realizing Renewable Energy Projects. — Oldenbourg: De Gruyter, 2020. — 732 p.

2. *Brännlund R., Gren I.-M.* (ed.) *Green Taxes: Economic Theory and Empirical Evidence from Scandinavia*, — L.: Edward Elgar, 1999. — 176 p.
3. *Costanza R.* (ed.) *Ecological Economics. The Science and Management of Sustainability*, — N.Y.: CUP, 1991. — 526 p.
4. *Constanza R.* & all. *Modeling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals // Ecological Economics*. — 2016. — No 130. — p. 350–355.
5. *Ezroj A.* *Carbon risk and green finance*, — L.: Routledge, 2020. — 138 p.
6. *Gale R., Barg S., Gillies A.* (ed.) *Green Budget Reform: An International Casebook of Leading Practices*, — L.: Routledge, 2014. — 382 p.
7. *Grunow H.-W., Zender Ch.* *Green Finance: Erfolgreiche Schritte Zur Grünen Unternehmensfinanzierung* — Bale: Springer Nature, 2020. — 68 p.
8. *Jenkins G., Lamech R.* *Green taxes and Incentives policies: an International perspectives*, — N.Y.: ICS, 1994. — 212 p.
9. *Kissas Ch.* *Green Finance*, — Portland, ESKA Publishing, 2020. — 258 p.
10. *Levesque E.* *Les impôts du bonheur: Pour une révolution fiscale écologique européenne*, — P.: Harmattan, 2019. — 140 p.
11. *Thompson S.* *Green and Sustainable Finance: principles and practice*, — L.: Kogan Page, 2021. — 424 p.

УДК 331.1

## ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАВЫКАМ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

***Брага И.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры проектного и функционального менеджмента,  
Московский Государственный Областной университет, Мытищи, Россия

***Кузнецова И.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры проектного и функционального менеджмента,  
Московский Государственный Областной университет, Мытищи, Россия

## BASIC REQUIREMENTS FOR HR SKILLS OF SPECIALISTS IN MODERN SOCIO-ECONOMIC CONDITIONS

***Braga I.V.,***

PhD in Economic Sciences,  
associate professor of design and functional management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia

E-mail: irinabraga@yandex.ru

***Kuznetsova I.V.,***

PhD in Economic Sciences,  
associate professor of design and functional management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia

E-mail: orangecity48@gmail.com

**Аннотация.** Авторы сосредоточивают внимание на том, что большинство руководителей российских компаний считают, что навыки сотрудников HR-службы устарели и их недостаточно для развития бизнеса. Главное требование руководителей к HR-специалистам сегодня — качественно и оперативно работать с информацией. А именно искать, отбирать, использовать, создавать и передавать данные и на их основе строить гипотезы и готовить решения. Основные методы исследования — анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управле-

ния, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что современный ритм бизнеса требует, чтобы HR-специалист одновременно сочетал деловую хватку и воспринимал свою работу не как отдельную ценность, а как часть общего результата компании. Такой сотрудник ориентирован на интересы внутреннего клиента и учитывает потребности внешнего клиента бизнеса.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, HR-специалист.

**Abstract.** The authors focus on the fact that most heads of Russian companies believe that the skills of HR service employees are outdated and they are not enough for business development. The main requirement of managers for HR-s today is to work qualitatively and promptly with information. Namely, to search, select, use, create and transmit data and build hypotheses on their basis and prepare solutions. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. According to the results of the study, the authors concluded that the modern rhythm of the business requires that the HR specialist simultaneously combine the business grip and perceive his work not as a separate value, but as part of the overall result of the company. Such an employee is focused on the interests of the internal client and takes into account the needs of the external client of the business.

**Key words:** personnel management, personnel, HR specialist.

В профессии HR-специалиста есть много возможностей для продвижения и разных специализаций. Например, можно получить высокую позицию в части оплаты труда, состояться как руководитель корпоративного университета или лидер группы аналитиков. Кому-то интересно построить центр экспертиз, стать проектным лидером или выйти из вертикальной карьеры и реализовываться как тренер, коуч или консультант [1].

Навык работать с информацией развит сегодня у каждого HR-специалиста. Но на разном уровне. Их три: начальный, средний и высокий (табл. 1).

Современный ритм бизнеса требует, чтобы HR-специалист одновременно сочетал деловую хватку и воспринимал свою работу не как отдельную ценность, а как часть общего результата компании. Такой сотрудник ориентирован на интересы внутреннего клиента и учитывает потребности внешнего клиента бизнеса [10].

HR-специалист с деловой хваткой обладает четырьмя способностями. Первая — он понимает, как бизнес-процессы связаны друг с другом. Вторая способность в том, что специалист учитыва-

вает внутренний и внешний контекст, когда выдвигает рабочие гипотезы и готовит решения. Третья — в том, чтобы улавливать, как действия и решения руководителей разных уровней влияют на ключевые показатели компании. И четвертая способность — четко и ясно доносить идеи другим сотрудникам, руководителям и во внешнюю среду. И без этой четвертой особенности существенно проигрывают остальные три.

Таблица 1

**Уровни навыка HR-специалистов в области работы с данными**

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Способен находить, отбирать и изучать данные	Пользуется данными по запросу сотрудников или руководителя, используя показатели и доступ к дашбордам и другим корпоративным ресурсам	Анализирует данные, когда получает задание замерить HR-показатели и наметить задачи	Использует анализ данных, когда ставит цели, ведет ежедневную операционную деятельность, планирует проекты, готовит обратную связь и анализирует эффективность HR-проектов
2.	Применяет данные в работе	Испытывает трудности с пониманием, как использовать данные	Может по косвенным данным выдвигать гипотезы в части своей специализации	Превращает данные в ценную информацию, используя диагностический анализ отчетов, показателей, динамических дашбордов

Например, большинство HR-специалистов писали регламент действий в пандемию. Но этот документ — сам по себе еще не результат. Он только инструмент, которым будут пользоваться другие сотрудники. Однако сегодня даже идеальный регламент

без высокого уровня навыка взаимодействия с командой так и останется письмом на корпоративной почте, которое никто не откроет [7]. Уровни навыка бизнес-мышления и деловой хватки представлены в табл. 2.

*Таблица 2*

**Уровни навыка бизнес-мышления и деловой хватки HR-специалистов**

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Ориентируется на внешнего клиента	Мало знает о конечном потребителе компании	Знает основных клиентов компании. Может рассказать кандидатам и новичкам об основных продуктах и проектах компании	Глубоко понимает потребности конечного потребителя. Выстраивает работу, политику и стратегию таким образом, чтобы помочь бизнесу лучше обслуживать конечных клиентов
2	Ориентируется на внутреннего клиента	Не стремится продвигать HR-услуги внутренним и внешним потребителям	Знает, как и стремится продать HR-проекты внутренним и внешним клиентам	Говорит на языке бизнеса и способен продвигать HR через метрики и ROI внутренним клиентам. А через сообщества — ценностное предложение внешнему рынку

Компаниям малоинтересны HR-специалисты, которые избегают новых инструментов. В гибридных условиях большинства компаний HR-специалисты без цифровой грамотности сегодня особенно бесполезны [9].

Обучение нужно, когда руководители и сотрудники сталкиваются с новыми задачами, изменениями среды, инновациями.



Или тогда, когда у клиентов возникают новые потребности, изменяется их поведение и запросы [8]. От результатов обучения будет зависеть их дальнейший вклад в повседневную работу. Например, участие в интересном проекте, работа с новым оборудованием или ресурсом, престижная командировка или стажировка. Такой способ мотивации, к примеру, применили в службе персонала производственной компании в Екатеринбурге, когда внедряли новое оборудование [2]. Цель — помочь специалистам по адаптации и обучению освоить новинку и начать передавать знания другим сотрудникам. На компьютеры и гаджеты сотрудников установили игру, которая имитировала производство и повторяла реальную производственную цепочку. Всем сотрудникам объявили, когда можно записаться на тренинг. Те, кто не планирует пройти обучение, не смогут адаптировать новых сотрудников и потеряют часть бонусных выплат [6].

Цифровая грамотность — это не только владение актуальными программами для работы, а также умение ставить задачу на автоматизацию и тестировать результаты, но и технологическая грамотность, понимание цифровой культуры общения в целом. В том числе основ цифровой безопасности и цифровых трендов. Это значит, что сотрудник понимает суть новых технологий, где их можно применить и, какие у них достоинства и риски [5]. Уровни навыка цифровой грамотности представлены в табл. 3.

К тому же HR-специалистам необходимо сегодня уметь психологически поддерживать сотрудников, которые оказались в кризисных ситуациях, заботиться о здоровье и благополучии коллег [4]. Уровни навыка оказывать поддержку сотрудникам представлены в табл. 4.

Публичный HR рекламирует компанию, продвигает ее бренд. Сам он — заметная часть бренда. На профессиональных конференциях, в деловых СМИ, в социальных сетях HR делится кейсами своей компании. Потенциальные сотрудники узнают, как протекает внутренняя жизнь фирмы, в чем ее уникальность [3].

Необходимо отметить, что напряженная бизнес-ситуация требует, чтобы HR-специалисты поддерживали коллег. Да и в спокойное время HR-у важно быть честным и открытым для персонального общения, проводить политику открытых дверей — любой сотруд-

ник, вне зависимости от статуса и уровня позиции, может подойти к любому из HR, задать вопрос и получить на него ответ [11].

Таблица 3

**Уровни навыка цифровой грамотности HR-специалистов**

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Обладает цифровой грамотностью	Навыки начальные: работа с традиционными программами	Готов обучаться новым технологиям	Принимает участие в цифровизации HR-работы. Выступает в роли наставника и помощника для коллег
2	Понимает, что такое цифровизация	Не понимает, как цифровые технологии сокращают издержки и увеличивают продуктивность	Понимает, как цифровые технологии сокращают издержки и увеличивают продуктивность	Глубоко понимает, как цифровые возможности обеспечивают продуктивность, участвует в проектах, способен объяснять преимущества

Таблица 4

**Уровни навыка HR-специалистов оказывать поддержку сотрудникам**

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Понимает и придерживается этики	Руководствуется в работе только личными интересами, но старается «держать лицо»	В решении рабочих задач с коллегами, руководителями и подчиненными придерживается норм этики и уважения	Способен пресечь нарушения этических норм, случаи дискриминации людей по любому признаку, сам показывает пример соблюдения этических норм

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
2	Старается быть в курсе новшеств, учиться и развиваться и мотивирует к этому сотрудников	Не заинтересован в регулярном развитии	Активно приобретает новые знания	Поддерживает актуальный уровень знаний и навыков, применяет их в ежедневной работе для создания ценности

### Список литературы

1. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друкеровский вестник. — 2020. — № 1 (33). — С. 216–222.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. — 2021. — № 1 (39). — С. 165–172.
3. Жураховский А.С. Актуальные вопросы оценки HR-бренда // Друкеровский вестник. — 2020. — № 2 (34). — С. 260–266.
4. Жураховский А.С., Матюнин Л.В. Особенности оценки персонала на входе в компанию: основные инструменты и способы // Друкеровский вестник. — 2021. — № 2 (40). — С. 216–224.
5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 109–112.
6. Истратий А.Ю., Кузнецова Д.Р. Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 113–115.
7. Козлова Е.Г., Лыкова В.П. Основные HR-тенденции в современных социально-экономических условиях // Экономика труда и управление

- персоналом. Материалы международной научно-практической конференции / Московский авиационный институт. — М., 2021. — С. 177–180.
8. *Матюнин Л.В., Чекан А.А.* Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 1. — С. 101–108.
  9. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В., Кулешов С.М.* Стратегии экономического развития регионов и будущее России (на примере Московской области) // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. — М., 2021. — С. 357–361.
  10. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В.* Малое предпринимательство: из прошлого в будущее // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 284–288.
  11. *Федотова М.А., Чекан А.А.* Совершенствование системы мотивации с помощью профессиональных стимулов // Управленческий учет. — 2021. — № 7-2. — С. 469–474.

УДК 38.03.01

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
ФЬЮЧЕРСНОЙ СИСТЕМЫ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ И МИРА:  
ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**

***Дедушева Л.А.,***

кандидат экономических наук, доцент,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Князева К.В.,***

студентка 4 курса,  
факультет экономики и управления,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Хамраева К.Б.,***

студентка 4 курса,  
факультета экономики и управления  
Институт мировых цивилизаций, г. Москва

**MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE FUTURES SYSTEM  
IN THE ECONOMY OF RUSSIA AND THE WORLD:  
CIVILIZATIONAL ASPECT**

***Dedusheva L.A.,***

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: dedusheva24@mail.ru

***Knyazeva K.V.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Economics and Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: Karina.knyazeva2018@inbox.ru

***Khamraeva K.B.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Economics and Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: hamraevakamila@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные аспекты актуальности и значимости торговли на фьючерсном рынке Российской Федерации и мира. Обосновывается значимость отечественного и зарубежного опыта для оценки уровня развития фьючерсной системы. Валютный риск за последние 50 лет приобрел новые масштабы. Мировой переход к плавающим валютным курсам, а также глобализация экономик, рынков капитала и товаров привели к тому, что сегодня любая транзакция, привлекающая более чем одну валюту, подвергается риску неожиданных потерь от колебаний валютного курса. Статья посвящена методу хеджирования валютного риска при помощи биржевого инструмента срочного рынка — фьючерсного контракта. Рассматриваются основные принципы хеджирования, особенности выработки стратегий при различных условиях. Формулируются рекомендации по использованию оптимальных стратегий хеджирования.

**Ключевые слова:** валютный риск; фьючерсы; хедж-позиция; хеджирование; управление риском

**Abstract.** The article discusses modern aspects of the relevance and importance of trading on the futures market of the Russian Federation and the world. The importance of domestic and foreign experience for assessing the level of development of the futures system is substantiated. Currency risk has acquired new dimensions over the past 50 years. The global transition to floating exchange rates, as well as the globalization of economies, capital markets and commodities have led to the fact that today any transaction involving more than one currency is exposed to the risk of unexpected losses from exchange rate fluctuations. The article is devoted to the method of hedging currency risk using an exchange-traded instrument of the futures market — a futures contract. The basic principles of hedging, the peculiarities of strategy development under various conditions are considered. Recommendations on the use of optimal hedging strategies are formulated.

**Key words:** currency risk; futures contract; hedge-position; hedging; risk management.

**Введение.** Формирование торговли на фьючерсном рынке является важным условием перспективного развития национальной экономики. В современном мире актуализируется все больше и больше проблем, связанных с неопределенностью. Во времена всеобщей интеграции капиталов, экономик, миграций представителей различных национальностей и общемировых тенденций глобализации появляются все новые риски и неопределенности, которых раньше не наблюдалось.

Результаты исследований. Использование инструментов срочного рынка для управления валютными рисками сегодня приобретает все большее практическое значение. В качестве инструментов срочного валютного рынка используются обычно свопы, опционы, форварды и фьючерсы. Стоит отметить, что наряду с хеджерами (субъектами хеджирования), целью которых является уменьшение потерь из-за неопределенностей, в этой области действует множество спекулянтов — лиц, заинтересованных в сознательном принятии на себя неопределенностей и рисков с целью получения прибыли.

Фьючерс (фьючерсный контракт) (от *англ.* futures) — производный финансовый инструмент, стандартный срочный биржевой контракт купли-продажи базового актива, при заключении которого стороны (продавец и покупатель) договариваются только об уровне цены и сроке поставки. Остальные параметры актива (количество, качество, упаковка, маркировка и т.п.) оговорены заранее в спецификации биржевого контракта. Стороны несут обязательства перед биржей вплоть до исполнения фьючерса.

Фьючерс — стандартизированный контракт на покупку/продажу базового актива в определенную дату в будущем по заранее определенной цене.

Фьючерс один из самых распространенных и высоколиквидных инструментов страхования от ценовых рисков. В мировой практике применение фьючерсов уже давно стало неотъемлемой частью хозяйственной деятельности крупнейших компаний.

Актуальность темы состоит в том, что фьючерсные биржи посредством использования производных инструментов, в частности — фьючерсные контракты, позволяют быстрее реализовывать товар, уменьшать риск потерь от неблагоприятных изменений цен, ускорять возврат авансированного капитала в денежной форме в количестве, максимально близком первоначально авансированному капиталу, плюс соответствующую прибыль.

Возможность прогнозирования цен в рыночной экономике вытекает из высокого уровня развития и обобществления производства, его международной интеграции.

По фьючерсной сделке выступают две стороны — продавец и покупатель. Покупатель фьючерсного контракта принима-

ет обязательство купить товар в оговоренный срок. Продавец фьючерсного контракта принимает обязательство продать товар в оговоренный срок [1].

Вот уже два десятилетия в странах Запада срочный рынок, и в частности рынок фьючерсов, выступает как полноправный элемент финансового рынка. В России эта сфера деятельности еще относительно молода и находится лишь в стадии развития, в то время как в индустриальных странах срочные сделки уже давно являются финансовым инструментом, широко применяемым для страхования от рыночного риска и не исключающим при этом возможности получения прибыли.

Ныне фьючерсные биржи преобладают и действуют практически во всех странах Запада. Они позволяют быстрее реализовывать товар, уменьшать риск потерь от неблагоприятных изменений цен, ускорять возврат авансированного капитала в денежной форме в количестве, максимально близком первоначально авансированному капиталу, плюс соответствующую прибыль.

Рассмотрим историю возникновения мировых и российских фьючерсных бирж.

Своим появление фьючерсы обязаны торговле зерном, на которое были заключены первые стандартизированные фьючерсные контракты на Чикагской товарной бирже «Chicago Board of Trade» в 1865 г. Сегодня, вследствие широкого развития финансовых рынков, в качестве базового актива могут выступать не только реальные активы, такие как товары, сырье, валюта, акции и облигации, но и такие нематериальные вещи, как процентные ставки, уровень инфляции, индикаторы волатильности, погода и другое.

С образованием новых товарных бирж в конце XIX — начале XX века контрактная фьючерсная торговля стала разрастаться. Постепенно расширилась номенклатура и разнообразие фьючерсных контрактов. Начала развиваться аналогичная торговля драгоценными металлами, промышленными товарами, продукцией обрабатывающей, пищевой и перерабатывающей промышленности, а также товарами, непригодными для длительного хранения [2].



В России первая товарная биржа была учреждена Петром I в 1703 году и открыта в Петербурге.

По сравнению с западными русские биржи имели ряд отличий. Во-первых, низкий уровень биржевой техники. Во-вторых, биржи зачастую брали на себя функцию представительства интересов купечества, в то время, как ни одна из западных бирж не выполняла этой функции, поскольку такое представительство осуществлялось там через торговые палаты, созданные в результате длительной политической и экономической борьбы предпринимателей за свои цели. В-третьих, обыденное отношение к биржам в России всегда было неоднозначным. Часто преобладало мнение, что порядочному человеку на бирже делать нечего.

В 1911 г. по данным Министерства торговли и промышленности в России насчитывалось 87 бирж, большинство из них составляли товарные биржи, на которых доминировали сделки купли-продажи сельхозпродуктов, сырья и так далее [3].

Новая жизнь отечественных товарных бирж, началась 1991 году. А в июне 1992 года руководители 4-х московских товарных бирж — МТБ, РТСБ, МБЦМ и биржи металлов — подписали меморандум о межбиржевом сотрудничестве по созданию контрактного рынка.

Российский срочный рынок занимает значительную долю в общем обороте Московской биржи. Для торговли фьючерсами сегодня доступно около 57 активов. Самые ликвидные из контрактов представлены на странице срочного рынка на официальном сайте Московской биржи. По факту более-менее активная торговля ведется только по этим фьючерсам, хотя помимо них есть еще ряд контрактов, которые будут освещены в конце статьи.

В 2019 году на срочном рынке продолжилось активное развитие линейки производных инструментов на различные виды активов с целью предоставления дополнительных торговых возможностей как частным клиентам, так и профессиональным участникам и портфельным управляющим, а также хеджирования инвестиционного портфеля.

В марте начались торги поставочными фьючерсными контрактами и опционами на них на обыкновенные акции ПАО «По-

люс» и ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Таким образом, на конец 2019 года участникам срочного рынка стали доступны 24 фьючерсных и 24 опционных контракта на акции 22 российских эмитентов. За 2019 год объем торгов фьючерсами и опционами на российские акции составил 4,4 трлн рублей.

В мае на срочном рынке стартовали торги расчетными фьючерсными контрактами на ставку денежного рынка RUSFAR (Russian Secured Funding Average Rate), рассчитываемую на основании заявок и сделок российского рынка репо с ЦК с клиринговыми сертификатами участия (КСУ) [4].

+35% увеличение объема открытых позиций на срочном рынке за 2019 год

Новые контракты позволяют участникам денежного рынка применять различные торговые стратегии:

- 1) хеджирование процентных доходов при размещении/привлечении денежных средств под залог КСУ;
- 2) хеджирование портфеля ценных бумаг;
- 3) инвестирование в одномесячные инструменты денежного рынка.

Таблица 1.

**Срочный рынок России (Московская биржа)**

	2016	2017	2018	2019	$\Delta$ 2019/2018, в %
Объемы торгов на срочном рынке, в млрд руб.	115 271	84 497	89 263	82 370	-7,7
фьючерсы	109 489	77 624	82 397	77 376	-6,1
опционы	5 782	6 873	6 866	4 994	-27,3
Фьючерсы, в млрд руб.	109 489	77 624	82 397	77 376	-6,1
валютные	64 561	39 460	37 868	28 996	-23,4
процентные	27	17	10	12	15,4

	2016	2017	2018	2019	$\Delta$ 2019/2018, в %
фондовые	3 529	3 383	4 439	4 345	-2,1
индексные	26 138	18 486	19 161	16 504	-13,9
товарные	15 234	16 278	20 918	27 519	31,6
Опционы, в млрд руб.	5 782	6 873	6 866	4 994	-27,3
валютные	2 119	2 184	2 047	1 478	-27,8
фондовые	87	35	25	51	100,9
индексные	3 434	4 440	4 438	3 107	-30,0
товарные	142	213	356	358	0,5

В октябре на срочном рынке начались торги поставочными фьючерсами на серебро. Новый контракт расширил линейку поставочных товарных деривативов: годом ранее на Бирже стартовали торги поставочными фьючерсами на золото. Поставка золота и серебра осуществляется на спот-рынок драгметаллов Биржи. Новый инструмент способствует развитию биржевого рынка драгоценных металлов, предоставляет дополнительные торговые возможности как частным инвесторам, так и профессиональным участникам рынка ценных бумаг (банкам и брокерам), а также участникам рынка драгметаллов, включая ювелирные компании и заводы по обработке цветных металлов.

Для большинства активов наиболее частым соотношением цены фьючерса и базового актива является контанго. Теоретически справедливая цена фьючерсного контракта рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{фьючерс}} = P_{\text{спот}} \times (1 + R \times (T / 365)),$$

где  $P_{\text{фьючерс}}$  и  $P_{\text{спот}}$  — цена фьючерса и цена на спот-рынке соответственно,

$R$  — безрисковая процентная ставка,

$T$  — срок до истечения контракта.

Логика заключается в том, что продавец фьючерсного контракта имеет альтернативу: продать базовый актив прямо сейчас

и разместить вырученные средства, например, в обычные ОФЗ. Тогда за тот же период он сможет получить небольшую безрисковую доходность. Положительный базис должен компенсировать ему этот доход за период до экспирации. Таким образом, дальний фьючерс будет стоить дороже цен на спот-рынке (дороже ближнего фьючерса), но с приближением даты экспирации спред между ними будет сужаться.

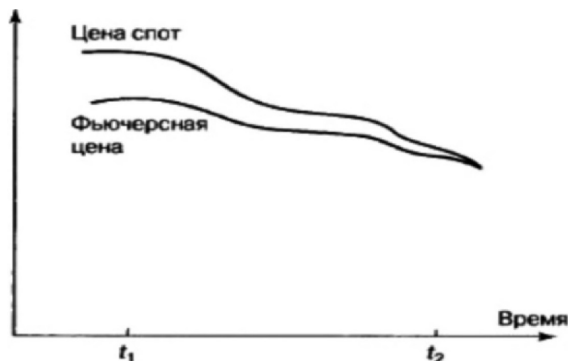


Рис. 1. Изменение базиса с течением времени

На март 2018 г. Московской бирже доступны фьючерсы на 22 акции российских и 5 акций немецких компаний. Среди немецких компаний представлены обыкновенные акции BMW, Deutsche Bank, Daimler, Siemens и привилегированные акции Volkswagen. На практике популярностью они не пользуются, и торги по этим фьючерсам почти не ведутся [5].

Оптимизация валютных рисков при помощи фьючерсных контрактов. Стратегии хеджирования при помощи фьючерсов. Прежде чем перейти непосредственно к стратегиям управления валютными рисками через фьючерсы, отметим, что все стратегии осуществляются при использовании лишь одного вида фьючерса — валютного. Рассмотрим особенности фьючерсов при хеджировании, а затем наложим дополнительные условия в виде предметной области — валюты, и проанализируем окончательно оптимальные варианты сокращения рисков колебаний валютного курса.

Длинная хедж-позиция по фьючерсам. Длинной хедж-позицией по валютным фьючерсам называется стратегия хеджирования, при которой совершается покупка валютного фьючерса с последующей продажей на рынке. Эта стратегия хеджирования валютного риска применяется в случае, когда компания планирует в будущем приобрести какой-либо актив на рынке или совершить какую-либо сделку в иностранной валюте и желает зафиксировать для себя сейчас будущий валютный курс.

Прибыль от хеджирования такой сделки считается по несложной формуле:

$$\Pi = bP,$$

где  $b = S - F$  — базис фьючерса (разность между спотценой и фьючерсной);

$P$  — цена сделки (стоимость актива).

Сделка по хеджированию будет прибыльной, если будущий курс иностранной валюты, в которой проходит сделка, возрастет к моменту осуществления сделки.

Для наглядности рассмотрим пример. Пусть сейчас 15 января. Российская компания планирует совершить импорт меди из США 15 мая в количестве 500 т. Цена за 1 т — 10 долл. США. Фьючерсный курс доллара на 15 мая по состоянию на 15 января — 62 руб. Компания решила зафиксировать курс покупкой хедж-контракта — валютного фьючерса на доллар. Пусть размер контракта 1000 долл. США, тогда потребуется заключить для хеджа 5 контрактов. Пусть по истечении времени курс долл. США к 15 мая установился на отметке 70 руб. В этом случае импортер получил прибыль от хеджа (т.е. сэкономил средства) в размере:  $5\,000 \times (70 - 62) = 40\,000$  руб.

Таким образом, используя фьючерсные контракты, импортер предостерег себя от колебаний валютного курса, компенсировав убытки по самой сделке от роста курса доллара. Совокупный финансовый результат сделки остался на плановом уровне.

Длинные хедж-позиции предназначены для хеджирования при общем «бычьем» тренде курса иностранной валюты. Такие позиции помогают устранить будущую неопределенность, связанную с повышением валютного курса.

Короткие хедж-позиции. Но существуют и обратные стратегии хеджирования. Короткой хедж-позицией называется стратегия хеджирования, заключающаяся в приобретении короткой позиции по фьючерсу на рынке.

Прибыль от такой сделки будет считаться по опять же несложной формуле:

$$\Pi = -bP,$$

где  $b = S - F$  — базис валютного фьючерса (разность между спот-ценой и фьючерсной);

$P$  — цена сделки (стоимость актива).

Подобные стратегии хеджирования валютного риска актуальны для ситуаций, когда компания, например, собирается сделать поставку своей продукции в другую страну и хочет предостеречь себя от падения курса иностранной валюты. Ведь в случае падения курса экспортер недополучит какую-то часть от стоимости сделки (или же продажи актива за рубежом).

В формуле указан знак минус, так как в этом случае форвардная цена будет больше спот-цены в силу общего «медвежьего» тренда курса валюты.

Хедж-позиция в данной ситуации направлена на компенсацию риска экспортера от колебаний валютного курса. Для наглядности стратегии приведем следующий пример.

Пусть сейчас 15 января. Российская компания планирует осуществить экспорт железа в США 15 мая в количестве 500 т. Цена за 1 т — 10 долл. США. Фьючерсный курс долл. США на 15 мая по состоянию на 15 января — 62 руб. Компания решила зафиксировать курс валюты продажей хедж-контракта — валютного фьючерса на доллар. Пусть размер контракта 1000 долл. США, тогда для хеджирования потребуется заключить 5 контрактов. Пусть по истечении времени курс доллара к 15 мая установился на отметке 50 руб. В этом случае экспортер получил прибыль от короткого хеджа (т.е. получил дополнительные средства) в размере:  $5\,000 \times (62 - 50) = 40\,000$  руб. В примере мы видим, что если курс доллара падает, то непосредственно в контракте по поставке железа экспортер понесет убытки, недополучит средства, но благодаря хеджированию по валютно-фьючерсной позиции он получит прибыль, которая компенсирует эти убытки [6].

Валютные фьючерсы. Финансовый фьючерс, разновидностью которого является валютный фьючерс, представляет собой контрактное соглашение, которое дает одновременное право и обязательство купить или продать актив в установленный срок в будущем на условиях, согласованных в настоящее время. Валютные фьючерсы заключаются на обмен валют в будущем по курсам, определенным в момент заключения контракта.

Важным условием для нормального функционирования рынка валютных фьючерсов является высокая ликвидность последних, которая обеспечивает «легкое» проведение сделок. Эту ликвидность обеспечивает стандартизация фьючерсов: например, на Лондонской международной бирже финансовых фьючерсов (LIFFE) торгуются валютные фьючерсы, имеющие всего 4 срока исполнения, — март, июнь, сентябрь и декабрь.

Базовым активом в валютных фьючерсах является иностранная валюта. Для большинства валют, кроме британского фунта стерлинга, евро, а также австралийского и новозеландского доллара, спот-курс и форвардный курс обычно котируются в виде количества единиц валюты, эквивалентного 1 доллару США. Мы же обозначим из соображений удобства обратную связь — цены спот и фьючерсную единицы валюты в долларах. Доллар берется из соображений удобства в плане соотнесения с рынком. Фьючерсная цена единицы валюты в долларах задается следующим образом:

$$F_0 = S_0 e^{(r - r_f)T},$$

где  $F_0$  — фьючерсная цена единицы валюты в долларах;

$S_0$  — спот-цена единицы валюты в долларах;

$r_f$  — безрисковая ставка по иностранной валюте;  $r$  — ставка доходности по собственной валюте;

$T$  — период контракта [7].

Эта формула выводится несложным образом из принципа отсутствия арбитража на рынке: допустим, у инвестора есть некоторая наличность в иностранной валюте. Он может либо инвестировать ее под безрисковую ставку на период контракта и заключить форвард на продажу выручки, либо же сразу перевести ее в собственную валюту и инвестировать ее в банк под обычную процентную ставку. Прибыль с обеих сделок должна быть одинаковой. Варианты распределения показаны на рис. 2.

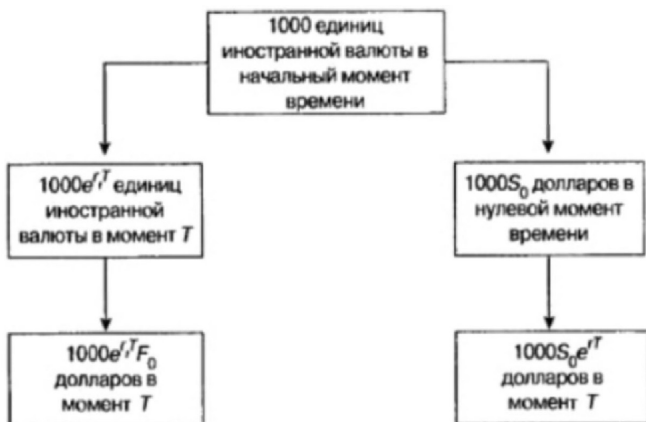


Рис. 2. Два варианта использования иностранной денежной валюты в долларовой стране

Сделка по хеджированию будет прибыльной, если будущий курс иностранной валюты, в которой проходит сделка, возрастет к моменту осуществления сделки

Стратегии управления валютными рисками осуществляются через эти валютные фьючерсы. Они позволяют зафиксировать ожидаемый курс валюты на определенном уровне и в дальнейшем избежать потерь, если колебания курсов окажутся сильнее, нежели предполагал инвестор. В этом случае валютные риски перекладываются на покупателя (продавца) валютного контракта.

Это может быть выгодно другой стороне в двух ситуациях: либо это субъект рынка, который ожидает противоположного Вашим предположениям движения курса (с той же целью хеджировать собственные риски); либо это спекулятивная деятельность, направленная на умышленное принятие на себя валютных рисков с целью получения прибыли. И та и другая причина является весомой предпосылкой для развития конкурентных отношений на рынке валютных фьючерсов.

Стратегии управления валютными рисками через фьючерсы аналогичны основным стратегиям управления рисками через фьючерсы. Идет лишь уточнение объекта хеджирования.



Актуальность проблемы, связанной с неопределенностью колебаний валютных курсов, в последние полвека возросла многократно. Переход к плавающим валютным курсам, а также глобализация экономики создали дополнительные предпосылки для увеличения волатильности валютных курсов, а значит, для потенциальных убытков. Поэтому на сегодняшний день стратегии управления валютными рисками приобретают все большую значимость в международных финансовых расчетах.

Валютные фьючерсы используются главным образом для корректировки рисков, связанных с колебаниями курсов валют

Были исследованы валютные риски как специфическая категория рисков, проанализированы виды валютных рисков и способы их хеджирования. Показано, что одним из эффективных методов хеджирования валютных рисков является использование инструментов срочного рынка, в частности фьючерсов.

Валютные фьючерсы представляют собой особую категорию биржевых контрактов, которая позволяет, помимо прямых задач хеджера — уменьшения неопределенности, связанной с колебаниями валютных курсов, решать также второстепенные задачи — при помощи этого инструмента имеется возможность получения дополнительной прибыли от разницы цен.

Главный риск при управлении валютными фьючерсами — это базисный риск, связанный с изменением базиса, — разницы между фьючерсной ценой актива и его ценой спот. Управляя этой величиной, можно значительно сократить потенциальные убытки от сделки [8].

Суть рассмотренных стратегий хеджирования заключается в создании контрпозиции по сравнению с хеджируемой, тем самым мы создаем противоположный денежный поток, который компенсирует изменение основного денежного потока. Это создает определенность относительно будущего результата сделки.

Справедливая цена валютного фьючерса определяется из принципа отсутствия арбитража — паритета процентных ставок в своей валюте в стране и в иностранной.

Подводя итоги работы, можно отметить, что изучение стратегий управления рисками колебаний валют при помощи валютных фьючерсов для компаний, имеющих среди прочих

спекулятивные интересы, представляется также актуальным, и дальнейшее углубленное изучение различных вариаций стратегий может позволить компаниям закрывать позиции с ощутимой прибылью. Для чистых же хеджеров более удобным будет использование других инструментов срочного рынка — свопов или форвардов, или других альтернативных методов управления рисками.

### Список литературы

1. *Гринева Н.В.* Моделирование рискованных ситуаций в экономике: идентификация, оценка и управление: учеб. пособие. — М., 2017.
2. *Brealey R.A., Myers S.C.* Принципы корпоративных финансов. — 2-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2016. — 967 с.
3. *Иванова Е.В.* Финансовые деривативы: Фьючерс. Форвард. Опцион. Своп. — 2017. — С. 102.
4. *Колесникова В.И.* ЦБ. — М.: «Финансы и статистика» 2017. — 355 с.
5. *Лофтон Т.* Основы торговли фьючерсами. — 3-е изд. — М.: ИК Аналитика, 2018.
6. *Лукашов А.* Международные корпоративные финансы и управление валютными рисками в нефинансовых корпорациях // Управление корпоративными финансами. — 2016. — № 1(7).
7. *Мандрон В.В.* Биржевое дело. Учебное пособие. — Брянск, 2016. — С. 34.
8. *Семенкова Е.В.* Операции с ценными бумагами: Российская практика: Учебник для вузов / Институт фин. менеджмента Академии менеджмента и рынка. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 305 с.
9. *Струченкова Т.В.* Валютные риски: учеб. пособие. — М.: Кнорус, 2020.
10. *Халл Дж.К.* Опционы, фьючерсы и другие производные финансовые инструменты. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2018.

УДК 38.03.01

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЭМИССИИ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ И МИРА: ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ

***Дедушева Л.А.,***

кандидат экономических наук, доцент,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Баталова М.В.,***

студентка 4 курса,  
факультет экономики и управления,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Гордеев О.Д.,***

студент 4 курса,  
факультет экономики и управления,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE ISSUE OF FINANCIAL RESOURCES IN THE ECONOMY OF RUSSIA AND THE WORLD CIVILIZATIONAL ASPECT

***Dedusheva L.A.,***

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: dedusheva24@mail.ru

***Batalova M.V.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Economics and Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: batalovamv@gmail.com

***Gordeev O.D.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Economics and Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: oleg.gordeev.96@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются аспекты актуальности и значимости формирования финансового инструмента, анализируется эмиссия ценных бумаг, в частности государственных, как одного из видов финансового инструмента. Обосновывается значимость развития эмиссии финансовых средств. Применяется отечественный и зарубежный опыт по инструментарию для оценки развития эмиссии финансовых средств. Также, была определена правовая основа эмиссии. Проведен анализ внутреннего долга Российской Федерации. Сделаны выводы относительно анализируемой категории. Цель исследования — анализ теоретических и статистических аспектов государственной эмиссии ценных бумаг в России и выявление тенденций развития процесса в современной экономике.

**Ключевые слова:** финансовый инструмент, ценные бумаги, эмиссия, внутренний долг, облигации.

**Abstract.** The article examines the concept of a financial instrument, analyzes the issue of securities, in particular government securities, as one of the types of financial instrument. Also, the legal basis of the issue was determined. The analysis of the internal debt of the Russian Federation is carried out. Conclusions are made regarding the analyzed category. The purpose of the study is to analyze the theoretical and statistical aspects of the state issue of securities in Russia and to identify trends in the development of the process in the modern economy.

**Key words:** financial instrument, securities, emission, domestic debt, bonds.

Формирование современной тенденции развития эмиссии финансовых средств является важным условием перспективного развития национальной экономики. Цель исследования является адаптация национальной экономики для оценки развития эмиссии финансовых средств.

Эффективное развитие эмиссии денежных средств позволит улучшить экономический рост в стране. Эмиссия финансовых инструментов — это выпуск в обращение акций, облигаций и других финансовых инструментов, осуществляемый как кредитными, так и другими организациями. Финансовые инструменты — это разнообразные виды рыночного продукта финансовой природы; ценные бумаги, денежные обязательства, валюта, фьючерсы, опционы и др. [3].

Основными целями эмиссии финансовых инструментов банками являются:

- привлечение дополнительных денежных ресурсов для размещения их в активы банка, оптимизация структуры привлеченных денежных средств;
- оформление организационно-правового статуса банка в качестве акционерного общества и формирование системы контроля через владение акциями, участие банка в органах управления;
- предоставление дополнительных услуг клиентам на основе выпуска обращающихся фондовых инструментов, расширяющих возможности инвестирования в сравнении с традиционными расчетно-документарными операциями;
- содействие снижению неплатежей в хозяйстве на основе организации вексельных взаиморасчетов.

Порядок выпуска — те правила, нормативы, положения, которые регулируют весь процесс эмиссии.

В принятом Государственной Думой РФ 24.05.95 г. Законе РФ «О рынке ценных бумаг» впервые в России вводится понятие «эмиссионный финансовый инструмент».

Эмиссионным финансовым инструментом признается финансовый инструмент, отвечающий одновременно следующим требованиям:

- закрепляет совокупность имущественных и неимущественных прав, подлежащих удостоверению уступке и безусловному осуществлению с соблюдением установленных законом формы и порядка;
- размещается выпусками;
- имеет равный объем, и сроки осуществления прав внутри одного выпуска независимо от времени ее приобретения.

Рынок финансовых инструментов — это надстройка над рынком свободных капиталов, которые ищут своего применения, и более динамичный сектор рынка ссудных капиталов. В общем виде его можно определить, как совокупность экономических отношений по поводу выпуска и обращения инструментов между его участниками. Рынок финансовых инструментов — это составная часть рынка любой страны. Его основой являются товарный рынок, деньги и денежный капитал [2].

Роль рынка финансовых инструментов проявляется в следующем: перевозка ресурсов из одних отраслей экономики в другую; распределение и перераспределение собственного капитала предприятия между отраслями; выполнение информационной функции, т.е. с необычайной быстротой сообщает о движении индивидуальных капиталов; позволяет Центральному Банку регулировать денежное обращение страны.

Участники рынка финансовых инструментов — это физические лица или организации, которые продают или покупают финансовые инструменты или обслуживают их оборот и расчеты по ним; это те, кто вступает между собой в определенные экономические отношения по поводу обращения финансовых инструментов.

Основные цели деятельности банков на рынке финансовых инструментов (РФИ) следующие:

- привлечение дополнительных денежных ресурсов для традиционной расчетной и кредитной деятельности на основе эмиссии финансовых инструментов;
- получение прибыли от собственных инвестиций в финансовые инструменты за счет выплачиваемых банку процентов и дивидендов, и роста курсовой стоимости финансовых инструментов;
- получение прибыли от предоставления клиентам услуг по операциям с финансовыми инструментами;
- расширение сферы влияния банка и привлечение новой клиентуры за счет участия в капиталах предприятий и организаций, учреждения подконтрольных финансовых структур;
- доступ к дефицитным ресурсам через финансовые инструменты, которые дают такое право и собственником которых становятся банк;
- поддержание необходимого запаса ликвидности.

Собственные акции банки выпускают с целью формирования (увеличения) собственного уставного капитала. При формировании дополнительных, заемных средств они выпускают собственные облигации, сертификаты и др. финансовые инструменты. Многие коммерческие банки в настоящее время являются ак-

тивными участниками фондового рынка как эмитенты финансовых инструментов [7].

Принципы эмиссии:

- соответствие интересам инвесторов — клиентов банка по риску, доходности и ликвидности;
- соответствие интересам банка по объемам и срокам привлекаемых ресурсов, их цене в сравнении с другими видами денежных обязательств, по условиям налогообложения и т.д.;
- связь с активами в форме финансовых инструментов;
- плановый характер эмиссии.

Коммерческий банк может выпускать: акции, облигации, сертификаты, векселя, производные финансовые инструменты. В свою очередь, существует множество разновидностей указанных инструментов, поэтому, как и при планировании портфельных инвестиций, возникает необходимость в разработке политики выпуска финансовых инструментов, определении наиболее выгодного для банка соотношения между акционерным капиталом и привлеченными средствами (в пределах нормативов достаточности капитала), между ресурсами, аккумулированными за счет выпуска финансовых инструментов и кредитно-депозитных операций. Необходимо также формирование оптимальной структуры привлеченных ресурсов с точки зрения финансовых инструментов, соотношения их по срокам, обращаемости, приоритетности обязательств и т.д., а также с учетом структуры собственности и контроля на банк, видов инвесторов, с которыми работает банк, характера их спроса и т.д. [5].

Для регистрации выпуска своих финансовых инструментов банк — эмитент представляет в регистрирующий орган следующие документы:

- заявление на регистрацию;
- решение о выпуске финансовых инструментов;
- описание сертификата;
- проспект эмиссии;
- копию ПП об уплате налога на операции с финансовыми инструментами;

- выписку из протокола собрания уполномоченного органа банка, подтверждающую принятие решения о выпуске финансовых инструментов;
- выписку из протокола общего собрания акционеров об утверждении аудитора;
- иные документы.

Документы на регистрацию выпуска финансовых инструментов подаются в регистрирующий орган не позднее 2-х месяцев с момента принятия решения о выпуске. Срок рассмотрения регистрационных [4].

В целом стремительному развитию российского рынка производных финансовых инструментов в последние годы способствовали следующие факторы:

- повышение профессионализма портфельных управляющих, уделяющих все большее внимание хеджированию рисков с помощью производных финансовых инструментов;
- рост интереса к производным инструментам компаний, чья финансово-хозяйственная деятельность связана с рисками изменений цен на валютном и товарно-сырьевых рынках;
- увеличение числа спекулянтов, которых привлекают низкие комиссионные издержки и возможность работать с «плечом»;
- расширение линейки производных инструментов;
- рост финансового рынка в целом и повышение его привлекательности для различных категорий инвесторов.

Появление новых типов производных инструментов чрезвычайно важно для развития всей финансовой системы, поскольку дополнительные инструменты предоставляют участникам рынка больше возможностей для построения разнообразных инвестиционных стратегий, становясь их базовыми элементами [6].

Как было сказано выше, ценные бумаги являются одним из видов финансовых инструментов. Сейчас поговорим о эмиссии ценных бумаг в России.

Как показывает практика, самым эффективным инструментом доступа к финансовым, товарным и технологическим



ресурсам являются ценные бумаги, а их рынок есть тот самый механизм, который позволяет распределить такие ресурсы оптимальным, соответствующим общественным представлениям о рациональности, образом [3].

Рынок ценных бумаг и биржевое дело — чрезвычайно молодая сфера экономики, и это неудивительно, поскольку сама ее предметная область является для России делом новым, не имеющим столь развитых традиций, как в западных странах. Вместе с тем к настоящему времени в научной среде сложился круг авторитетов в этой области, внесших серьезный вклад в ее развитие и становление. К ним можно отнести работы Н.И. Берзона, Я.М. Миркина, В.А. Галанова, А.Н. Буренина.

Актуализация изучения эмиссионных процессов различных ценных бумаг в виде способа привлечения инвестиционных фондов предопределяется совокупностью факторов, методов и причин. Для начала стоит отметить тот факт, что для экономики Российской Федерации в целом характерен дефицит ресурсов для инвестиций. А также стоит выделить множество форм и способов самого процесса мобилизации инвестиционных фондов. В теоретическом аспекте ещё остается ряд спорных вопросов в отношении анализируемой категории. Отсутствие одинаковых подходов к базовым показателям инвестирования создает ряд сложностей при понимании процесса в целом. Поэтому анализ тематики исследования представляется актуальным для исследования [4].

Цель исследования — анализ теоретических и статистических аспектов государственной эмиссии ценных бумаг в России и выявление тенденций развития процесса в современной экономике.

Рассмотрим правовую основу исследуемого процесса (рис. 1) [1; 2].

В соответствии с Основными направлениями долговой политики РФ на 2016–2020 годы, государственная политика в области государственного долга направлена на эффективный выпуск государственных ценных бумаг и снижение стоимости государственных заимствований, обеспечение исполнения бюджетных обязательств [3].

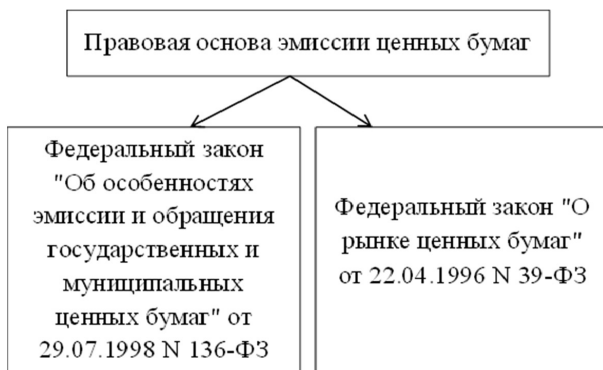


Рис. 1. Правовая основа эмиссии ценных бумаг

По данным Федеральной службы государственной статистики, проанализируем состояние государственного внутреннего долга Российской Федерации за последние 5 лет (табл. 1).

Анализ данных табл. 1 позволяет сделать вывод о том, что в целом к 2020 г. анализируемый показатель увеличился на 2864 млрд руб. Увеличился и объем облигации федеральных займов с постоянным купонным доходом на 635,3 млрд руб. к 2020 г. А облигации федеральных займов с амортизацией долга наоборот сократились на 288,4 млрд руб. Уменьшились и государственные сберегательные облигации на 60 млрд.

Объем облигации внутренних облигационных займов не изменился за последний 5 лет.

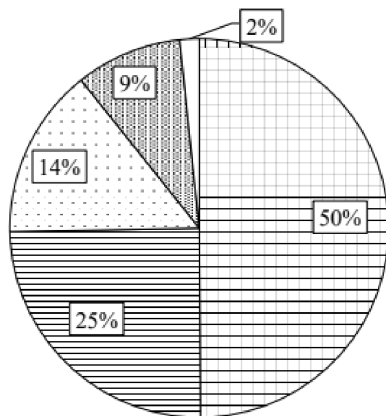
Проанализируем структуру внутреннего долга Российской Федерации в 2020 г. (рис. 2).

По данным рис. 2 можно сделать вывод о том, что наибольшая доля в структуре внутреннего долга РФ приходится на облигации федеральных займов с постоянным купонным доходом (51%), 25% приходится на облигации федеральных займов с переменным купонным доходом, 15% на облигации федеральных займов с амортизацией долга и 9% на облигации внутренних облигационных займов [2].

Таблица 1

**Государственный внутренний долг Российской Федерации,  
в млрд руб.**

<b>Показатели</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Изменение в 2020 г. к 2016 г., (+/-)</b>
<b>Всего, в том числе:</b>	<b>7307,6</b>	<b>8003,5</b>	<b>8689,2</b>	<b>9176,2</b>	<b>10171,9</b>	<b>2864</b>
облигации федеральных займов с постоянным купонным доходом (ОФЗ-ПД)	2710,3	2956,3	3210,5	3120,6	3345,6	635,3
облигации федеральных займов с переменным купонным доходом (ОФЗ-ПК)	1347,3	—	—	1000,0	1347,3	—
облигации федеральных займов с амортизацией долга (ОФЗ-АД)	791,2	1048,6	1046,0	1038,6	791,2	-288,4
государственные сберегательные об- лигации (ГСО)	8492,6	677,6	607,6	692,6	492,6	-60,6
облигации внутренних облигацион- ных займов (ОВОЗ)	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	—



□ ОФЗ-ПД   ▨ ОФЗ-ПК   ▤ ОФЗ-АД   ▩ ГСО   □ ОВОЗ

Рис. 2. Структурные элементы государственного внутреннего долга Российской Федерации в 2020 г., %

Чтобы повысить инвестиционную привлекательность рынка ГЦБ, необходимо помимо создания производных финансовых инструментов добиться повышения ликвидности существующих ценных бумаг. Для этого нужно провести следующие практические меры [5]:

- разместить крупные эталонные выпуски гособлигаций для концентрации в них ликвидности;
- увеличить объем выпусков государственных ценных бумаг, которые находятся в обращении, в том числе за счет размещения дополнительных выпусков гособлигаций;
- снизить количество наименее ликвидных выпусков ГВЦ в обращении путем их выкупа до наступления даты погашения или с помощью обмена на более крупные выпуски.

Принимая во внимание ситуацию в экономике на сегодняшний день, внутренние займы имеют больший приоритет. Это обусловлено следующими причинами [3]:

- использование внутренних займов не связано с валютным риском для бюджета;
- это позволяет стимулировать внутренний финансовый рынок;

— позволяет сохранить необходимое присутствие и на внешних рынках.

В общем решение проблемы баланса между внешними и внутренними займами будет зависеть от успеха в развитии внутреннего государственного долга, от конъюнктуры мирового и внутреннего финансового рынка, от поддержания благоприятного макроэкономического положения в России.

В прогнозе Минфина на ближайшие годы сохраниться актуальность проблемы по поддержанию структуры государственных бумаг, которая обеспечит более широкий выбор облигаций по срокам для инвесторов.

### Список литературы

1. Федеральный закон «Об особенностях эмиссии и обращения государственных и муниципальных ценных бумаг» от 29.07.1998 № 36-ФЗ
2. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ.
3. Прохорова И.А. Особенности эмиссии ценных бумаг как способа мобилизации инвестиционных ресурсов // Молодой ученый. — 2019. — № 2. — С. 303-306.
4. Рынок ценных бумаг и биржевое дело: Учебное пособие / И.В. Кирьянов— М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 264 с.
5. Николаева, И.П. Рынок ценных бумаг [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / И.П. Николаева. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». — 2018. — 256 с.
6. Галкова Е.В. Правовое регулирование эмиссии ценных бумаг по российскому праву и праву зарубежных стран (сравнительно-правовой аспект)/ Е.В. Галкова. — М.: Статут, 2019. — 240 с. —// Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/28995.html>.
7. Алешина А.В. Финансовые рынки. Ч. 1: учебно-методическое пособие и практикум для изучения курса «Финансовые рынки»: базовый уровень / А.В. Алешина, А.Л. Булгаков, А.С. Крикунов. — М.: Научный консультант, 2018. — 192 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/104999.html> (дата обращения: 07.04.2021).

УДК 330.336

## РОССИЙСКИЙ РЫНОК АКЦИЙ: ЭВОЛЮЦИЯ, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

***Дедушева Л.А.,***

кандидат экономических наук, доцент,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Гулина Я.Н.,***

студентка 4 курса,  
факультет экономики и управления,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## THE RUSSIAN STOCK MARKET: EVOLUTION, CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

***Dedusheva L.A.,***

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
Email: dedusheva24@mail.ru

***Gulina Y.N.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Economics and Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
Email: Yan061299@gmail.com

**Аннотация.** В статье раскрываются аспекты актуальности и значимости становления российского рынка ценных бумаг, определяются его достоинства и недостатки. Выявляются проблемы российского рынка ценных бумаг и представляется возможное их решение. Определены перспективы развития российского рынка ценных бумаг. Обосновывается значимость формирования российского рынка ценных бумаг. Применяется отечественный и зарубежный инструментарий для оценки уровня экономического развития рынка ценных бумаг.

**Ключевые слова:** ценная бумага, акции, инвестор, предприятия, рынок ценных бумаг.

**Abstract.** The article reveals aspects of the relevance and significance of the formation of the Russian securities market, determines its advantages and disadvantages. The problems of the Russian securities market are identified and a possible solution is presented. The prospects for the development of the Russian securities market have been determined. The importance of the formation of the Russian securities market is substantiated. Domestic and foreign instruments are used to assess the level of economic development of the securities market.

**Key words:** securities, shares, investor, enterprises, securities market.

Развитие экономики в России является важным условием для формирования и становления рынка ценных бумаг, в частности, акций.

Целью исследования является адаптация рыночной экономики России при трансформации в современную мировую экономику.

Результаты исследования: анализ экономического развития рынка акций, рассмотренный по всей стране.

Изучение рынка акций является важной и необходимой задачей, обусловленной экономической природой этой ценной бумаги и ее ролью в формировании и движении финансовых ресурсов, а также рыночной оценкой имущества, капитала, состояния экономики государства.

Проблемы эмиссии и движения акций на фондовых площадках рассматривали различные авторы, в частности, можно выделить работы таких ученых как Г.Д. Боднер, Ю.Н. Воробьев, М.А. Абдельмаджид, Е.И. Воробьева, Г.А. Штофер, Е.Ф. Жукков, О.Ю. Воронкова, Т.В. Страх, А.Я. Трегуб, Ю.Е. Посохов, А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.А. Павленко, В.Е. Бессарабова и другие.

Необходимость исследования рынка ценных бумаг в целом заключается в изучении функционирования механизма, обеспечивающего привлечение инвестиции как в экономику страны в целом, так и в отдельные предприятия и организации, благодаря установлению определенных отношений между участниками этого сектора рынка, то есть теми, кто нуждается в инвестициях и теми, кто хочет инвестировать. [1, с. 100]. На этом рынке пере-

распределяются денежные накопления граждан. Актуальным является вопрос о наличии нерешенных проблем: неудобное налогообложение по отношению к участникам рынка; несовершенная законодательная база по урегулированию рыночных отношений на рынке ценных бумаг и так далее [1].

Благодаря полученным знаниям можно сделать общий вывод о сегодняшнем рынке акций, его перспективах, а также смоделировать и откорректировать курс дальнейшего развития этого рынка. Это позволит избежать одних и тех же ошибок в управлении этим рынком.

Эмиссия акции необходима предприятиям для финансового обеспечения хозяйственной деятельности. Это важный и главное значимый по объемам источник финансирования инвестиционной деятельности. Инвесторы, покупая акции, вкладывают свои деньги в капитал это предприятия. Однако это происходит только тогда, когда инвесторы приобретают акции предприятий на первичном рынке акций. Если же инвесторы приобретают акции предприятий на вторичном рынке, то фактически они получают право на управление предприятием и получение дивидендов на вложенный капитал. Фактически такие инвесторы не вкладывают финансовых ресурсов в капитал предприятия.

Сегодняшний российский рынок акций является развивающимся рынком, который характеризуется не только высокими темпами позитивных количественных и качественных изменений, но и наличием проблем, которые препятствуют эффективному развитию этого рынка.

В 2020 году произошло значительное падение рынка акций в России из-за мирового финансового кризиса, падения цен на нефть, массовым уходом с рынка нерезидентов.

К недостаткам российского рынка можно отнести:

- невысокий уровень активности предприятий на вторичном рынке;
- недостаточное развитие региональных рынков акций;
- слабое развитие инфраструктуры рынка акций.

Главным недостатком развития российского рынка ценных бумаг является сырьевой характер экономики, то есть большая



зависимость от ценовой конъюнктуры на нефть, газ, другие сырьевые товары и от постоянных политических рисков [3].

Российский рынок акций является очень молодым и быстро развивающимся. Огромное влияние на этот сектор оказывают: отсутствие единого регистратора и депозитария, бесправие мелких акционеров и инвесторов, а также геополитическая нестабильность, которая на сегодня является актуальной темой в нашей стране.

Значительное влияние на рынок акций оказывает сложившаяся политическая ситуация вокруг Украины, санкции со стороны Америки и других стран Запада. [3, с. 60] Это привело к значительному экономическому спаду и неуверенности в устойчивости рынка ценных бумаг России со стороны инвесторов и акционеров [4].

Однако несмотря на наличие негативных явлений в жизни государства российский рынок ценных бумаг в последнее время начал расти. Это проявляется в объемах сделок с акциями на внутреннем биржевом рынке, за шесть месяцев он вырос на 30,5% — до 5,1 трлн руб. Сосредоточение внутреннего биржевого оборота на акциях отдельных эмитентов остается высокой: доля десяти наиболее ликвидных эмитентов акций превышает 85% оборота.

Биржевая торговля именно на рынках акций на сегодняшний день является наиболее выгодной и доступной инвестицией. Любой гражданин может купить акции какой-либо компании, и тем самым стать ее совладельцем (акционером). Также можно зарабатывать на изменении курсовой стоимости — то есть купить ценную бумагу по одной цене, а затем перепродать ее по более выгодной. Преимуществом российского рынка акций можно назвать некую «недооцененность» многих наших отечественных компаний в отличие от зарубежных компаний.

На сегодня самые популярные акции: «Газпром»; ЕЭС; «ЛУ-Койл»; «Ростелеком»; Сбербанк России; ВТБ; «Норильский никель»; «Сургутнефтегаз»; «Мосэнерго» (табл. 1).

Сегодня, как и везде, российский рынок акций компьютеризирован — акции и другие ценные бумаги существуют в форме электронных записей. Благодаря этому весь процесс оборо-

та протекает быстро и удобно, так как сами торги происходят на высоких скоростях.

Инвестировать свои средства в акции инвесторы хотят, потому что это один из лучших активов для увеличения своего капитала в долгосрочной перспективе. На этом рынке прибыль можно получить в достаточно короткие сроки, не имея при этом какой-либо большой суммы на счету — в этом и заключается простота российского рынка акций.

Сегодня рынок акций нестабилен. Это обусловлено тем, что он не до конца сформирован и находится в состоянии постоянных трансформаций. Из-за этого население страны не доверяет рынку ценных бумаг. Из-за несовершенств в законах о рынке акций, криминализации экономики страны, никто не хочет принимать во внимание основные принципы рыночной экономики, и потому не вкладывают свои средства в акции. Еще одной причиной этого может послужить нестабильность рубля на рынке.

*Таблица 1*

**Лидеры рынка акций Российской Федерации  
с начала 2020 года [5]**

№ п/п	Акция	Дата	Цена, руб.	Доходность, %
1	Иркутскэнерго, акция об.	04.05	19,50	136,36
2	Институт Стволовых Клеток Человека, акция об.	04.05	23,55	126,4
3	Якутскэнерго, акция об.	04.05	0,42	90,50
4	УК Арсагера, акция об.	04.05	2,28	84,96
5	Томская РК, акция об.	04.05	0,49	84,27
6	Мосэнерго, акция об.	04.05	1,48	80,57
7	ФСК ЕЭС, акция об.	04.05	0,11	80,51
8	ЧТПЗ, акция об.	04.05	68,60	75,90
9	Полюс Золото, акция об.	04.05	4750,00	66,08

У России на сегодня наблюдается некоторая негативная тенденция: если достичь у ВВП пороговых значений, то за этим

обязательно последует перелом в динамике этого показателя, ну и конечно же, снижение темпов роста экономики страны. В дальнейшем необходимо диверсифицировать отраслевую структуру нашей экономики. Она же, в свою очередь, отличается очень высокой концентрацией. Рынок многих акций до сих пор остается не в полной мере ликвидным, так как большая часть общего оборота принадлежит особо немногочисленным выпускам максимально активно торгуемых акций («голубых фишек»).

Также, одной из значимой проблем развития рынка акций России и фондового рынка в целом является то, что на рынке присутствуют всего лишь два монополиста — Московская межбанковская валютная биржа (ММВБ) и Российская торговая система (РТС). Из-за этого происходит то, что остальные инвесторы не могут подступиться к инвестициям и акциям. Монополисты оптом скупают акции и получают за счет этого большую прибыль, в то время как остальные участники рынка не в состоянии себе позволить таких оптовых закупок.

Основные проблемы российского рынка акций, которые будут решены в ближайшие годы:

- развитие инфраструктуры фондового рынка — восстановление фондовых бирж и создание новых систем внебиржевой торговли, создание наиболее благоприятных условий для контроля над этим сектором рынка;
- доступность к информационной стороне рынка — увеличение его прозрачности, доступности и открытости;
- создание полноценной и улучшенной законодательной базы, которая будет наилучшим образом обеспечивать права инвесторов, оберегать их от мошенников, лучше регулировать фондовый рынок;
- сотрудничество с другими фондовыми рынками развитых стран мира — расширение границ российского рынка.

Большинство небольших компаний не хотят рисковать и выводить свои акции на фондовый рынок, так как из-за оптовых закупок эта компания может незаметно слиться с более крупной компанией. Зачастую проявляется невозможность управлять финансовыми рисками. В основном, у европейских фондовых бирж есть некие страховые компании на фондовом рынке, и все

риски ведения сделок являются незначительными в общей массе. При наличии особого механизма заключения сделок на фондовом рынке может послужить неким гарантом отсутствия риска, так как восприятие населения и инвесторов разрешает лучше наладить эту систему.

Возможно, именно недостаточность образования в России и является основной причиной возникновения проблем на фондовом рынке.

Изучив общие проблемы российского рынка акций, безусловно, можно выбрать возможные направления для исправления этих ошибок, не повторяя их в будущем, и улучшения уже существующих реалий нашего рынка акций.

Присутствие на фондовом рынке акций обусловлено тенденцией к развитию собственника ценной бумаги как индивидуума, и преобладание именных акций на рынке ценных бумаг показывает их простоту, удобство использования и интерес со стороны инвесторов. Например, при покупке небольших пакетов акций инвесторы зарабатывают на изменении их стоимости. Помимо участия в управлении акционерным обществом инвестор прямо пропорционально участвует в экономическом росте страны, что может в дальнейшем привести к снижению инфляционных явлений.

Что касается перспектив развития рынка акций в России, то большие надежды возлагаются на компании, которые занимаются сферой высоких технологий (High Tech), так как в последнее время они стали важными для фондовых рынков крупнейших западных стран, и со временем эта сфера будет занимать еще больше места в российской экономике.

Возможностями сети Интернет особо активно используются для Интернет-торговли. И ведь правда, большинство из нас стало все больше и больше пользоваться именно этим в Интернете, так как такие покупки не отнимают много времени и сил. Это недавно созданные предприятия, как правило, не имеющие даже 2–3 летней истории своего существования.

Компании High Tech зачастую рассматривают конкретно фондовый рынок для основного источника привлечения капитала для развития компании. Поэтому для успешного функци-

онирования и развития рынка акций становится необходимым создавать новые площадки для торговли, резко отличающиеся от традиционных секторов экономики.

Касательно реального сектора экономики в будущем планируется улучшение либерализации данного рынка.

В ближайшем будущем предполагаются значительные изменения на российском рынке акций. Это будет рынок не уступающий рынкам западных стран в развитии. Инвесторов будет больше интересовать участие в управлении корпорациями и надежностью эмитентов.

Население будет приобретать те акции, которые обладают высокой степенью надежности, и которые будут давать доход выше среднего. Экономика России станет более корпоративной, благодаря тому, что акционерные общества за счет эмиссии и реализации акций на рынке ценных бумаг будут получать не только финансовые ресурсы, но и повышать роль таких компаний в экономике страны. Роль рынка акций со временем тоже возрастет. Этого можно достичь благодаря созданию условий для получения всей информации об эмитентах, акций и других ценных бумагах. То есть создание более прозрачного и доступного ресурса получения информации.

Основой для дальнейших нововведений становится компьютеризация, благодаря чему непрерывное обслуживание рынка акций в России и за рубежом протекает довольно быстро и упрощенно, благодаря быстродействующим расчетам. Благодаря этой технологии ведение торгов без посредников, в автоматическом режиме, не нуждающихся в дополнительном контакте между покупателями и продавцами, является гораздо реальнее и доступнее. [5, с. 87] Но для этого необходимо перевести денежные средства в форму ценных бумаг, что позволит перемещать капиталы из одних сфер деятельности в другие для дальнейшего их развития [7].

Основные перспективы развития российского рынка ценных бумаг (табл. 2).

Основной вывод сводится к тому, что развитие отечественного рынка ценных бумаг это достаточно сложная задача, которая может быть решена при комплексном подходе как со стороны

институтов самого рынка, так и государственных органов, прежде всего ЦБ Российской Федерации.

*Таблица 2*

**Перспективы развития российского рынка ценных бумаг**

Наименование	Содержание
Концентрация и централизация капиталов	Концентрация капитала предусматривает соединение, выделение и концентрацию внимания на крупных профессионалах рынка, увеличивших свой собственный капитал. Централизация капитала обозначает слияние крупных инвесторов и их капиталов, что приводит к созданию новых торговых систем на рынке, обслуживающих большую долю операций на этом рынке
Интернационализация и глобализация рынка	Предусматривает переход национального капитала за границы страны, в которой он находится, помогая сформировать мировой рынок ценных бумаг, в условиях которых национальные рынки становятся второстепенными
Повышение уровня организованности и усиление государственного контроля	Улучшение организованности этого рынка и обеспечение надлежащего контроля за ситуацией на нем со стороны государства
Компьютеризация рынка ценных бумаг	Облегчение размещения и оборота ценных бумаг
Секьюритизация	Предоставляет возможность для более широкого круга инвесторов получить различные формы ценных бумаг, которые были бы удобны конкретно им
Взаимодействие с другими рынками капиталов	Подтягивание конкретного сегмента рынка до уровня других рынков и даже выше

\* Составлено автором.

## Список литературы

1. *Боднер Г. Д.* Эмиссионная деятельность на рынке ценных бумаг России: состояние и перспективы активизации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2018. — № 1. — С. 97–102.
2. *Воробьев Ю.Н., Абдельмаджид М. А.* Оценка состояния эмиссии и торговли ценными бумагами на фондовом рынке России // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2018. — № 1. — С. 112–119.
3. *Воробьева Е.И.* Фондовый рынок России: современные тенденции // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2019. — № 3. — С. 6–9.
4. *Штофер Г.А.* Фондовый рынок как индикатор деловой активности // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2019. — № 4. — С. 58–62.
5. *Жуков Е.Ф.* Рынок ценных бумаг. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 567 с.
6. *Воронкова О.Ю., Страх Т.В.* Современное состояние и перспективы развития рынка ценных бумаг в России // V Международная научно-практическая конференция «Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы» (апрель 2020 г.): материалы / Под ред. В.И. Звонникова, О.В. Кожеввиной. Вып. 5. — Барнаул: Изд-во АзБука, 2020.
7. *Трегуб А.Я., Посохов Ю.Е.* Российский фондовый рынок: 2019, события и факты. — М.: НАУФОР, 2014. — 84 с.

УДК 631

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА<sup>1</sup>

***Захарова М.В.,***

студентка 1 курса,  
факультет «Высшая школа управления»,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

## DIGITALIZATION AS A CORE ELEMENT FOR SOLVING THE PROBLEMS OF MODERN AGRICULTURE

***Zakharova M.V.,***

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty «Higher School of Management»,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.  
E-mail: zmiroslava937@gmail.com

**Аннотация.** Современное общество сложно не ассоциировать с понятием инновационности. Процесс цифровой трансформации пронизывает все отрасли промышленности. Крайне важной задачей становится внедрение цифровых технологий в деятельность аграрного сектора. Ее решение обеспечивает продовольственную безопасность страны, формирует новые возможности управления агропромышленными комплексами, максимальной реализации их потенциала. Повышение эффективности производственных процессов, решение актуальные проблемы сельского хозяйства посредством применения цифровизации и внедрения компьютерных технологий в производственные процессы, механизмы управления сельскохозяйственным предприятием, снижают возможные риски самого сельского хозяйства и повышают его эффективность.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — заведующая кафедрой «Государственное и муниципальное управление», к.э.н., доц. Панина Ольга Владимировна.



**Ключевые слова:** сельское хозяйство, цифровизация, инновация, национальная экономика, инновационные технологии, компьютеризация, агропромышленный комплекс (АПК), управление.

**Abstract.** Modern society is difficult not to associate with the concept of innovation. The global process of digital transformation of the economic space involves all industries. The introduction of digital technologies into the agricultural sector is a strategically important task. Solutions of this task being to ensure the country's food security, farming new opportunities of managing agro-industrial complexes and of their potential. Improving the efficiency of production processes, solving urgent problems of agriculture through the use of digitalization and the introduction of computer technologies in production processes, management mechanisms of an agricultural enterprise, reduce the possible risks of agriculture itself and increase its efficiency.

**Key words:** agriculture, digitalization, innovation, national economy, innovative technologies, computerization, agro-industrial complex (AIC), management.

Современное сельское хозяйство — отрасль со сложной структурой, отличающаяся большим количеством участников, задача которой — обеспечить продовольствием около 9 млрд человек, учитывая все время растущее население, постоянно ужесточение требований к продукции и ее производству. В России агропромышленный комплекс проходит этап достаточно активного развития.

Внедрение цифровых технологий в сельское хозяйство в течение последнего десятилетия становится трендом. Системы точного земледелия, геопозиционирования, использования масштабных систем для управления системой АПК в целом становятся стандартами, которые сложно игнорировать. Но уровень внедрения цифровых технологий в современное сельское хозяйство остается достаточно низким, и даже страны-лидеры отмечают такие же проблемы, как и страны с более низким уровнем развития цифровизации: нехватка квалифицированных кадров, отсутствие комплексных цифровых систем для их внедрения в управление АПК, низкая эффективность большого количества посадочного материала [2, с. 180–185; 3, с. 119–125; 4, с. 96–108].

Цифровизация во многом будет выражаться в разработке технологий в управлении АПК. Это подразумевает интеграцию.

Выйти вперед смогут те компании, которые создадут из уже существующих разрозненных наработок единые стандарты. По результатам исследований Accenture — консультационной компании, занимающейся внедрением инноваций, проблему цифровизации сельского хозяйства могут решить интегрированные облачные сервисы. Они обеспечат эффективное использование информации, ее сбор от различных блоков, хранение и систематизацию в едином цифровом пространстве. Таким образом аграрии смогут отслеживать общепользные данные вроде прогноза погоды, состояния почв. Кроме того, Accenture отмечает, что внедрение подобных систем может удвоить прибыль с гектара. Сами по себе подобные сервисы значительно ускорят цифровизацию и позволят фермерам, производителям эффективно выстраивать план работ, снизить производственные риски, максимально точно и эффективно использовать ресурсы и снизить затраты на оплату труда рабочих, дефицит которых наблюдается в отрасли [7].

Технологии управления АПК обеспечивают рост финансовых результатов компании, снижает себестоимость продукции, увеличивает урожайность. Уже существует большое количество разработок в этом направлении, но пока ни один проект не предложил систему, которая бы охватывала все предприятие, а не одну из его частей: например, только контроль посевов или только аналитика информации с установленных датчиков [5; 6].

Проект «Агросигнал» отражает на мониторах все, что происходит на предприятии: с его помощью оперативно отслеживаются сбои в режиме работы. Кроме того, с помощью «Агросигнала» можно планировать производственный цикл, контролировать выполнение составленных планов, ведь вся информация с приборов и датчиков фиксируется. К системе уже подключено около 150 хозяйств [8].

Smart4agro помогает принимать управленческие решения в области сельского хозяйства. Это облачный геоинформационно-аналитический сервис. Благодаря ему можно получать достоверную информацию о состоянии полей и прогнозировать дальнейшие действия [2].

Компания ANT разрабатывает программные решения для агробизнеса и государственного сектора, занимается автоматиза-

цией процессов управления в сельском хозяйстве. Одна из разработанных систем охватывает большую часть производственных процессов на предприятии и позволяет эффективно планировать работы, вести единый учет данных: прогнозирование урожайности, контроль посевных и уборочных работ в реальном времени, отслеживание нарушений, определение их причин. В итоге создается единая информационная среда и для руководящего состава агропредприятия и для его рядовых работников. Весь процесс производства становится прозрачным и независимым от человеческого фактора [2; 8].

Все эти проекты и наработки уже существуют, но необходимо интегрировать их в сельское хозяйство, что затруднительно, ведь наблюдается дефицит кадров, способных внедрять подобные программы в производственный процесс и контролировать их работу. По данным агентства HeadHunter, специалисты сельскохозяйственной сферы входят в первую тройку самых востребованных в России. Само по себе агропромышленный сектор стал одной из главных составляющих экономики России. Но аграрные вузы, которые как раз могли бы подготовить квалифицированные кадры, не извлекли из этого особой пользы. Их финансирование с каждым годом уменьшается, в силу того что их материально-техническая база очень дорогая [4]. Отучивших в больших городах, где расположено большинство аграрных университетов, выпускники не спешат возвращаться в села со скромной инфраструктурой и отсутствием бытовых условий.

Необходимо трансформировать сельское хозяйство и вести работу по повышению привлекательности и престижа обучения в этой сфере и научной работы. Материально поддерживать аспирантов, кандидатов и докторов наук. Обеспечивать длительные стажировки биотехнологов, селекционеров, генетиков. Эффективной может стать разработка системы сбора роялти за достижение связанные с развитием АПК [1].

Составляя первичное звено растениеводства, селекция и семеноводство во многом определяют среднесрочные и долгосрочные перспективы развития всего агропромышленного комплекса страны [1]. По этой причине формирование сильной селекционно-семеноводческой отрасли — необходимое усло-

вие реализации национальных целей по развитию российского АПК, включая масштабное увеличение объемов экспорта сельхозпродукции.

Отечественный агропром зависит от импортных семян. 75–95% составляет доля заграничных семян, которые используют отечественные аграрии по ряду важных культур [1]. Из-за этого Россия все больше зависит от импортного посадочного материала. Подобное положение дел в недалеком будущем может стать серьезной проблемой и негативно сказаться на продовольственной безопасности страны. Необходимо так же учитывать, что за последние годы эта зависимость только растет.

В решении этой проблемы также может помочь цифровизация. Компания GrainSense представила портативные устройства, способные измерять качество зерна. Они измеряют содержание углеводов, белка, влаги в сельскохозяйственных культурах. Семеноводы, селекционеры, могут оперативно отслеживать состояние посевов и принимать решения по повышению эффективности. Устройства обрабатывают объем данных на основе облачной среды и используют GPS-позиционирование. При желании и готовности использовать современные технологии, восстановить семеноводство можно достаточно быстро [7–10].

Многочисленные исследования и анализы свидетельствуют о том, что трансформация в сельском хозяйстве неизбежна. Оно не может развиваться в отрыве от всеобщей глобальной трансформации. Разработка и активное внедрение цифровых систем в АПК позволит создать необходимую инновационную среду. Для получения максимального эффекта необходимо взаимодействие всех экономических субъектов, включая государство. Массовому распространению цифровых технологий помогает новая аграрно-техническая политика Российской Федерации, увеличение инвестиций в сельское хозяйство. Использование цифровых технологий в сельском хозяйстве в целом повышает уровень эффективности с учетом снижения сельскохозяйственных рисков. Цифровизация поможет агропромышленному комплексу не только в России, но и в других странах, достигнуть новых высот.

## Список литературы

1. *Иванов А.Ю., Куликов Р.С., Харченко М.М. (руководители авторского коллектива), Волощенко В.С., Гончаров С.В., Дурманов Н.Д., Резвый Г.И., Баханова Е.А., Гаврилова О.А Губаев Р.Ф., Дискин Е.И., Долматова Н.А., Жегусов В.О., Казбекова В.О., Котова Д.А., Марзиев Т.Б., Николаенко Н.Г., Позднякова А.Э., Ровнов Ю.Е.* Исследовательский проект «Селекция 2.0» // Научный доклад НИУ ВШЭ и ФАС России. — М., 2020.
2. *Пантелеева Т.А., Трихина И.А.* Инвестиции как фактор экономической безопасности малого сельскохозяйственного предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 180–185.
3. *Прокофьев М.Н., Сибиряев А.С.* Мировой опыт государственной финансовой поддержки сельского хозяйства // Вестник НГИЭИ. — 2019. — № 2 (93). — С. 119-125.
4. *Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х.* Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12(115). — С. 96–108.
5. ИТ в агропромышленном комплексе России // URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ\\_в\\_агропромышленном\\_комплексе\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ_в_агропромышленном_комплексе_России) [дата обращения: 29.01.2022].
6. Начать сначала. Зависимость от импортного семенного материала пока остается узким местом отечественного АПК // Вестник. Агропромышленный комплекс. — URL: <https://vestnikapk.ru/articles/otraslevye-reytingi/nachat-snachala/> [дата обращения: 29.01.2022];
7. Почва для денег. Инвестиции в АПК растут, несмотря на пандемию // Вестник. Агропромышленный комплекс. — URL: Почва для денег ([vestnikapk.ru](https://vestnikapk.ru)) [дата обращения: 29.01.2022];
8. GrainSense: Портативное устройство для измерения качества зерна // URL: GrainSense: Портативное устройство для измерения качества зерна ([tadviser.ru](https://www.tadviser.ru)) [дата обращения: 29.01.2022];
9. *Anstey T.H., Smillie K.W.* Use of a remote digital computer on an open-shop basis in agricultural research // The Computer Journal. — P. 118–120.
10. *Kolmykova T.S., Kazarenkova N.P., Merzlyakova E.A., Aseev O.V., and Kovalev P.P.* Digital platforms in the new world of digital agricultural business // TAFFP 2021. — Atlanta, 2022.

УДК: 351

## ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ КРУПНЫХ ГОРОДОВ<sup>2</sup>

**Егоров А.И.,**

студент,  
факультет «Государственное и муниципальное управление»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## FEATURES OF DIGITALIZATION IN THE SYSTEM OF LARGE CITIES

**Egorov A.I.,**

student,  
State and Municipal management,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail artem\_vdk2000@mail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые факторы использования инструментов цифровизации, которые в комплексе своих мер позволяют развивать города и их агломерации, избегая проблем, присущие экстенсивному росту мегаполисов. Анализируются предпосылки и факторы повышения эффективности развития крупных городов. Также рассматриваются предложения по устранению нынешних проблем с целью повышения качества жизни населения в крупных городах с помощью использования градостроительной концепции «умный город».

**Ключевые слова:** Цифровизация, проблемы урбанизации, комплекс проблем, интенсивное развитие, экстенсивное развитие, агломерации, мезоэкономика, ВРП, умный город.

**Abstract.** The article discusses the key factors of using digitalization tools, which, in their complex measures, allow developing cities and their agglomerations, avoiding the problems inherent in the extensive growth of megacities. The prerequisites and factors of increasing the efficiency of the development of large cities are analyzed. Proposals are also being considered to eliminate current problems in order to improve

---

<sup>2</sup> Научный руководитель – к.пол.н., доц. каф. ГМУ и Экономики НАНО ВО «ИМЦ» Сибиряев Алексей Сергеевич.

the quality of life of the population in large cities through the use of the urban planning concept «smart city».

**Key words:** Digitalization, problems of urbanization, complex of problems, intensive development, extensive development, agglomerations, mesoeconomics, GRP, smart city.

Понятие цифровизации в ключе урбанизации означает процесс перехода на цифровые технологии, в основе которого лежит не только использование для решения задач производства или управления информационно-коммуникационных технологий, но также накопление и анализ с их помощью больших данных в целях прогнозирования ситуации.

Образование агломераций представляет современную стадию эволюционного внутри регионального развития, обусловленную консолидацией территориально связанных производительных сил для получения синергетического эффекта функционирования мезоэкономики. В силу чего интеграционные процессы затрагивают виды хозяйственной деятельности, относящиеся как промышленному производству, так сельскому хозяйству [1, с. 82–89; 2, с. 528–531; 3, с. 51–58; 4, с. 96–108; 5, с. 496–501].

С одной стороны, рост крупных городов при грамотном контроле ведет за собой ряд положительных факторов в виде роста населения, создания рабочих мест, рост средств производства товаров и услуг, увеличение роста валового регионального продукта (ВРП) — обобщающий показатель экономической деятельности региона, характеризующий процесс производства товаров и услуг для конечного использования. Не остаётся без внимания рост средней заработной платы, улучшение качества жизни в виде транспортной доступности, появление общественных зон, современных торговых площадок, объектов недвижимости и т.д. [7].

Исходя из статистики Росстата, Москва занимает 1 место по уровню ВРП в России, что даёт нам понимание о влиянии урбанизации на экономическое благосостояние государства [8].

Что касается влияния урбанизации в негативном ключе, необходимо выделить 4 направления проблем: социальные, экологические, политические и экономические.

Социальные проблемы урбанизации включают в себя высокую миграцию населения в крупные города и образ жизни мегаполисов, который вызывает осложнения в освоении нового места жительства для людей с периферийных регионов, а также проблема национального вопроса, что приводит к увеличению преступности среди населения из-за недобросовестных мигрантов.

Экстенсивное развитие городов приводит к росту нагрузки на природные ресурсы и к росту производимых отходов.

В политическом аспекте, урбанизация приводит к росту преступлений, и к появлению демографических и этнических проблем в крупных городах.

Причинами появления экономических проблем при урбанизации является увеличение стоимости жизни для новоприбывших граждан, а также чрезмерное выделение средств из муниципального и федерального бюджета для обеспечения населения достойной инфраструктурой, так как расширение городской территории требует не только строительство зданий, но и проведение коммуникаций, дорог и т.п.

При неконтролируемом росте городов основными предпосылками социальных проблем являются:

- 1) нехватка рабочих мест из-за недостаточности средств производства товаров и услуг в виде заводов, торговых компаний, промышленных организаций, торговых центров и т.п.;
- 2) резкий скачок стоимости недвижимости из-за недостаточного предложения жилья в районах города;
- 3) высокий уровень загруженности граждан из-за недостаточности выделяемых администрацией городов мест отдыха для граждан в виде музеев, аквапарков, парков, торгово-развлекательных комплексов и т.д.;
- 4) высокий уровень миграции приводит к росту преступности.

Даже при грамотном росте городов, учитывая данные факторы, уровень выгорания граждан будет расти, что может вести за собой деградацию населения, снижение их трудовой активности и здоровья [9].



Необходимо понимать, что все направления проблем взаимосвязаны, следовательно, любую предпосылку необходимо решать на этапе зарождения, а не на этапе развития.

Исходя из вышеизложенного, автор данного исследования предлагает ряд решений для каждой группы проблем, чтобы это в совокупности привело к стабильному процветанию крупных городов, используя при каждом решении инструментами цифровизации.

Для избегания экологических катастроф в крупных городах требуется строительство предприятий, которые занимаются зеленой энергией, создание искусственных лесов для производства кислорода, а также введение штрафов для граждан, которые не соблюдают чистоту и сортировку, начиная с бытового уровня. Цифровизация позволит контролировать уровень загрязненности данного региона, за счет фиксирования природных, антропогенных и техногенных факторов воздействия на среду. Данные будут направляться инженерам-экологам, консультантам, региональным и федеральными властям, которые в свою очередь будут решать конкретные проблемы.

Для решения национального вопроса необходимо ввести не только обязательное посещение мигрантов у участковых для сокращения количества административных и уголовных правонарушений, но и геномную регистрацию, которую предлагает Бастрыкин Александр Иванович — это получение, хранение и использование биологического материала, содержащего фрагменты ДНК, которые позволяют идентифицировать человека [10]. За счет цифровизации информация о гражданах будет содержаться в базе приложения, тем самым в максимально короткий срок времени позволит выявить нарушителей законов.

На основе цифровых технологий создать мониторинг тех парков, которые нуждаются в развитии инфраструктуры. Создание цифровых платформ для отслеживания количества населения в парках и уровня инфраструктуры. Для уменьшения уровня стресса среди населения крупных городов, уровень которого также будет контролировать нейросеть за счет новостей региона и статистических материалов, предлагается увеличение мест

отдыха граждан, которые должны оплачиваться за счет привлечения предпринимательского сообщества в обмен на предоставление площадок для выставок, конференций, ярмарок и других мероприятий либо из средств государства в виде парков, набережных, выставок и т.п.

Вовлечение граждан в активный образ жизни, а именно коллективные зарядки, семейные мероприятия и т.д. не только снизят уровень стресса, но и позволят с помощью цифровизации выделять людей, склонным к активному образу жизни и оповещать их о будущих спортивных и культурных событиях.

Исходя из статистики крупнейшей в СНГ организации по продаже недвижимости, средняя цена  $\text{м}^2$  в Москве с января 2020 по январь 2021 выросла на 29%, что даёт понимание о проблеме в приобретении жилого помещения среднестатистическими гражданами [11]. Автор предлагает внести изменения в программы доступного жилья. В настоящее время имеется ряд программ для граждан: «Молодая семья», «Дальневосточная ипотека» и т.д., но это только стимулирует рост цен на недвижимость. Поэтому необходимо ввести государственные субсидии для людей, которые прожили в определенном городе не меньше 10 лет, при этом, не владели собственностью в данном и других регионах. Контроль цен на жилье на примере инфляционного таргетирования государством будет значительным фактором снижения цен.

Для решения поставленных проблем в комплексном подходе, наилучшим способом решения является градостроительная концепция «умный город». Информационные и коммуникационные технологии позволят увеличить уровень качества производительности и интерактивности городских служб, улучшив связь между городскими жителями и государством [12].

Исходя из вышеизложенного, необходимо понимать, что уровень проблем и наличие бюджета в каждом регионе индивидуально, поэтому необходимо проводить расчеты и обеспечивать регионы данными благами цивилизации разумно, чтобы не допустить закрытие проектов на стадии разработки и строительства. Цифровизация позволит сократить время расчетов путем систематического анализа, основываясь на завершенных проектах и на зарубежном опыте. Так как все крупные города инди-

видуальны, необходимо обращаться не только к вышеперечисленным данным, но и к гражданам данных городов во избежание новых социально-экономических проблем.

### Список литературы

1. *Разумова Е.В.* К вопросу об определении сущности государственной собственности // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2015. — № 9(168). — С. 82–89.
2. *Разумова Е.В.* Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
3. *Сибиряев А.С.* Современное состояние территориальной организации местного самоуправления. // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2006. — Т. 1. — С. 51–58.
4. *Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х.* Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12(115). — С. 96–108.
5. *Токмурзин Т.М., Чакхиев Г.Г.* Деятельность региональных органов власти по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации // Государственное регулирование экономики в условиях глобализации: Сборник научных статей по материалам II международной научно-практической конференции. — 2015. — С. 496–501.
6. *Безвербный В.А., Микрюков Н.Ю., Мирязов Т.Р.* Урбанизация в России и ее значение для малых городов и сельской местности. — URL: <file:///C:/Users/artem/Downloads/urbanizatsiya-v-rossii-i-ee-znachenie-dlya-malyh-gorodov-i-selskoy-mestnosti.pdf>.
7. Понятия и определения ВВП. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/WXWTVX2I/Понятия%20и%20определения%20\(ВВП\).pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/WXWTVX2I/Понятия%20и%20определения%20(ВВП).pdf).
8. *Князев О.С., Александрова О.А. Гольцова М.Д., Клепикова И.А.* Московский статистический ежегодник 2020. Экономика Москвы в 2010–2019 гг. Статистический сборник — URL: <https://mosstat.gks.ru/storage/mediabank/725V4rFh/2020%20год.pdf>.

9. *Ленихина Т.Л., Аликина Е.Б., Карпович Ю.В.* Анализ экономических и социальных последствий роста городов: проблемы оптимального выбора. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ekonomicheskikh-i-sotsialnyh-posledstviy-rosta-gorodov-problemy-optimalnogo-vybora>.
10. Бастрыкин предложил ввести обязательную геномную регистрацию мигрантов; — URL: <https://www.rbc.ru/society/01/11/2021/617f770f9a7947406b37a766><https://www.rbc.ru/society/01/11/2021/617f770f9a7947406b37a766>.
11. Рынок недвижимости в цифрах. ЦИАН. — URL: <https://www.cian.ru/analitika-nedvizhimosti-online/>.
12. Умные города. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Умные\\_города\\_\(Smart\\_cities\)#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Умные_города_(Smart_cities)#).

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА<sup>1</sup>

***Захарова М.В.,***

студентка 1 курса,  
факультет «Высшая школа управления»,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

## DIGITALIZATION AS A CORE ELEMENT FOR SOLVING THE PROBLEMS OF MODERN AGRICULTURE

***Zakharova M.V.,***

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty “Higher School of Management”,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
E-mail: zmiroslava937@gmail.com

**Аннотация.** Современное общество сложно не ассоциировать с понятием инновационности. Процесс цифровой трансформации пронизывает все отрасли промышленности. Крайне важной задачей становится внедрение цифровых технологий в деятельность аграрного сектора. Ее решение обеспечивает продовольственную безопасность страны, формирует новые возможности управления агропромышленными комплексами, максимальной реализации их потенциала. Повышение эффективности производственных процессов, решение актуальные проблемы сельского хозяйства посредством применения цифровизации и внедрения компьютерных технологий в производственные процессы, механизмы управления сельскохозяйственным предприятием, снижают возможные риски самого сельского хозяйства и повышают его эффективность.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — заведующая кафедрой «Государственное и муниципальное управление», к.э.н., доц. Панина Ольга Владимировна.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, цифровизация, инновация, национальная экономика, инновационные технологии, компьютеризация, агропромышленный комплекс (АПК), управление.

**Abstract.** Modern society is difficult not to associate with the concept of innovation. The global process of digital transformation of the economic space involves all industries. The introduction of digital technologies into the agricultural sector is a strategically important task. Solutions of this task being to ensure the country's food security, farming new opportunities of managing agro-industrial complexes and of their potential. Improving the efficiency of production processes, solving urgent problems of agriculture through the use of digitalization and the introduction of computer technologies in production processes, management mechanisms of an agricultural enterprise, reduce the possible risks of agriculture itself and increase its efficiency.

**Key words:** agriculture, digitalization, innovation, national economy, innovative technologies, computerization, agro-industrial complex (AIC), management.

Современное сельское хозяйство — отрасль со сложной структурой, отличающаяся большим количеством участников, задача которой — обеспечить продовольствием около 9 млрд человек, учитывая все время растущее население, постоянно ужесточение требований к продукции и ее производству. В России агропромышленный комплекс проходит этап достаточно активного развития.

Внедрение цифровых технологий в сельское хозяйство в течение последнего десятилетия становится трендом. Системы точного земледелия, геопозиционирования, использования масштабных систем для управления системой АПК в целом становятся стандартами, которые сложно игнорировать. Но уровень внедрения цифровых технологий в современное сельское хозяйство остается достаточно низким, и даже страны-лидеры отмечают такие же проблемы, как и страны с более низким уровнем развития цифровизации: нехватка квалифицированных кадров, отсутствие комплексных цифровых систем для их внедрения в управление АПК, низкая эффективность большого количества посадочного материала [2, с. 180–185; 3, с. 119–125; 4, с. 96–108].

Цифровизация во многом будет выражаться в разработке технологий в управлении АПК. Это подразумевает интеграцию. Выйти вперед смогут те компании, которые создадут из уже

существующих разрозненных наработок единые стандарты. По результатам исследований Accenture — консультационной компании, занимающейся внедрением инноваций, проблему цифровизации сельского хозяйства могут решить интегрированные облачные сервисы. Они обеспечат эффективное использование информации, ее сбор от различных блоков, хранение и систематизацию в едином цифровом пространстве. Таким образом аграрии смогут отслеживать общепользные данные вроде прогноз погоды, состояния почв. Кроме того, Accenture отмечает, что внедрение подобных систем может удвоить прибыль с гектара. Сами по себе подобные сервисы значительно ускорят цифровизацию и позволят фермерам, производителям эффективно выстраивать план работ, снизить производственные риски, максимально точно и эффективно использовать ресурсы и снизить затраты на оплату труда рабочих, дефицит которых наблюдается в отрасли [7].

Технологии управления АПК обеспечивают рост финансовых результатов компании, снижает себестоимость продукции, увеличивает урожайность. Уже существует большое количество разработок в этом направлении, но пока ни один проект не предложил систему, которая бы охватывала все предприятие, а не одну из его частей: например, только контроль посевов или только аналитика информации с установленных датчиков [5; 6].

Проект «Агросигнал» отражает на мониторах все, что происходит на предприятии: с его помощью оперативно отслеживаются сбои в режиме работы. Кроме того, с помощью «Агросигнала» можно планировать производственный цикл, контролировать выполнение составленных планов, ведь вся информация с приборов и датчиков фиксируется. К системе уже подключено около 150 хозяйств [8].

Smart4agro помогает принимать управленческие решения в области сельского хозяйства. Это облачный геоинформационно-аналитический сервис. Благодаря ему можно получать достоверную информацию о состоянии полей и прогнозировать дальнейшие действия [2].

Компания АНТ разрабатывает программные решения для агробизнеса и государственного сектора, занимается автоматиза-

цией процессов управления в сельском хозяйстве. Одна из разработанных систем охватывает большую часть производственных процессов на предприятии и позволяет эффективно планировать работы, вести единый учет данных: прогнозирование урожайности, контроль посевных и уборочных работ в реальном времени, отслеживание нарушений, определение их причин. В итоге создается единая информационная среда и для руководящего состава агропредприятия и для его рядовых работников. Весь процесс производства становится прозрачным и независимым от человеческого фактора [2; 8].

Все эти проекты и наработки уже существуют, но необходимо интегрировать их в сельское хозяйство, что затруднительно, ведь наблюдается дефицит кадров, способных внедрять подобные программы в производственный процесс и контролировать их работу. По данным агентства HeadHunter, специалисты сельскохозяйственной сферы входят в первую тройку самых востребованных в России. Само по себе агропромышленный сектор стал одной из главных составляющих экономики России. Но аграрные вузы, которые как раз могли бы подготовить квалифицированные кадры, не извлекли из этого особой пользы. Их финансирование с каждым годом уменьшается, в силу того что их материально-техническая база очень дорогая [4]. Отучивших в больших городах, где расположено большинство аграрных университетов, выпускники не спешат возвращаться в села со скромной инфраструктурой и отсутствием бытовых условий.

Необходимо трансформировать сельское хозяйство и вести работу по повышению привлекательности и престижа обучения в этой сфере и научной работы. Материально поддерживать аспирантов, кандидатов и докторов наук. Обеспечивать длительные стажировки биотехнологов, селекционеров, генетиков. Эффективной может стать разработка системы сбора роялти за достижение связанные с развитием АПК [1].

Составляя первичное звено растениеводства, селекция и семеноводство во многом определяют среднесрочные и долгосрочные перспективы развития всего агропромышленного комплекса страны [1]. По этой причине формирование сильной



селекционно-семеноводческой отрасли — необходимое условие реализации национальных целей по развитию российского АПК, включая масштабное увеличение объемов экспорта сельхозпродукции.

Отечественный агропром зависит от импортных семян. 75–95% составляет доля заграничных семян, которые используют отечественные аграрии по ряду важных культур [1]. Из-за этого Россия все больше зависит от импортного посадочного материала. Подобное положение дел в недалеком будущем может стать серьезной проблемой и негативно сказаться на продовольственной безопасности страны. Необходимо так же учитывать, что за последние годы эта зависимость только растет.

В решении этой проблемы также может помочь цифровизация. Компания GrainSense представила портативные устройства, способные измерять качество зерна. Они измеряют содержание углеводов, белка, влаги в сельскохозяйственных культурах. Семеноводы, селекционеры, могут оперативно отслеживать состояние посевов и принимать решения по повышению эффективности. Устройства обрабатывают объем данных на основе облачной среды и используют GPS-позиционирование. При желании и готовности использовать современные технологии, восстановить семеноводство можно достаточно быстро [7–10].

Многочисленные исследования и анализы свидетельствуют о том, что трансформация в сельском хозяйстве неизбежна. Оно не может развиваться в отрыве от всеобщей глобальной трансформации. Разработка и активное внедрение цифровых систем в АПК позволит создать необходимую инновационную среду. Для получения максимального эффекта необходимо взаимодействие всех экономических субъектов, включая государство. Массовому распространению цифровых технологий помогает новая аграрно-техническая политика Российской Федерации, увеличение инвестиций в сельское хозяйство. Использование цифровых технологий в сельском хозяйстве в целом повышает уровень эффективности с учетом снижения сельскохозяйственных рисков. Цифровизация поможет агропромышленному комплексу не только в России, но и в других странах, достигнуть новых высот.

## Список литературы

1. *Иванов А.Ю., Куликов Р.С., Харченко М.М.* (руководители авторского коллектива), *Волощенко В.С., Гончаров С.В., Дурманов Н.Д., Резвый Г.И., Баханова Е.А., Гаврилова О.А Губаев Р.Ф., Дискин Е.И., Долматова Н.А., Жегусов В.О., Казбекова В.О., Котова Д.А., Марзиев Т.Б., Николаенко Н.Г., Позднякова А.Э., Ровнов Ю.Е.* Исследовательский проект «Селекция 2.0»: Научный доклад НИУ ВШЭ и ФАС России. — М., 2020.
2. *Пантелеева Т.А., Трихина И.А.* Инвестиции как фактор экономической безопасности малого сельскохозяйственного предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 180–185.
3. *Прокофьев М.Н., Сибиряев А.С.* Мировой опыт государственной финансовой поддержки сельского хозяйства. // Вестник НГИЭИ. — 2019. — № 2(93). — С. 119–125.
4. *Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х.* Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12 (115). — С. 96–108.
5. ИТ в агропромышленном комплексе России. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ\\_в\\_агропромышленном\\_комплексе\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ_в_агропромышленном_комплексе_России) [дата обращения: 29.01.2022].
6. Начать сначала. Зависимость от импортного семенного материала пока остается узким местом отечественного АПК // Вестник. Агропромышленный комплекс. — URL: <https://vestnikapk.ru/articles/otraslevye-reytingi/nachat-snachala/> [дата обращения: 29.01.2022].
7. Почва для денег. Инвестиции в АПК растут, несмотря на пандемию // Вестник. Агропромышленный комплекс. — URL: Почва для денег ([vestnikapk.ru](http://vestnikapk.ru)) [дата обращения: 29.01.2022].
8. GrainSense: Портативное устройство для измерения качества зерна. — URL: GrainSense: Портативное устройство для измерения качества зерна ([tadviser.ru](http://tadviser.ru)) [дата обращения: 29.01.2022].
9. *Anstey T.H., Smillie K.W.* Use of a remote digital computer on an open-shop basis in agricultural research // The Computer Journal. — P. 118–120.
10. *Kolmykova T.S., Kazarenkova N.P., Merzlyakova E.A., Aseev O.V., and Kovalev P.P.* Digital platforms in the new world of digital agricultural business // TAFP 2021. — Atlanta, 2022.

УДК 329.058

**ПОЛИТИКА РФ В СФЕРЕ НАУКИ, ТЕХНОЛОГИЙ  
И ЦИФРОВИЗАЦИИ:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОГРАММ  
ВЕДУЩИХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПАРТИЙ**

***Знаменский Д.Ю.,***

кандидат политических наук,  
доцент кафедры государственного управления и политических технологий,  
Государственный университет управления, Москва

***Степанова С.С.,***

аспирантка,  
кафедра государственного управления и политических технологий,  
Государственный университет управления, Москва

**POLICY OF RUSSIAN FEDERATION IN THE SPHERE OF SCIENCE,  
TECHNOLOGIES AND DIGITALIZATION:  
COMPARATIVE ANALYSIS  
OF KEY POLITICAL PARTIES' PROGRAMS**

***Znamenskiy D.Yu.,***

PhD in Political Science,  
Associate professor  
of the Department of Public Administration and Political Technologies,  
State University of Management, Moscow

E-mail: belyferz@list.ru

***Stepanova S.S.,***

postgraduate student,  
Department of Public Administration and Political Technologies,  
State University of Management, Moscow

E-mail: stepanova93@mail.ru

**Аннотация.** В статье произведена попытка сравнительного анализа программных установок ведущих политических партий в современной России по вопросам государственной политики в сфере науки, технологий и цифровизации. Методо-

логической основой исследования является компаративистский подход, а также методы контент-анализа и дискурс-анализа. Представлена авторская методика, позволяющая выявить соответствующие приоритеты и установки в программных документах политических партий.

**Ключевые слова:** политические партии, научно-техническая политика, научный потенциал, инновации, цифровизация.

**Abstract.** In the article, an attempt was made to compare the software installations of leading political parties in modern Russia on issues of state policy in the field of science, technology and digitalization. The methodological basis of the study is a comparativistic approach, as well as methods of content analysis and discourse analysis. The author's methodology is presented, which makes it possible to identify the relevant priorities and installations in the program documents of political parties.

**Key words:** political parties, scientific and technical policy, scientific potential, innovation, digitalization.

Анализ отечественной модели государственной политики в любой сфере объективно требует обращения к ее политико-культурным основам. В этой связи нельзя игнорировать такие особенности формирования и развития российской государственности, как: а) патернализм власти и ее авторитарный характер; б) этатизм как системообразующая черта отечественной политической культуры; в) неразвитость институтов гражданского общества, автономных от власти не только формально, но и фактически; г) традиционно низкий уровень легитимности представительных органов власти, что подтверждается практически всеми социологическими опросами [2, с. 128–132; 3, с. 55–61].

В данном контексте стоит сослаться на результаты мониторинговых исследований Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). В соответствии с последними данными (ноябрь–декабрь 2021 г.) рейтинг доверия к политическим партиям в России не превышает 33%. Результаты тех же исследований свидетельствуют о сложностях развития отечественной партийной системы. Например, по состоянию на конец декабря 2021 г. почти 10% граждан России, имеющих право голоса, предпочли бы не участвовать в выборах, еще порядка 1,8% выбрали ответ «Приду и испорчу бюллетень». Уровень поддержки правящей партии («Единая Россия») составил 29,5%. Соот-

ветствующие показатели для КПРФ и ЛДПР к середине июля 2021 г. составляли 17,9% и 7,1% соответственно. Относительно недавно появившаяся в отечественной политике партия «Новые люди», впервые в 2021 году получившая места в Государственной Думе ФС РФ, выдерживает рейтинг 7,7%. Далее следовала «Справедливая Россия», демонстрирующая после объединения с партиями «Патриоты России» и «За правду» рейтинг 6,7%. Значение суммарного рейтинга всех остальных политических партий после выборов в Государственную Думу в сентябре 2021 года уменьшился с 14% в июле 2021 г. до 9,8% в декабре того же года. При этом порядка 10% граждан затрудняются определить свои политические взгляды<sup>1</sup>. Подобные показатели, характеризующие низкий уровень легитимности политических партий и большинства иных структур гражданского общества, следует считать характерными для России.

В то же время принято считать, что в условиях демократического режима именно политические партии призваны оказывать содействие политическому волеизъявлению общества, в том числе при определении приоритетов государственной политики.

В процессе анализа процессов развития отечественной партийной системы обращает на себя внимание рост политической активности россиян, особенно в прошедшее десятилетие. Закономерным следствием такой тенденции стало увеличение числа организаций, так или иначе вовлеченных в политическую борьбу, развитие конкурентного политического рынка. В этой связи представляется логичным рассматривать программы указанных политических организаций (прежде всего — партий) как своеобразный «товар», который необходимо «продать» избирателю [7, с. 89–94].

Характеризуя место вопросов развития науки и технологий в повестке дня ведущих политических партий, необходимо, прежде всего, подчеркнуть, что практически все партийные программы (в первую очередь это касается парламентских партий) содержат принципиальный посыл о важности государственной

---

<sup>1</sup> Всероссийский центр исследования общественного мнения. — [Электронный ресурс]: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 31.01.2022 г.).

поддержки научных исследований. Однако, по мнению многих экспертов, указанные партии зачастую не используют имеющиеся у них ресурсы как в законодательном процессе, так и в рамках парламентского контроля. Практика показывает, что большую часть законотворческой деятельности в сфере науки и технологий реализует Правительство РФ [1, с. 191–195].

Представленная ниже характеристика позиций ведущих российских политических партий в области научно-технической политики опирается на сравнительный анализ их программных документов по следующим вопросам: а) поддержка фундаментальных исследований; б) воспроизводство кадрового потенциала; в) социальный статус ученого; г) интеграция высшего образования и науки, развитие вузовской науки; д) формирование национальной научно-технологической системы.

Соответствующий раздел программы партии «Единая Россия»<sup>2</sup> начинается с тезиса о том, что высокие научные достижения всегда были конкурентным преимуществом России. В этой связи в качестве целевой установки обозначено *увеличение финансирования науки*, усиление помощи малому инновационному бизнесу и прорывным проектам, прежде всего за счёт наращивания спроса на инновационную продукцию.

Другим ключевым приоритетом программы партии в сфере науки и технологий выступает *воспроизводство кадрового потенциала*, как за счет собственных ресурсов, так и с помощью привлечения квалифицированных кадров из-за рубежа. Особое внимание в программе партии уделяется вопросам *формирования национальной научно-технологической системы*. В частности, говорится о модернизации экономики, системы образования, техническом перевооружении промышленности, улучшении инвестиционного климата, создании инфраструктуры для инноваций.

В числе программных заявлений «Единой России» также обещание государственного стимулирования технологического

---

<sup>2</sup> См.: Официальный сайт всероссийской политической партии «Единая Россия». — [Электронный ресурс]: <http://er.ru> дата обращения: 6.01.2022 г.

переворужения и помощи бизнесу в получении доступа к современным технологиям, создание спроса на инновации. В качестве локомотивов развития страны рассматриваются инновационные территории всех видов (включая наукограды и инноград «Сколково»). Среди приоритетных отраслей при этом выделяются телекоммуникации, информационные технологии, биотехнологии, энергетика и сельское хозяйство.

Анализ программы одной из главных оппозиционных партий — Коммунистической партии Российской Федерации (КПРФ)<sup>3</sup> — позволяет сделать вывод о том, что по ряду ключевых моментов ее позиции достаточно близки к позициям «Единой России». Так, в качестве основной целевой установки в программе КПРФ содержится требование увеличения финансирования науки, обеспечение учёных достойной заработной платой, восстановления высоких стандартов всеобщего бесплатного среднего и высшего образования, а также энергичное развитие наукоёмкого производства.

Вместе с тем по ряду принципиальных вопросов позиции КПРФ и партии власти расходятся. В первую очередь это касается самих принципов построения национальной научно-технологической системы (развитие РАН и системы отраслевых НИИ, как правило, государственных, вместо сугубо финансовой поддержки преимущественно государственных корпораций и коммерческих структур). Кроме того, существенными представляются различия в позициях «Единой России» и КПРФ по вопросу государственной политики в отношении высшей школы, аттестации научно-педагогических кадров высшей квалификации, развитию наукоградов и др.

Среди многих отечественных политологов устоялось мнение, что «Справедливую Россию» вряд ли возможно рассматривать как оппозиционную партию<sup>4</sup>. Вместе с тем по целому ряду позиций данная партия выступает с достаточно жесткой критикой

<sup>3</sup> См.: официальный сайт Коммунистической партии Российской Федерации. — [Электронный ресурс]: <http://kprf.ru> Дата обращения: 6.01.2022 г.

<sup>4</sup> См. напр.: *Гудков Д.С.* Изменит ли партийную систему модернизация России? // *Власть*. — М.: 2011. — № 1. — С. 13.

по отношению к партии власти. В первую очередь это касается социальных вопросов, в том числе социальных аспектов научно-технической и образовательной политики. Среди положений программы партии «Справедливая Россия» относительно государственной научно-технической политики можно выделить следующие.

Во-первых, повышенное внимание к поддержке молодых ученых и *воспроизводству кадрового потенциала российской науки*, в том числе требования: а) законодательного обеспечения квотирования первого рабочего места для выпускников ссузов и вузов; б) установления государственного заказа вузам на специалистов для государственных предприятий; в) создания условий для привлечения и закрепления в научно-техническом комплексе страны талантливой молодежи; г) разработки государственной программы обеспечения социальным жильем аспирантов и молодых специалистов. Во-вторых, представляет интерес требование придать учителям школ, преподавателям вузов и научным сотрудникам *статус государственных служащих* со всеми вытекающими из этого социальными льготами. В-третьих, особое внимание в программе партии «Справедливая Россия» уделяется вопросам *содействия формированию общественного мнения в пользу науки и инновационного развития страны*.

Характеризуя позицию Либерально-демократической партии России (ЛДПР) по вопросам научно-технической политики, следует обратить внимание на предвыборную программу кандидата в Президенты РФ В.В. Жириновского (т.н. 111 стратегических позиций ЛДПР). Среди указанных позиций заслуживают внимания, во-первых, стратегия в области воспроизводства кадрового потенциала и развития высшей школы (в т.ч. отмена вступительных экзаменов в вузы с ужесточением правил дальнейшего отсева студентов, социальные гарантии студентам и молодым специалистам), во-вторых, стратегия, в области социальной поддержки научных работников (в качестве главного направления выделено предотвращение дальнейшей «утечки умов»).

В числе партий парламентской оппозиции стоит также упомянуть и сравнительно недавно включившуюся в политическую



борьбу партию «Новые люди». Ее программные установки в части научно-технической политики сводятся к критике деятельности Правительства по поддержке госкорпораций, требованию государственной поддержки малого и среднего инновационного предпринимательства, активной инвестиционной политике (в т.ч. прямым государственным инвестициям)<sup>5</sup>.

Характеризуя позицию внепарламентских партий по рассматриваемому вопросу, следует отметить, что в результате политических реформ 2012 г. в России было зарегистрировано около 50 новых политических партий, как правило, праволиберального либо патриотического толка. Однако, по данным Левада-центра<sup>6</sup>, относительно лавинообразного роста численности политических партий в России оказались осведомлены всего 5% опрошенных. Те же 5% готовы перейти в число избирателей новых партий, тогда как почти две трети (61%) намерены поддерживать старые партии, как парламентские, так и непарламентские. По состоянию на декабрь 2021 г. данная тенденция сохраняется<sup>7</sup>.

Как отмечает ряд исследователей, создание «правой» партии крайне актуально для развития демократии в стране и успешного осуществления ее модернизации<sup>8</sup>. Учитывая тот факт, что данные партии в большинстве своем не получили еще общественной поддержки, о чем наглядно свидетельствуют результаты как вышеприведенного социологического исследования, так и выборов в Государственную Думу 2016 года, детальный анализ всех программ указанных партий не представляется необходимым.

<sup>5</sup> Официальный сайт партии «Новые люди». — [Электронный ресурс]: [https://newpeople.ru/files/program\\_newpeople.pdf](https://newpeople.ru/files/program_newpeople.pdf) (дата обращения: 6.01.2022 г.).

<sup>6</sup> <http://www.levada.ru/30-01-2013/vsego-5-rossiyan-gotovy-progolosovat-za-novye-partii>, опрос 18-21 января 2013 г., опрошено 1600 респондентов в 130 населенных пунктах 45 субъектов РФ.

<sup>7</sup> Одобрение институтов, положение дел в стране, рейтинги политиков и партий — Левада-Центр ([levada.ru](http://levada.ru)) (дата обращения — 6.01.2022 г.).

<sup>8</sup> См. напр.: *Гудков Д.С.* Изменит ли партийную систему модернизация России? // *Власть*. — М.: 2011. — № 1. — С. 13–14.

Вместе с тем следует обратить внимание на программы наиболее известных праволиберальных партий, содержащие ряд принципиальных целевых установок относительно государственной научно-технической политики.

Так, соответствующие блоки предвыборной программы всероссийской политической партии «Яблоко»<sup>1</sup> и ее «Демократического манифеста»<sup>2</sup> начинаются с констатации недостаточного финансирования науки, культуры и образования. Идеологи партии отмечают, что властью «взят курс на их бездумную коммерциализацию». В этой связи программа партии содержит ключевую целевую установку на восстановление научно-образовательного потенциала России, налоговое стимулирование высокотехнологичных и наукоемких производств, обеспечение условий для притока средств в высокотехнологичные, инновационные отрасли, увеличение финансирования науки до 3% ВВП. Подчеркивается, что три направления интеллектуальной деятельности — образование, наука и высокие технологии — должны быть признаны на государственном уровне важнейшими стратегическими ресурсами развития России. Соответственно, в программе предлагается объединение науки, высшей школы и высокотехнологичного производства в единую экономику знаний, что позволит реализовать огромный потенциал данных областей.

Более развернуто по вопросу государственной научно-технической политики представлена позиция политической партии «Гражданская платформа». Так, в числе конкретных мер по поддержке фундаментальных исследований программа партии выделяет требование предоставления *гарантий прав интеллектуальной собственности ученых и исследователей на ре-*

---

<sup>1</sup> Предвыборная программа партии «Яблоко» (2021 г.) / Официальный сайт всероссийской политической партии «Яблоко» [Электронный ресурс]: <https://www.yabloko.ru/program2021> (Дата обращения: 6.01.2022 г.).

<sup>2</sup> Демократический манифест партии «Яблоко» / Официальный сайт всероссийской политической партии «Яблоко» [Электронный ресурс]: [https://www.yabloko.ru/content/programma\\_demokraticeskij\\_manifest/](https://www.yabloko.ru/content/programma_demokraticeskij_manifest/) (Дата обращения: 6.01.2022 г.).

зультаты их научной деятельности даже в случае, если она финансировалась за счет бюджетных средств, и возможность использовать ее в коммерческих целях<sup>3</sup>.

Программа партии содержит также тезис о замене ЕГЭ новым контрольным экзаменом, разработанным профессиональным сообществом на базе традиций отечественного образования и лучших мировых практик. Предлагается также сохранить зарекомендовавшие себя традиционные системы профильной и профессиональной подготовки, поддерживать и распространять наиболее успешные современные модели их реализации.

Что касается такого направления государственной научно-технической политики, как формирование национальной инновационной системы, то программа партии «Гражданская платформа» акцентирует внимание на ее территориальных аспектах, т.е. на развитии наукоградов, академических городков, технико-внедренческих особых экономических зон и т.п. В частности, предлагается обеспечить предоставление всем подобным территориям преференций, аналогичных вводимым для проекта «Сколково». Эта мера, по мнению идеологов партии, позволит создать равные конкурентные условия для всех инновационных центров страны [4, с. 11; 5, с. 161–164; 6, с. 96–108].

### Список литературы

1. *Знаменский Д.Ю., Михалина О.А.* Участие политических институтов в процессе формирования государственной научно-технической политики Российской Федерации // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2013. — № 8. — С. 191–195.
2. *Лопарев А.В.* Национальные особенности взаимоотношения государства и гражданского общества в России (историко-политический аспект) // Власть. — 2009. — № 6. — С. 128–132.
3. *Омельченко Н.А.* О понятии «государственность», традиционных основах, условиях и факторах формирования российской государственно-

---

<sup>3</sup> Официальный сайт политической партии «Гражданская платформа» [Электронный ресурс]: <http://праваяпартия.рф/3363#r23>  
Дата обращения: 6.01.2022 г.

- сти // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2013. — № 20. — С. 55–61.
4. *Сибиряев А.С.* Система государственного управления инновационной политикой в России и за рубежом. // Вестник Московского государственного областного института. Серия: История, философия, политология, право. — 2015. — Т. 1. — № 1-1(2015). — С. 11.
  5. *Сибиряев А.С.* Информационно-телекоммуникационные технологии в системе государственного и муниципального управления // Самоуправление. — 2021. — № 2(124). — С 161–164.
  6. *Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х.* Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12(115). — С. 96–108.
  7. *Татарина Ю.Н., Харичкин И.К.* Политический имидж политической элиты сквозь призму электоральных предпочтений // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2012. — № 4. — С. 89–94.

УДК 330

## «БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ» В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>4</sup>

**Иванас В.Н.,**

студент,

факультет «Высшая школа управления»,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва

## «BIG DATA» IN THE SYSTEM OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

**Ivanas V.N.,**

student,

Faculty of Higher School of Management,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

E-mail: ivanas.vadimka@mail.ru

**Аннотация.** Система государственного и муниципального управления сосредотачивает в себе элементы взаимодействия и взаимовлияния между гражданским обществом и государством. Исходя из актуального состояния социально-экономического развития Российской Федерации на фоне вызовов активно меняющейся внешней среды, следует отметить роль такого инновационного инструмента как «Большие данные». Принципы, которыми следует руководствоваться при работе с большими объемами информации, направлены прежде всего на оптимизацию управленческих процессов исходя из актуальности, оперативности и безопасности.

**Ключевые слова:** Большие данные, государственное и муниципальное управление, оптимизация, эффективность, предоставление дистанционных услуг.

**Abstract.** The system of state and municipal administration concentrates elements of interaction and mutual influence between civil society and the state. Based on the current state of socio-economic development of the Russian Federation against the

---

<sup>4</sup> Научный руководитель — Сибиряев Алексей Сергеевич, к. пол. н., доц. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: gimu09@mail.ru.

background of the challenges of an actively changing external environment, the role of such an innovative tool as «Big Data» should be noted. The principles that should be followed when working with large amounts of information are primarily aimed at optimizing management processes based on relevance, efficiency and security.

**Key words:** Big data, state and municipal management, optimization, efficiency, provision of remote services.

На сегодняшний день особенно важно говорить о тенденции внедрения инновационных технологий и цифровых механизмов, которые оптимизируют управленческие процессы. Особенно актуален вопрос создания единой среды управления данными на государственной стороне. Система государственного и муниципального управления нуждается в корректировке и нововведениях, которые способны привнести определенные преимущества в вопросах управления государством. Мы можем говорить о таких аспектах, которые выражают выработку оперативных решений в отраслях жизни общества, отраслях функционирования государства, а также в межотраслевых структурах. Это позволяет говорить не только о повышении эффективности государственного и муниципального управления, но и о комплексном достижении стратегических целей и задач в рамках национальных проектов и стратегий государственного развития. Именно поэтому особенно актуален детализированный разбор больших данных как цифрового инструмента, содержание которого также выражается в нормативно правовых актах и иных документах [1, с. 182; 2, с. 528–531].

Для примера обратим внимание на Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Так, мы можем сослаться на «Единый план по достижению национальных целей развития РФ на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» и углубиться в отдельный раздел «Национальная цель развития «Цифровая трансформация»». Ознакомившись с данным документом, можно правомерно сделать вывод, что приоритетной тенденцией в рамках цифровизации является переход к принятию управленческих решений на основе данных. Также в рамках «Цифровой трансформации» за-

дается цель увеличения доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде до 95 процентов, что может говорить о постепенном росте массивов информации, с которой нужно взаимодействовать.

Далее следует обратить внимание на проект «Создание дополнительных условий для развития отрасли информационных технологий», утвержденный Правительством Российской Федерации 9 сентября 2021 г. № 9560п-П10. Принципы, включенные в данный источник, подходят под специфику мониторинга и анализа текущего социально-экономического развития Российской Федерации, а также для формирования предложений по принятию решений в области государственного управления на основе данных. Более того, можно сослаться и на «Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», в которой дается понятие выражению «обработка больших объемов данных» как совокупность механизмов, позволяющих структурировать и обработать большое количество разнородной информации, которую невозможно обработать вручную за разумное время [3, с. 207–212; 4, с. 49–51; 5, с. 11].

Таким образом, инновационные решения позволяют повысить степень оптимизации управленческих процессов путем сокращения времени на поиск наиболее подходящих моделей развития отдельных систем. Однако на данном этапе развития IT-отрасли существуют определенные проблемы по вопросу использования больших данных, а именно:

- конфиденциальность информации;
- структуризация информации;
- порядок сбора и хранения информации;
- актуальность и достоверность информации;
- разнообразие методологии статистического сбора информации;
- пространственный и коммуникационный разрыв между регионами в области сбора информации;
- нормативное регулирование инструмента больших данных;
- наличие кадров в области машинного обучения и защиты информации.

Инструмент больших данных минимизирует временные затраты посредством создания комплексных процессов предоставления мер социальной поддержки гражданам, в том числе без сбора документов независимо от места проживания граждан. На данном этапе речь идёт о внедрении унифицированных цифровых сервисов, онлайн-информировании и онлайн-консультации, что в свою очередь требует значительных объемов памяти информационных устройств, а также определенных ресурсов на поддержание и развитие центров обработки и хранения данных. Для обеспечения продолжительного использования цифровых инструментов целесообразно создавать и поддерживать упомянутые центры обработки данных. Направление данных мероприятий должно по своей сути вызвать разгрузку цифровой среды по принципу коллективной поддержки [6, с. 496–501].

Подобные сооружения нужно рассматривать в качестве специализированных зданий, в которых налажено функционирование деятельности специалистов с серверным оборудованием, а также инженерной и телекоммуникационной инфраструктурой. Таким образом, по локальным вопросам эффективности следует выделить приоритет финансирования компонентов, которые служат для хранения, обработки и передачи больших массивов информации. Чтобы в ходе деятельности информационного центра не происходили возможные сбои, целесообразно снизить риски посредством обеспечения оборудования современными системами поддержания постоянной температуры и влажности, также особенно важно наладить стабильный высокоскоростной доступ в сеть «Интернет», обратить внимание на бесперебойное снабжение электроэнергией, что может оказаться затруднительным аспектом в пространственном развитии регионов.

Благодаря центрам обработки хранения данных стало возможно оперативное использование информации в режиме реального времени, что вызывает положительную тенденцию в лице снижения административной нагрузки за счет изменения модели взаимодействия с государством. При использовании больших объемов данных в совокупности с адаптированным машинным обучением можно добиться повышения адресности государ-



ственной социальной защиты или поддержки граждан, оптимизации процесса за счет более полной, оперативной и достоверной информации об их реальных потребностях.

Однако на сегодняшний день до сих пор существует такая проблема как отсутствие отрегулированного механизма сбора и анализа данных. В особенности можно выделить межрегиональные разрывы в качестве и доступе информации. Дело в том, что объемы информации накапливаются благодаря источникам сбора данных, которые могут резко различаться в качестве и достоверности. То есть информация может быть административного характера, которая прошла определенную проверку и считается надежным первоисточником, однако она может носить и косвенный характер в том случае, если поступающие данные не совпадают с объективной реальностью, но при этом дают примерное понимание развития социальных процессов. В развитых регионах Российской Федерации можно проследить такой тренд как повышение качества технологических и функциональных решений за счет получения доступа к данным государственных информационных систем. В рамках взаимодействия государства и населения Российской Федерации можно выделить определенные направления, которые имеют положительный сценарий развития, а именно:

- повышение уровня сохранности документов, предусмотренных трудовым законодательством, связанных с работой;
- сокращение затрат государства и организаций на ведение кадрового администрирования;
- создание гибких инструментов для развития дистанционного труда;

Порталы государственных услуг и многофункциональные центры основываются прежде всего на работе с информацией. В таком случае возникает потребность не только в сборе и хранении данных, но и в их предоставлении отдельным лицам исходя из принципов индивидуальности, конфиденциальности и оперативности. В поле зрения граждан отнесены такие разделы государственных услуг в дистанционном режиме как образование, здравоохранение, жилищно-коммунальные услуги, налоги и на-

логовая система Российской Федерации, регистрация юридических лиц, содействие социальному бизнесу, развитие зеленой экономики и пр. Однако в большинстве регионов отсутствует надлежащий уровень инфраструктуры, который позволил бы собирать актуальную информацию и работать с ней, конкурируя с ведущими регионами. Стратегия сбора данных должна строиться на принципах максимальной глубины и погруженности, а использование более точных данных позволит прогнозировать последствия управленческих решений. Однако при реализации государственных проектов статистические мероприятия выявляют следующую проблему: методологическое разнообразие среди регионов по вопросам сбора и обработки данных [7, с. 169–172].

Таким образом, учитывая разрыв в уровнях коммуникации регионов, можно сделать вывод, что далеко не все статистические данные позволяют отслеживать актуальное состояние отраслей. Допустим, такие отрасли как здравоохранение и образование нуждаются в своевременной ретрансляции имеющейся информации и оперативном получении актуальной. Подобные вопросы должны обеспечиваться авторитетными источниками, а именно: Административные источники данных и традиционные для Росстата ежеквартальные обследования условий развития отраслей. На данном фоне прогрессивным направлением можно считать оценивание в ежемесячном режиме результатов использования больших данных и машинного обучения, а в ежегодном режиме — вклад налаженного механизма сбора и обработки данных в экономику отдельно взятого региона.

Говоря об освоении приоритетных направлений, важно иметь в виду, что от Росстата и органов государственной власти в целом ждут оперативности. Бизнес хочет видеть данные, пригодные для принятия решений. Система сбора данных должна адаптивно подстраиваться под модель взаимовлияния государства и бизнеса, чтобы повысить уровень качества и доступности услуг, оказываемых гражданам РФ со стороны государства. Главными вопросами в сфере больших данных являются нормализация данных, управление ими, обеспечение защиты прав и идентификации людей, а также развитие среды обме-

на данными. Исходя из актуального состояния экономики РФ и мировой экономики, можно сделать вывод, что активно меняющаяся внешняя среда лишь подталкивает исполнительную власть к комплексному использованию цифровых инструментов для оказания положительного влияния на экономическую, социальную и даже культурную сферы жизни общества. Благодаря механизмам предоставления обработанной информации граждане получают возможность организовывать бизнес через сервисы отдельных компаний, реализовывать стартапы, направленные на рывкообразный рост экономики, проходить дистанционное обучение на государственных и частных платформах с целью переобучения или повышения компетенции. Если же конкретизировать, то важно отметить, что на сегодняшний день субъектам хозяйственной деятельности возможно оформить ИП, не выходя из дома.

Для этого достаточно лишь предоставить личные сведения и ИНН в государственные или частные финансовые сегменты. Подобные тенденции позволяют учитывать потребности граждан и в культурно-досуговых мероприятиях путем накопления тематической информации по определенным темам с последующей ретрансляцией. Теперь у каждого гражданина есть выбор: реализовывать свой культурный потенциал в очном формате, соблюдая противовирусные меры безопасности, либо получать необходимый опыт путем регистрации на электронных платформах, путем посещения тематических сайтов сети «Интернет», реализацией собственных талантов и проектов без рисков заражения инфекцией, которая со временем прогрессирует.

К числу источников разнородной информации можно отнести следующее инновационное решение: нужно говорить о пилотном алгоритме использования данных мобильных операторов, который позволит в дальнейшем оценить ряд важных параметров. Речь идет о том, чтобы было возможно определять среднюю цену услуг, которые готов реализовать бизнес при поддержке государства, учитывать наблюдаемые динамики в отраслях, составлять портреты граждан и прогнозировать их поведение на меняющуюся внешнюю среду. Также целесообразно осветить принципиально новый подход к взаимодействию органов госу-

дарственной и муниципальной власти с гражданами Российской Федерации на основе деятельности государственных электронных платформ с социальными сетями.

Преимущество данного подхода заключается в том, что социальные сети являются внушительным источником разнородной информации. Данный тезис можно аргументировать тем фактом, что в социальных сетях рассредоточена разнообразная аудитория, которая может условно делиться по возрастному и половому признакам, учитывая при этом отдельные интересы граждан, их деятельность и направленность культурного развития. Информация в социальных сетях разнородна, потому что помимо личных публикаций пользователей социальных сетей во внимание могут браться также и реакции на упомянутые публикации. Когда гражданин ставит соответствующую отметку на информационный блок или останавливается на определенном этапе информационной ленты, данные действия фиксируются как своеобразные показатели, которые могут дать понять, какая тематика затрагивает область интересов отдельного лица. Данный факт позволяет создать информационный портрет отдельного гражданина, что со стороны государства является безусловным преимуществом, а именно: появляется возможность учета мнений отдельных целевых аудиторий, возможность прогнозирования дальнейшего поведения пользователей социальных сетей и возможность исключения проблемы ретрансляции информации из сайтов государственных услуг посредством взаимодействия между платформами.

Таким образом, если оценить динамику посещения государственных электронных платформ и социальных сетей, целесообразно сделать вывод, что именно социальные сети являются более посещаемой информационной средой. Следовательно, возникает предположение, что перенос информации в сегмент социальных сетей повысит эффективность государственных и муниципальных органов в деятельности по освещению актуальной информации.

Более того, из-за вызовов активно меняющейся внешней среды возросла тенденция цифровизации малого и среднего бизнеса. Пользуясь информацией пользователей социальных сетей,

представители бизнеса организуют эффективные рекламные мероприятия, которые могут отличаться адресностью предоставления услуг. Подобную тенденцию возможно переиначить под государственное управление в области информации.

И в таком случае большие данные смогут привнести еще больший вклад в эффективность принимаемых решений. Огромные массивы информации, полученные из данных источников, могут внести корректировки в постановку целей государственного развития. На основе имеющихся показателей целесообразно производить сравнительный анализ между прогнозами и потенциальными возможностями развития отдельных отраслей и даже регионов.

Оценка эффективности в таком случае будет дополнена информацией, собранной из административных и косвенных источников информации, что позволит детализировать цели и промежуточные результаты. В таком случае экспертиза должна основываться на данных. Прежде всего это статистика, ведомственная статистика и социология — все это включает новый информационный ресурс современности — большие данные. Экспертные группы должны иметь не только доступ к информационным ресурсам Правительства и отдельных ведомств, но и возможность инициировать новое исследование, собирать новые данные. Другими словами, Экспертный совет мог бы получить право информационной инициативы.

### Список литературы

1. *Пантелеева Т.А., Трихина И.А.* Инвестиции как фактор экономической безопасности малого сельскохозяйственного предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 180–185.
2. *Разумова Е.В.* Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
3. *Ромашкин В.В., Сираждинов Р.Ж., Сибиряев А.С.* Процесс подготовки квалифицированных кадров для государственной гражданской службы // Вестник университета. — 2015. — № 9. — С. 207–212.

4. *Сергиенко Н.С.* «Бюджет для граждан»: опыт регионов и муниципальных образований // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. — 2017. — № 1. — С. 49–51.
5. *Сибиряев А.С.* Система государственного управления инновационной политикой в России и за рубежом. // Вестник Московского государственного областного института. Серия: История, философия, политология, право. — 2015. — Т. 1. — № 1-1 (2015). — С. 11.
6. *Токмурзин Т.М., Чакхиев Г.Г.* Деятельность региональных органов власти по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации // Государственное регулирование экономики в условиях глобализации: Сборник научных статей по материалам II международной научно-практической конференции. — 2015. — С. 496–501.
7. *Шедько Ю., Короткова Ю., Овчинников Н.* Внедрение проектного метода в органах местного самоуправления // Самоуправление. — 2018. — № 51. — С. 169–172.

УДК 316

## РОЛЬ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Иванова М.Ю.,**

магистрант,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## THE ROLE OF COMMUNICATIVE CULTURE IN THE PROFESSIONAL CULTURE OF THE LEADER

**Ivanova M.Yu.,**

master's student,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: Marisa.malicova@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается проблема развития профессионально-коммуникативной культуры руководителя как части его профессиональной культуры; охарактеризованы структура и содержание компонентов профессионально-коммуникативной культуры руководителя.

**Ключевые слова:** профессионально-коммуникативная культура менеджера, коммуникативная компетентность, управленческая культура, структура профессионально-коммуникативной культуры руководителя.

**Abstract.** This article deals with the problem of development of professional and communicative culture of the leader as part of his professional culture; the structure and content of the components of the professional and communicative culture of the leader are characterized.

**Key words:** professional and communicative culture of the manager, communicative competence, managerial culture, the structure of the professional and communicative culture of the manager.

Управленческий труд как специфический вид трудовой деятельности имеет важное значение, поскольку по своей природе призван обеспечивать выполнение функций управления в организации. Сложившиеся к настоящему времени кризисные ус-

ловия экономической системы в России, когда руководителям приходится принимать и реализовывать решения в сложных, постоянно изменяющихся ситуациях экономической, политической и социальной жизни общества, еще больше подчеркивают значимость управленческого труда.

С точки зрения личностного подхода профессиональная культура является основным фактором развития нравственных качеств личности, ее творческой реализации [2, с. 270–274].

Деятельностный подход к профессиональной культуре выражается в наличии определенных норм, правил, моделей поведения, присущих определенной профессии. По определению, которое дает культурологический словарь, профессиональная культура «характеризует уровень и качество профессиональной деятельности, зависят от социально-экономического состояния общества и добросовестности в овладении определенными знаниями, навыками конкретной профессии и их практическим использованием» [6, с. 432].

Профессиональная культура кроме необходимых знаний, умений и навыков включает в себя определенные личностные качества, нормы отношения к различным составляющим профессиональной деятельности [6, с. 207–215].

Б.С. Ерасов определяет профессиональную культуру как совокупность норм, правил и моделей поведения людей, которая связана со спецификой деятельности в современных условиях труда. В ней действует два начала — консервативное, то есть прошедший, и творческий, направленный на будущее создание новых ценностей [4, с. 143].

Профессиональная культура существует в каждой профессии. На формирование профессиональной культуры влияют как объективные, так и субъективные факторы: глобализация образования, престижность профессии, качество образовательных услуг, а также общая культура будущего специалиста, формирование профессиональной мотивации, способность к саморазвитию и профессионального роста.

Опираясь на теоретические разработки русских и зарубежных исследователей, под понятием «профессиональная культура» мы будем понимать социально обусловленный профессио-



нальный уровень развития личности в профессиональной сфере деятельности, который проявляется также в различных сферах ее жизнедеятельности: в духовной жизни, в работе, в общении с окружающими. Профессиональная культура — характеризует уровень и качество профессиональной деятельности в целом.

Итак, проведенный анализ литературных источников позволил сделать определенные обобщения. Во-первых, профессиональная культура является личностным достижением, что определяется определенным уровнем сформированности профессионально значимых знаний, навыков, умений, качеств личности. Во-вторых, профессиональная культура определяется в плоскости достижения общего уровня образованности личности, то есть уровня овладения научными знаниями и содержания мировоззрения [5, с. 3–9]. В-третьих, профессиональная культура трактуется в аспекте духовных достижений личности, в частности ее нравственности, отраженной в ценностях (прежде всего профессиональных), отношении к выбранной профессии и к себе как к специалисту определенной отрасли. В-четвертых, профессиональная культура проявляется в профессиональной деятельности, обеспечивает ее эффективность и результативность и в этом смысле обусловлена уровнем усвоения специалистом профессионального опыта и его квалификацией. В-пятых, необходимо элементом профессиональной культуры есть творческие способности специалиста, которые дают ему возможность совершенствовать свою деятельность, вносить в нее новое и оригинальное и благодаря этому достигать высоких результатов.

Одним из ключевых факторов успеха управления организацией является профессионально-коммуникативная культура менеджера. Многие исследователи и практики указывают на то, что наибольшая доля (85%) рабочего дня руководителя отведена личностно-деловым коммуникациям и контактам. А.Г. Самохвалова отмечает, что на результативность решения профессиональных задач оказывает влияние уровень коммуникативной компетентности менеджера, его способность применять адекватные управленческим ситуациям коммуникативные техники, при этом указывая на роль коммуникативной компетентности как «характеристики, имеющей профессиональную значимость

и выступающей залогом успеха в деловых отношениях» [7]. Нам также представляется интересной, в рамках нашего исследования, точка зрения И.В. Андросовой, рассматривающей сущность коммуникативной компетентности руководителя и определяющей ее в качестве совокупности профессиональных знаний, коммуникативных и организаторских умений, способности осуществлять самоконтроль и самообразование [1]. Потенциал профессионально-коммуникативной культуры руководителя в повышении эффективности менеджмента организации рассматривается в исследованиях В.В. Тарасенко [8], где представлена и охарактеризована система работы по совершенствованию коммуникативных техно-логий профессионально-управленческой деятельности руководителя и культурного наполнения контекста деловой среды, влияющих на развитие его управленческой компетентности и деловой активности, в целом, и формирование позитивного имиджа, в частности. Таким образом, профессионально-коммуникативная культура руководителя является одной из составляющих его управленческой культуры наряду с личной культурой, отражающей способность использования персональных ресурсов с учетом этических и правовых норм в реализации своих профессионально-карьерных сценариев жизни, и профессиональной культурой, проявляющейся в эффективности управленческой деятельности.

Изучение научной литературы позволило нам констатировать отсутствие общепринятого определения профессионально-коммуникативной культуры руководителя. Исследования психологических аспектов данного феномена применительно к образовательной организации представлены в трудах по психологии И.А. Зимней, А.К. Марковой, Г.П. Новиковой; методология профессионально-коммуникативной культуры менеджера образования представлена в трудах В.М. Гребенниковой, Н.И. Никитиной, Е.Л. Ерохиной, И.А. Мазаевой, Е.В. Казаченко; исследованиям культуры делового общения и коммуникативной культуры посвящены труды И.Л. Береговой, Л.М. Митиной, Т.В. Самоходкиной и др. Следует отметить, что в исследованиях, рассматривающих вопросы развития профессионально-коммуникативной культуры руководителя организаций, не относящихся к системе

образования, недостаточно представлены профессионально-педагогический и методический аспекты управления развитием изучаемого феномена.

Одними из значимых трудов в области развития профессионально-коммуникативной культуры руководителя являются исследования В.М. Гребенниковой и Н.И. Никитиной, рассматривающих теоретико-методологические основы профессионально-коммуникативной культуры менеджеров образования, а также деонтологический аспект ее развития в реальной управленческой практике. Авторы выделили и охарактеризовали группы качеств, являющихся базовыми и необходимыми для совершенствования коммуникативной культуры менеджера образования, которые, на наш взгляд, актуальны и для руководителей других социально-экономических сфер деятельности: «природные качества (коммуникабельность, способность к эмпатии и рефлексии и др.), развитие и совершенствование которых возможно в непрерывном режиме; личностно-коммуникативные характеристики, обусловленные воспитанием и образованием (нравственно-этические ценности и принципы, конфликтологическая компетентность и пр.); качества, возникшие в результате полученного жизненного и профессионального опыта личности (выдержка и самообладание, самоконтроль и др.)» [3].

Профессионально-коммуникативную культуру руководителя мы рассматриваем как совокупность личностно-деловых качеств и ценностных ориентаций менеджера, определяющих его коммуникативное поведение при решении профессиональных задач и способность к установлению и поддержанию конструктивного коммуникативно-деятельностного взаимодействия с окружающими в различных производственных и жизненных ситуациях.

Содержание профессионально-коммуникативной культуры руководителя может быть представлено в виде следующих взаимосвязанных структурных компонентов:

- коммуникативно-когнитивного, представляющего собой совокупность базовых знаний о сущности делового общения, об основных видах деловых коммуникаций и формах делового общения, о содержании коммуникационного

- менеджмента, о социально-психологических аспектах деловых коммуникаций, формирующих основу профессионально-коммуникативной компетентности руководителя;
- организационно-деятельностного, отражающего совокупность коммуникативных умений руководителя по технологии организации различных форм делового общения и управления конфликтами, коммуникативных техник конструктивного общения с партнерами, способствующих эффективному решению профессиональных задач (социально-культурного и производственного характера), требующих установления личностно-делового коммуникативного взаимодействия с окружающими;
  - мотивационно-целевого, включающего в себя совокупность мотивов и целевых ориентиров предстоящей коммуникативной деятельности руководителя, выступающих основой управления конкретными деловыми коммуникациями, определения необходимых коммуникативных инструментов для достижения планируемых результатов делового общения;
  - эмоционально-рефлексивного, определяющего эмоциональный интеллект руководителя, его способность конструктивно управлять собственными эмоциями, диагностировать эмоциональное состояние других людей, владение техниками стресс-менеджмента, в целом способствующих управлению персональным имиджем руководителя.

Эффективность развития профессионально-коммуникативной культуры руководителей обеспечивается организационно-педагогическими условиями:

- разработка и реализация программы корпоративного обучения руководителей «Развитие профессионально-коммуникативной культуры руководителя»;
- организация деятельностного и диалогового взаимодействия между субъектами образовательного процесса (руководителями-слушателями и тьюторами) в рамках корпоративного обучения на основе интерактивных образовательных технологий;

- обеспечение рефлексивной направленности процесса развития профессионально-коммуникативной культуры руководителя.

### Список литературы

1. *Андросова И.В.* Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера / Молодой ученый. — 2015. — № 9. — С. 498–500.
2. *Бондаревская Е.В.* Теория и практика личностно-ориентированного образования: учеб. пособие / Е.В. Бондаревская; Рост. н/Д гос. пед. ин-т. — Ростов н/Д, 2000. — С. 270–274.
3. *Гребенникова В.М., Никитина Н.И.* Профессионально-коммуникативная культура менеджера образования: сущность, структура, уровни проявления // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2014. — № 2. — С. 128–133.
4. *Ерасов Б.С.* Социальная культурология: учеб. пособие / Б.С. Ерасов. — М.: Аспект-Пресс, 2010.
5. *Крокинская О.Н.* Профессиональное мышление в контексте профессиональной культуры. Социально-педагогические и психологические проблемы общей и профессиональной культуры учителя / О.Н. Крокинская. — СПб.: Речь, 1992.
6. *Поздняк Л.В.* Управление дошкольным образованием: учеб. пособие для студентов пед. вузов / сост. Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. — М.: Издательский центр «Академия», 1999.
7. *Самохвалова А.Г.* Особенности делового общения руководителей с различными копинг-стратегиями // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. — 2010. — № 4. — С. 201–207.
8. *Тарасенко В.В.* Структурно-функциональный подход к определению содержания управленческой компетентности руководителя образовательной организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 4. — С. 5–9.
9. *Шакуров Р.Х.* Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Р.Х. Шакуров. — М.: Педагогика, 2013.

УДК 331.1

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

***Истратий А.Ю.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом,  
Московский Государственный Областной университет, Мытищи

***Козлова Е.Г.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом,  
Московский Государственный Областной университет, Мытищи

## KEY ISSUES MOTIVATING SALES PROFESSIONALS IN CRISIS

***Istratiy A.Yu.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of Human Resources Management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: anna\_2712@bk.ru

***Kozlova E.G.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of Human Resources Management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: eg.kozlova@gmail.com

**Аннотация.** Авторы сосредоточивают внимание на том, как сейчас поддержать, а фактически — спасти, продавцов. Если весной — осенью 2020 года были лишь единичные запросы на то, как скорректировать мотивацию специалистам по продажам, то летом 2021 года руководители отделов продаж уже открыто признают, что мотивацию нужно менять. Причина — затянувшиеся больше ожидаемого COVID-ограничения. И как следствие — продолжение спада активности практически на всех рынках. При этом на вопрос, достаточно ли на время просто изменить соотношение постоянной и переменной частей зарплаты, 95 процентов HRD ответили отрицательно. Основные методы исследования — анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам

исследования авторами сделан вывод о том, как трансформировать карту целей продавцов в кризис, чтобы перейти к гибкому планированию; на какие компетенции обратить внимание, чтобы скорректировать работу продавцов в кризис; как в отделе продаж поддерживать высокий уровень активности команды продавцов; как изменились требования к продавцам за год.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, мотивация.

**Abstract.** Authors focus on how to now support, and in fact — save, sellers. If in the spring — autumn of 2020 there were only single requests for how to adjust the motivation of sales specialists, then in the summer of 2021 the heads of sales departments already openly admit that the motivation needs to be changed. The reason is longer than the expected COVID limit. And as a result, the continued decline in activity in almost all markets. At the same time, when asked whether it is enough for a while to simply change the ratio of the constant and variable parts of the salary, 95 percent of HRD answered in the negative. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. Based on the results of the study, the authors concluded how to transform the seller's goal map into a crisis in order to move to flexible planning; which three elements of the sales competence to pay attention to in order to correct the performance of sellers in a crisis; How to maintain a high level of sales team activity in the sales department how the requirements for sellers changed for the year.

**Key words:** personnel management, personnel, motivation.

В продажах из-за нестабильности рынков в настоящее время не работают долгосрочные КРІ, которые были эффективны до пандемии. Чтобы мотивировать продавцов достигать стратегических результатов, компании теперь внедряют гибкое планирование [6]. Например, в ООО «Миррико менеджмент» трансформировали карту целей продавцов. Новые карты целей продавцов позволяют ООО «Миррико менеджмент» вовремя скорректировать действия, усилить фокус или выделить ресурсы для решения конкретной задачи. Именно движение по задачам теперь оценивают в рамках мотивации. Успешный путь к результату занимает от 40 до 60 процентов веса в рамках общих показателей продавца. Гибкое планирование сегодня применяют и в отношении премий [2].

Продавцам уже недостаточно навыков переговоров по телефону и на личных встречах. Чтобы найти постоянных клиентов

через новые каналы продаж, компании активно развивают у своих продавцов новые качества и навыки. Их же оценивают у кандидатов по вакансиям в продажи [3].

Первый блок новых необходимых навыков для продавцов — EQ в новых каналах. Чтобы сохранить и нарастить объемы продаж, необходимо развивать у сотрудников эмоциональный интеллект, навыки деловой переписки и онлайн-переговоры. Это важно, потому что специалист по продажам должен формировать мысли кратко и лаконично, а результаты встречи — конкретно, избегать двоякого чтения итогов переговоров.

Второй блок новых требований — высокая цифровая адаптивность. Темпы современных продаж требуют работать в чатах, таблицах, планировщиках или базах данных. Быстро научить продавцов осваивать новые сервисы поможет микрообучение. Суть короткого формата в небольших порциях знаний за небольшой отрезок времени. Микроблоки умещаются в 5–15 минут и могут быть объединены в серии. Стандартный блок не должен длиться дольше — именно такая продолжительность мотивирует слушателей заниматься регулярно и не отвлекает их от основных профессиональных задач. Тем более что учащийся не привязан к постоянному месту — обучение доступно с любых гаджетов [5].

Однако не стоит спешить отказываться от ранее разработанных, утвержденных руководством и обкатанных на практике учебных материалов. Их нужно пересмотреть и разделить на небольшие блоки, в которые можно добавить графические элементы или превратить массивы текста в схемы, таблицы и дорожные карты. Содержание и смысловая нагрузка учебных материалов не изменятся, а усваивать их слушатели будут быстрее [8].

В настоящее время многие российские компании сокращают количество геймификации в обучении или отказываются от нее вовсе, так как считают, что корпоративное развитие работника должно проходить в контексте его работы и строиться вокруг бизнес-процессов [7]. Только тогда обучение органично впишется в рабочие планы так, чтобы сотрудники могли при необходимости получить своевременную и точечную помощь прямо на рабочем месте, повысить личные KPI и собственную профессиональную эффективность. На практике это значит, что



на смену играм и развлекательным тестам приходит осознанная практика в контексте профессиональной деятельности сотрудника. Специалисты встраивают учебные модули в рабочие ситуации, наблюдая за действиями сотрудника в реальном времени. В итоге обучающийся получает помощь в виде советов, рекомендаций, предложений и инструментов, которые позволят делать свою работу лучше [4].

Современному бизнесу недостаточно привычных задач продавцов: наращивать клиентскую базу, активно увеличивать объем продаж, выполнять и перевыполнять планы. Сегодня в их системы мотивации вносят новые акценты [10].

Кадровая компания Staffmax учитывает в новой системе мотивации стабилизацию процессов сбыта. Сейчас политика компаний в области сбыта сводится к тому, чтобы выстроить длительные, стабильные отношения с контрагентами. Сегодня важнее не скачкообразные кривые вверх по результатам продаж, а более плавные значения, которые отражают стабильно поступающую прибыль. Поэтому полезно скорректировать мотивационную модель с учетом усредненных плановых показателей продаж в квартал, полгода и финальных цифр за год [11].

Необходимо обратить внимание на инструменты нематериальной мотивации [1]: давать дополнительные полномочия успешным линейным продавцам, у которых есть амбиции и управленческая хватка. Пусть на определенный период возьмут на себя руководство группой или отделом продаж. Также в условиях кризиса хорошая идея — мотивировать продавцов участием в совещаниях топов и правом озвучивать собственные идеи, как двигать и развивать сбыт.

До пандемии одни компании премировали продавцов за достаточный уровень позитивного настроения. Другие штрафовали за недостаточно энергичную речь. Но сегодня единственный рабочий вариант - поддерживать у продавцов азартный уровень напряжения [9].

Кроме того, продавцов мотивирует высокий уровень конкуренции в команде. Для этого руководителю отдела продаж нужно еженедельно проводить собеседования, чтобы отбирать на рынке самых лучших, талантливых и амбициозных.

Сегодня HR-специалисты ускорили оценку новых приемов с продавцами. Поэтому сразу после нововведений им следует общаться с каждым или провести групповое совещание, где наглядно показать сотрудникам, как будет оцениваться каждый новый показатель и как он повлияет на формирование их дохода.

А устранить демотивирующий эффект даже непопулярных новшеств позволяет плавный темп. Например, руководитель отдела продаж некоторое время рассчитывает зарплату по новой и старой схеме. Каждый сотрудник увидит, каких результатов он добивается, на какой доход может рассчитывать и как может на него повлиять в новых рабочих условиях. В результате продавец наглядно поймет свои перспективы.

### Список литературы

1. Брага И.В., Жураховская И.М. Материальная и нематериальная мотивация IT-специалистов // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. — 2021. — № 2. — С. 41–50.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. — 2021. — № 1(39). — С. 165–172.
3. Жураховский А.С., Матюнин Л.В. Особенности оценки персонала на входе в компанию: основные инструменты и способы // Друкеровский вестник. 2021. — № 2(40). — С. 216–224.
4. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Особенности применения коучингового подхода к развитию персонала // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 1. — С. 38–43.
5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 109–112.
6. Истратий А.Ю., Кузнецова Д.Р. Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 113–115.

7. *Козлова Е.Г., Лыкова В.П.* Основные HR-тенденции в современных социально-экономических условиях // Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции / Московский авиационный институт. — М., 2021. — С. 177–180.
8. *Матюнин Л.В., Чекан А.А.* Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 1. — С. 101–108.
9. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В., Кулешов С.М.* Стратегии экономического развития регионов и будущее России (на примере Московской области) // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. — М., 2021. — С. 357–361.
10. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В.* Малое предпринимательство: из прошлого в будущее // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 284–288.
11. *Федотова М.А., Чекан А.А.* Совершенствование системы мотивации с помощью профессиональных стимулов // Управленческий учет. — 2021. — № 7-2. — С. 469–474.

УДК 65.01

## ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ УРОВНЕМ СТРЕССА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

***Ищенко М.М.,***

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

***Митяев В.С.,***

студент 3 курса  
факультет управления и экономики направления «менеджмент»  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## FEATURES OF RESEARCH AND MANAGEMENT OF STRESS LEVELS IN A SMALL ENTERPRISE

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

PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: mmargo.i@mail.ru

***Mityaev V.S.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
faculty of management and Economics directions « management»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

E-mail: mityaev.01@gmail.com

***Аннотация.*** В статье рассматриваются вопросы изучения организационного стресса. Анализируются вопросы, касающиеся причин проявлений стресса в организации, особенности личностного и ситуационного стресса, воздействие организационного стресса на результативность малого бизнеса.

***Ключевые слова:*** особенности управления организационными стрессами, стресс-менеджмент, диагностика, исследования, методика, ситуационный стресс, предотвращение стрессов, производительность, эффективность.

***Abstract.*** The article discusses the issues of studying organizational stress. The issues concerning the causes of stress in the organization, the features of personal and

situational stress, the impact of organizational stress on the performance of small businesses are analyzed.

**Key words:** organizational stress management features, stress management, diagnostics, research, methodology, situational stress, stress prevention, productivity, efficiency.

Для создания благоприятной рабочей среды в коллективе, формированию делового сотрудничества и переход от межличностных отношений к деловым отношениям важны разные аспекты. К таким аспектам относятся стресс и, как следствие, возникающие конфликтные ситуации в трудовой среде. В наше время стресс и частое возникновение дисфункциональных конфликтов в организациях стали одной из глобальных проблем, вызывающих нервное напряжение, напряженный социально-психологический климат в коллективе и, как следствие, снижение эффективности и производительности труда.

Привлечение внимания ученых и практиков к проблемам управления организационными и профессиональными стрессами связано с очевидными потребностями в новых технологиях исследования этого явления и управления стрессом. В результате данного подхода в менеджменте образовалось целое направление, такое как «стресс-менеджмент». Понятие «стресс-менеджмент» в буквальном переводе с английского означает «управление стрессом». Он предполагает три главных направления работы:

- профилактику факторов, вызывающих стресс (стрессоров);
- уменьшение напряжения от неизбежных стрессоров;
- организацию системы преодоления негативных последствий стрессоров.

В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить два основных уровня: управление стрессами на уровне организации и управление стрессами на уровне отдельной личности. Стресс-менеджмент связан с такими видами управления, как менеджмент внутрифирменных коммуникаций, риск-менеджмент, конфликт-менеджмент, поскольку они оказывают стрессовое влияние на весь коллектив компании или некоторых сотрудников.

Несмотря на то, что проблема стресса разрабатывается достаточно давно, учеными и практиками признается недостаточность раскрытия многих ее аспектов. Это относится и к диагностике

многообразных проявлений психологического стресса [1]. В настоящее время отмечаются методологические и методические трудности диагностики и измерения психологического стресса. В данной статье будет предпринята еще одна попытка исследования организационного стресса на уровне малого предприятия.

Исследование, проведенное в небольшой компании, с численностью работающих 12 человек, направлено на изучение предрасположенности работников компании к профессиональному стрессу.

Исследование направлено на предмет изучения предрасположенности работников компании к профессиональному стрессу. Была поставлена цель выяснить основные причины возникновения стрессовых состояний в компании. Большинство причин профессионального стресса у работников могут быть сгруппированы в отдельные специфические группы, такие как: условия труда, наличие перегрузки, состояния оборудования, социально-психологического климата в коллективе, проблемы карьеры и т.д. Проблемой изучения стресса как результата личностной и ситуативной тревожности занимались многие психологи: Л.И. Божович, К. Гольдштейн, К. Изард, Р. Мэй, И.П. Павлов, А.М. Прихожан, Г.С. Салливан, Ч.Д. Спилбергер, Дж. Тейлор, А. Фрейд, Э. Фрейд, Ю. Л. Ханин, К. Хорни, А. Эллис и др.[3]

В исследовании была использована методика диагностики самооценки уровня тревожности, разработанная Ч.Д. Спилбергом. Данная методика диагностики является надежным и информативным способом самооценки уровня тревожности в данный момент (реактивная тревожность как состояние) и личностной тревожности (как устойчивая характеристика человека).[6] Личностная тревожность характеризует устойчивую склонность воспринимать большой круг ситуаций как угрожающие, реагировать на такие ситуации состоянием тревоги. Ситуативная (реактивная) тревожность характеризуется напряжением, беспокойством, нервозностью. Очень высокая реактивная тревожность вызывает нарушения внимания, иногда нарушение тонкой координации. Очень высокая личностная тревожность прямо коррелирует с наличием невротического конфликта, с эмоциональными и невротическими срывами и психосоматическими заболеваниями. Но тревожность не является изначально

но негативной чертой. Определенный уровень тревожности — естественная и обязательная особенность активной личности.

Методика измерения тревожности и как личностного свойства была адаптирована в русском переводе Ю.Л. Ханиным, и получила название Опросник Спилберга-Ханина. С помощью данного опросника определяются личностная и ситуационная тревожность, в результате определения которых устанавливается предрасположенность к стрессовым состояниям. Данная анкета позволяет изучить личность сотрудника и оценить отношение работников к своей работе. Этот метод направлен на анализирование степени экстремальности факторов производственной среды и их соответствие психофизиологическим особенностям работника. Результаты теста позволяют выделить основные проблемные категории профессиональной среды, неудовлетворительное состояние которых вызывает излишнее стрессовое воздействие на рабочих местах. Это является очень важным в данном исследовании, а результаты можно считать ключевыми, так как они непосредственно характеризуют состояние рабочей среды. Остальные же составляющие исследования либо подтверждают важность затронутой проблемы, либо дополняют данные исследования.

Ниже представлен опросник Спилберга-Ханина, с помощью которого определяется ситуационная тревожность.

Ситуационная (реактивная) тревожность — это состояние, характеризующееся субъективно переживаемыми эмоциями, напряжением, беспокойством, озабоченностью, нервозностью. Это состояние возникает как эмоциональная реакция на стрессовую ситуацию и может быть различна по интенсивности и динамичным во времени. Повышенная тревожность, обусловленная страхом возможной неудачи, оценки со стороны руководителей и коллег, является приспособительным механизмом, повышающим ответственность индивидуума перед лицом общественных требований и установок [4].

В анкетировании принимали участие 10 человек из числа рядовых сотрудников компании. Им были разъяснены цели исследования, предоставлены инструкции по заполнению опросного листа и гарантирована анонимность обработки результатов.

Результаты проведенного исследования представлены в табл. 2.

Таблица 1

**Шкала ситуационной тревожности**

№	Суждение	Выбираемые ответы			
		Нет, это не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно, верно
1	Я спокоен	1	2	3	4
2	Мне ничто не угрожает	1	2	3	4
3	Я нахожусь в состоянии напряжения	1	2	3	4
4	Я внутренне спокоен	1	2	3	4
5	Я чувствую себя спокойно	1	2	3	4
6	Я расстроен	1	2	3	4
7	Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8	Я ощущаю душевный покой	1	2	3	4
9	Я встревожен	1	2	3	4
10	Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11	Я уверен в себе	1	2	3	4
12	Я нервничаю	1	2	3	4
13	Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14	Я взвинчен	1	2	3	4
15	Я не чувствую скованности и напряжения	1	2	3	4
16	Я доволен	1	2	3	4
17	Я озабочен	1	2	3	4
18	Я слишком возбужден, и мне не по себе	1	2	3	4
19	Мне радостно	1	2	3	4
20	Мне приятно	1	2	3	4



Таблица 2

## Оценка ситуационной тревожности

№ вопроса	1					2					3					4				
	Вар-ты ответа	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Кол-во ответивших	3	2	2	2	1	2	2	0	4	2	2	2	0	4	2	1	2	1	2	1
№ вопроса	5					6					7					8				
Вар-ты ответа	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Кол-во ответивших	2	2	4	2	0	2	1	5	0	2	5	2	1	1	1	2	3	3	2	0
№ вопроса	9					10					11					12				
Вар-ты ответа	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Кол-во ответивших	1	3	3	2	1	2	1	5	1	1	2	2	3	1	2	1	2	6	0	1
№ вопроса	13					14					15					16				
Вар-ты ответа	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Кол-во ответивших	3	2	3	1	1	4	1	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	4
№ вопроса	17					18					19					20				
Вар-ты ответа	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Кол-во ответивших	4	1	2	1	2	1	4	2	2	1	1	3	3	0	3	3	2	1	1	3

По результатам проведенного исследования определили, что 10% респондентов стрессоустойчивы. Они четко определяют цели своей деятельности и выбирают оптимальные пути их достижения, стремятся справиться с трудностями сами, трудности и их возникновение подвергают анализу, делают правильные выводы. 52% опрошенных сотрудников определяется склонность стрессоустойчивости. Люди, относящиеся к данному типу, обладают стрессоустойчивостью, но не всегда ее проявляют, характеризуются в одних ситуациях стремлением к конкуренции, в других к компромиссу, к достижению цели, обычно бывают не удовлетворены собой и обстоятельствами и начинают рваться к новой цели, выполняя несколько дел одновременно. У 28% испытуемых выявлена склонность стрессоустойчивости. Данный тип людей часто проявляют стрессоустойчивость, но не всегда, выявляют меньшую подверженность стрессу, склонность к компромиссу, склонность адаптироваться к ситуации, спокойно относится к проигрышу, терпеливость по отношению к другим, склонность загружать себя работой до предела и выше, склонность делать несколько дел одновременно. И 10% опрошенных обладают типом низкой стрессоустойчивостью, характеризуются стремлением к конкуренции, достижению цели, обычно бывают не удовлетворены собой и обстоятельствами и начинают рваться к новой цели.

Таким образом, анализ результатов исследования позволил выделить основные проблемные категории профессиональной среды, неудовлетворительное состояние которых вызывает излишнее стрессовое воздействие на рабочих местах. Это является очень важным в данном исследовании, а результаты можно считать ключевыми, так как они непосредственно характеризуют состояние рабочей среды. Остальные же составляющие исследования либо подтверждают важность затронутой проблемы, либо дополняют другие исследования.

Для того чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности труда, руководству компании рекомендовано:

- использовать стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников;

- при неудачах сотрудников оценивать в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества;
- не исключать из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения [7].

Выполнение руководителями этих несложных в принципе рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Одновременно в тех же целях шаг навстречу руководителям предлагается сделать и подчиненным. Людям, страдающим от стрессов на работе, обычно предлагают примерно такой перечень методов минимизации стрессов.

- Обсудить проблемы с коллегами, с руководством. Позаботиться при этом, чтобы не выглядеть обвинителем или жалующимся.
- Постараться наладить эффективные деловые отношения с руководителем. Руководители, как правило, нуждаются в «обратной связи», но не всегда в состоянии ее наладить.
- Не стесняться требовать от руководства и коллег полной ясности и определенности в сути поручаемых заданий.

Перечисленные выше рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная же стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.) [5]. Кроме того, восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно человек умеет выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых обще социальными, семейными, возрастными и прочими факторами.

Также можно сказать о том, что разработка методов для предотвращения факторов стресса в организации может не только очень выгодно сказаться на финансовых показателях компании, но и хорошо отразиться на работниках фирмы, ведь здоровье человека всегда должно быть на первом месте у работодателя. Предотвращение стрессовых и конфликтных ситуаций в органи-

зации просто необходимы. Стресс, как и любой негативный фактор может привести к депрессии и, как следствие, нарушению когнитивных функций сотрудников. В состоянии депрессии работник продолжает ходить на работу и пытаться выполнять свои обязанности, но его труд не будет приносить никаких плодов, он чаще будет допускать критические ошибки в работе, что формирует у человека комплекс неполноценности и что в долгосрочной перспективе может негативно отразиться на финансовых показателях организации [2]. Один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в общей жизненной стратегии индивида, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

Таким образом можно сказать о том, что разработка методов для предотвращения факторов стресса в организации может не только очень выгодно сказаться на результативных финансовых показателях компании, но и позитивно отразиться на работниках фирмы, ведь психологическое и физическое здоровье человека всегда должно быть на первом месте у работодателя.

### Список литературы

1. *Золотова Т.Н.* Психология стресса. — М.: Книголюб, 2018. — 192 с.
2. *Калинин А.Д.* Как эффективно управлять. — М.: Экономика, 2019.
3. *Станкин М.И.* Психология управления / М.И. Станкин. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 304 с.
4. *Чирков Ю.Г.* Стресс без стресса. — М.: ФиС, 2019. — 176 с.
5. *Ищенко М.М., Козловская В.В.* Управление стрессом в профессиональной деятельности // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 2. — С. 91–96.
6. *Усатов И.А.* Исследование стрессоустойчивости сотрудников компании // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 44. — С. 257–262.
7. Организационные методы управления стрессами [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.imanagement.ru/zooms-303-1.html>.

УДК 65.01

## МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ИНДИВИДА И ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

***Ищенко М.М.,***

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

***Чайка Д.И.,***

студент 3 курса  
факультет управления и экономики направления «Менеджмент»,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## METHODS OF STUDYING AN INDIVIDUAL AND MODELS OF HIS ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

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

PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

Email: mmargo.i@mail.ru

***Chaika D.I.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics of the direction «Management»,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: dina.getman96@icloud.com

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены и проанализированы элементы методологии по изучению личности и его организационного поведения. Представлена классификация основных методов и моделей, установлена их взаимосвязь и оптимальное сочетание ключевых характеристик организационного поведения по основным уровням управления.

**Ключевые слова:** организационное поведение, эффективность, субъект управления, личность, методы исследования, психология, модели поведения.

**Abstract.** This article discusses and analyzes the elements of the methodology for the study of personality and its organizational behavior. The classification of the main

methods and models is presented, their interrelation and the optimal combination of key characteristics of organizational behavior at the main levels of management are established.

**Key words:** organizational behavior, efficiency, management subject, personality, research methods, psychology, behavior models.

В современной экономической среде, характеризующейся постоянным ужесточением конкуренции и повышением требований к руководителям, эффективный руководитель должен владеть искусством работы с людьми. В связи с этим в современном менеджменте сложилась стройная система методологических подходов к изучению индивида и модели его поведения.

Поведение человека в организации определяется его личностными чертами, а также влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает.[1] Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Методы исследования личности — совокупность способов и приемов изучения психологических проявлений личности человека. По форме и условиям проведения различают: экспериментальные и не экспериментальные (например, анализ биографий и т.п.), лабораторные и клинические, прямые и косвенные, исследовательские и обследовательские (психодиагностические).

Дифференциация методов исследования личности по содержанию определяется принципами интерпретации предмета психологии личности. В зависимости от доминирующего аспекта рассмотрения выделяются:

- 1) как индивидуальности;
- 2) как субъекта социальной деятельности и системы межличностных отношений;
- 3) как идеальной представленности в других людях.

Соответственно первому аспекту выделяются субъектная и объектная ориентация в построении методов исследования

личности. Субъектная ориентация представлена проективными и психосемантическими методиками, направленными на характеристику основных образующих индивидуального сознания — смыслов и значений.

Объектная ориентация, исходящая в основном из теории черт личности, представлена личностными опросниками, шкалами межличностного восприятия, приемами оценки развития интеллектуальных качеств и обучаемости индивида, совокупностью ряда приемов оценки психофизиологических параметров индивида [6].

Определенное единство субъектных и объектных исследовательских ориентаций достигается в рамках деятельностной трактовки личности, исходящей из взаимосвязи стабильного и динамического в сознании и деятельности (генетические методы изучения развивающейся, методы исследования установок и диспозиций личности, надситуативной активности (см. активность надситуативная), уровня притязаний и т.д.) [3].

В отечественной психологии показано, что данные, полученные в результате исследования личности как индивидуальности, не могут быть непосредственно перенесены на характеристики личности как субъекта межличностных отношений — индивидуально типическое выступает существенно по-разному в зависимости от уровня развития той общности, в которой интегрирована личность. В связи с этим (второй аспект) используются социально-психологические методы исследования личности в группах и коллективах (социометрия, референтометрия, приемы изучения ролевого поведения и др.).

В третьем аспекте построения и использования методов исследования личность выступает как внутри, так и за пределами меж индивидуального взаимодействия (идеальная продолженность субъекта в других людях — персонализация) и т.п. В рамках указанной ориентации складывается особый принцип исследования личности: метод отраженной субъектности (анализ личности индивида через его представленность в жизнедеятельности других людей, в их мотивациях и т.п.).

Наиболее известной в психологии является классификация Б.Г. Ананьева (рис. 1).

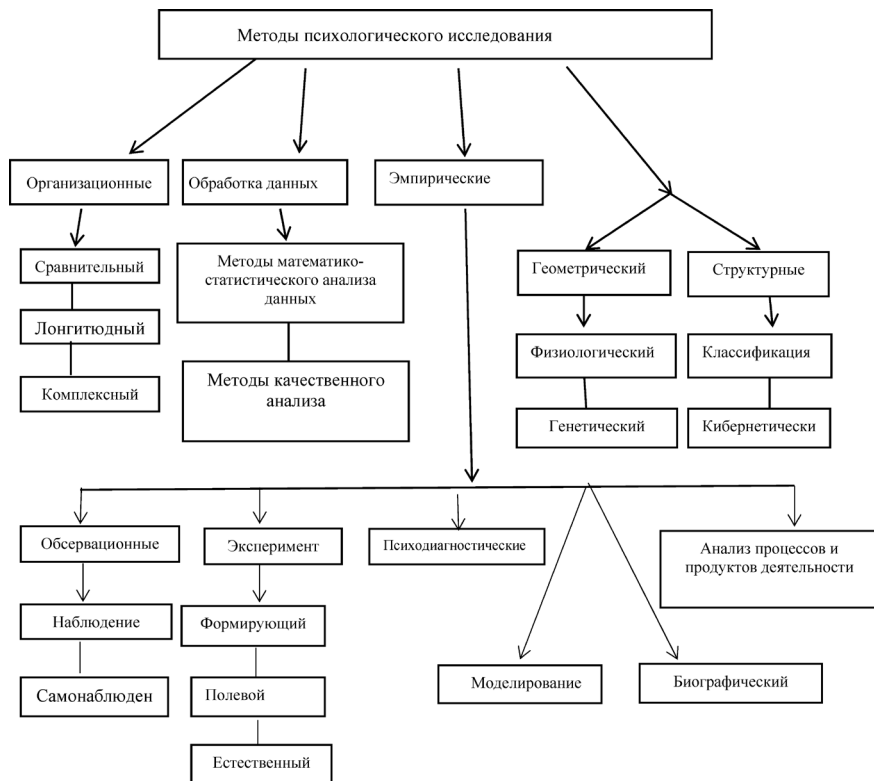


Рис. 1. Классификация методов психологического исследования

Анализируя методы исследования, Б.Г. Ананьев выделяет четыре их группы:

- 1) организационные методы (сравнительный, лонгитюдный (прослеживает становление, развитие исследуемого явления в течение нескольких лет), комплексный);
- 2) эмпирические, куда входят:
  - а) обсервационные методы (наблюдение и самонаблюдение);
  - б) экспериментальные методы (лабораторный, полевой, естественный, формирующий или, по Б.Г. Ананьеву, психолого-педагогический);



- в) психодиагностические методы (тесты стандартизованные и проективные, анкеты, социометрия, интервью и беседа);
  - г) праксиметрические методы, по Б.Г. Ананьеву, приемы анализа процессов и продуктов деятельности (хронометрия, циклография, профессиографическое описание, оценка работ);
  - д) метод моделирования (математическое, кибернетическое и др.);
  - е) биографические методы (анализ фактов, дат, событий, свидетельств жизни человека);
- 3) обработка данных, куда входят методы количественного (математико-статистические) и качественного анализа;
- 4) интерпретационные методы, включающие генетический и структурный метод.

Сравнительный метод широко используется во всех областях психологии. В психологии сравнительной реализуется в форме сопоставления особенностей психики на различных этапах эволюции. В этнопсихологии воплощается в выявлении психологических особенностей различных народов. В психологии возрастной выступает как метод срезов.

Лонгитюдный — метод длительного и систематического изучения одних и тех же испытуемых, позволяющий определить диапазон возрастной и индивидуальной изменчивости фаз жизненного цикла человека. Первоначально лонгитюдный метод (как метод продольных срезов) складывался в детской и возрастной психологии в качестве альтернативы методам поперечных срезов. Самостоятельная ценность метода заключается в возможности предсказания дальнейшего хода психического развития и установления генетических связей между его фазами.

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы друг к другу достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие группы методов:

- *метод наблюдения* (внешнего), состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Ме-

тод трудоемок и требует значительного времени и специальной подготовки;

- *метод самонаблюдения* (интроспекции) — наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и для ее сравнения с мнением окружающих;
- *многочисленная группа личностных опросников* (тестов), позволяющих определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение, и т.п.;
- *социометрия* — метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных лидеров, психологической совместимости.

Определение личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе тесным образом связано с последующим выбором модели организационного поведения [5]. В научной литературе моделям организационного поведения посвящены труды американских исследователей Ньюстрема и Девиса. Авторы в своей книге «Основы организационного поведения» выделяют следующие модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная.

1. *Авторитарическая модель*. Авторитарическая модель организационного поведения (ОП) основывается на власти. В условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента за трудовым процессом.
2. *Патерналистская модель*. Успех патерналистской модели зависит от экономических ресурсов. Она ориентирована на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации. Усилия руководства

организации направлены на обеспечение средств, необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот.

3. *Поддерживающая модель.* Поддерживающая модель организационного поведения (ОП) базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений Р. Ликерта. Он убедительно показал: управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственным опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий и помогающий сохранить чувство собственного достоинства и значимости. В соответствии со взглядами Д. Макгрегора эту модель могут реализовать менеджеры, чьи установки в отношении персонала подпадают под теорию Y.
4. *Коллегиальная модель.* Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели ОП. Термин «коллегиальность» характеризует партнерские отношения людей, объединившихся в группу и стремящихся к достижению общей цели. Эта модель получает распространение в организациях, деятельность которых определяется творческим отношением сотрудников к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда, дает значительную свободу действиям сотрудников.

Основные модели организационного поведения представлены в табл. 1.

Выбор модели организационного поведения имеет принципиальное значение, потому что каждая модель имеет свое мотивирующее влияние на деятельность исполнителей. На наш взгляд, важным становится понимание того факта, что не может быть однозначно выбрана та или иная модель организационного поведения. Следует учитывать такой фактор, как ситуационность. Ведь некоторые виды работ требуют рутинного, неквалифицированного, и жестко запрограммированного труда их выполнение гарантирует преимущественно материальное поощрение и чувство защищенности, то есть условий, предоставляемых в автори-

тарной и опекунской модели. Интеллектуальные же, не поддающиеся регламентации виды труда требуют командной работы и само мотивированных сотрудников. Работники, занятые таким трудом, должны функционировать в условиях поддерживающей и коллегиальной модели. Поэтому главным критерием при выборе модели организационного поведения следует учитывать ситуационный подход, подход, который бы был наиболее адекватным, а значит и эффективным в конкретных заданных условиях. А также комплексный подход, который не отвергает и не выделяет какую-либо одну модель, как единственно верную, а способствует совместному функционированию этих моделей, без их противоречия друг другу.

Оптимальным в современной организации представляется следующее сочетание моделей организационного поведения.

1. Уровень высшего менеджмента — коллегиальная модель ОП. На этом уровне принимается решение о том, насколько глубоко должна распространяться эта модель, охватывая различные категории менеджеров. Целесообразно учитывать то, что коллегиальная модель реальна в группе непосредственного взаимодействия. Если группа менеджеров в организации слишком велика, коллегиальная работа имеет существенные ограничения.
2. На уровне структурных подразделений оптимальна поддерживающая модель. Ее первое ограничение состоит в том, что ее могут реализовать только менеджеры с установками типа Y и Z. Менеджеры с установками типа X (по Д. Макгрегору) могут заявлять о своей приверженности к поддерживающей модели, но реализовать ее они не в силах. Второе ограничение состоит в том, что не весь персонал может быстро переключиться на работу по этой модели. В этом случае целесообразно в отношении их применять автократическую модель, оставляя возможность перейти в поддерживающую. Часто это дает хорошие результаты, поскольку мало кто хочет работать в автократической модели, если есть альтернатива поддерживающей.

Таблица 1

**Основные модели организационного поведения**

<b>Сравнительная характеристика</b>	<b>Модель автократическая</b>	<b>Модель патерналистская</b>	<b>Модель поддерживающая</b>	<b>Модель коллегиальная</b>
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Разбуженная энергия	Выраженный энтузиазм

Подводя итог вышеизложенному, можно отметить, что любая организация заинтересована в том, чтобы поведение ее сотрудников было в наибольшей степени эффективно [2]. Это выражается в том, что цели организации достигаются посредством активности, ответственности и добросовестном исполнении своих трудовых функций работников. Данный подход состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его изменять свое поведение в нужном направлении, т.к. человек способен менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения [4].

В процессе управления организационным поведением человека необходимо учитывать различные факторы, влияющие на него. Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, менеджмент организации может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации, а следовательно исследование факторов, влияющих на поведение человека в организации и выявление степени их влияния является необходимым условием успешности управления организацией.

### Список литературы

1. *Карташова Л.В.* Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 384 с.
2. *Лобанова Т.Н.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — Люберцы: Юрайт, 2017. — 482 с.
3. *Ищенко М.М., Степанцева Т.С.* Влияние характеристик группы на организационное поведение // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. — М., 2021. — С. 83–87.
4. *Митрофанова И.В.* Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов / И.В. Митрофанова, И.В. Корсакова, А.С. Пономарева, И.Д. Калиничева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2020. — № 3. — С. 436–451.
5. *Наумцева Е.А.* Анализ психометрических свойств методики оценки психологической готовности к изменениям Д. Холта // Организационная психология. — 2020. — Т. 6. — № 4. — С. 104–117.
6. *Никифорова Л.Х.* Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2016. — № 6. — С. 1–5.
7. *Никифорова Л.Х.* Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2017. — № 6. — С. 25–29.

УДК 338

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РОССИИ

**Калтакчи М.А.,**

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

## DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE FIELD OF HEALTHCARE IN RUSSIA

**Kaltakchi M.A.,**

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of GMU and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: Matvei.kaltakchi01@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлен анализ современных тенденций развития системы здравоохранения. Рассмотрено содержание Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года и Национального проекта «Здравоохранение», с точки зрения их стратегических приоритетов. В статье выявлено, что одной из приоритетных стратегий для сферы для здравоохранения в современных условиях является цифровизация. Проведен анализ трендов цифровизации в отрасли.

**Ключевые слова:** стратегия, здравоохранение, национальный проект, цифровизация.

**Abstract.** The article presents an analysis of current trends in the development of the healthcare system. The content of the Strategy for the Development of Healthcare in the Russian Federation for the period up to 2025 and the National Project «Healthcare» is considered from the point of view of their strategic priorities. The article reveals that one of the priority strategies for the healthcare sector in modern conditions is digitalization. The analysis of digitalization trends in the industry is carried out.

**Key words:** strategy, healthcare, national project, digitalization.

Сегодня человеческий капитал считается базисом экономики каждой страны, а значит, его необходимо сохранять и увеличивать.

Государство должно учитывать приоритеты охраны здоровья и развивать системы здравоохранения с помощью финансовых возможностей и с учетом уровня экономического развития.

Остановимся на понятии здравоохранения. Здравоохранение — это система социально-экономических и медицинских мероприятий, цель которых сохранить и повысить уровень здоровья каждого отдельного человека и населения в целом и внести положительный вклад в развитие общественного производства, а также обеспечить доступный уровень медицинского обслуживания населения.

Здравоохранение рассматривают в двух аспектах:

- 1) отрасль хозяйства — экономическая составляющая (хозяйственные формы, в рамках которых совершается профессиональная деятельность);
- 2) область человеческой деятельности, которая представляет профессиональную составляющую (содержательный аспект медицинской деятельности).

Совокупность органов управления здравоохранением, медицинских учреждений, в том числе частных медицинских и фармацевтических учреждений, функционирующих как единое целое, для организации охраны здоровья граждан и оказания им профилактической, диагностической, лечебной, восстановительной медицинской помощи, представляю систему сферы здравоохранения.

Она обладает единством внутренних связей элементов, которую составляют ее структурное содержимое и обособленность внешних элементов, влияющие косвенно или на прямую на систему здравоохранения [2].

В соответствии с Конституцией РФ наше государство обязано охранять здоровье, а также нести ответственность за сохранение и укрепление здоровья граждан. В соответствии с этим в России система здравоохранения разделена на государственную, муниципальную и частную, которые взаимосвязаны между собой в процессе оказания медицинских услуг населению [6, ст. 12–14].

Делая обзор современных тенденций развития системы здравоохранения, мы увидим положительную динамику.



Таблица 1

## Анализ показателей в здравоохранении за 5 лет [4, с. 245]

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Смертность от всех причин (на 1000 чел. населения)	12,3	12,1	11,8	11,6	11,4
Младенческая смертность (на 1000 рожденных живых детей)	7,8	7,5	7,5	7,0	6,4
Смертность от болезней системы кровообращения (на 100 тыс. населения)	677,2	663,0	649,4	635,7	622,4
Смертность от дорожно-транспортных происшествий (на 100 тыс. населения)	12,1	11,2	10,6	10,3	10,0
Смертность от новообразований (в том числе от злокачественных на 100 тыс. населения)	196,1	194,4	192,8	191,4	190,0

Подобной положительной динамике способствовало принятие и реализации двух важных стратегических документов в сфере здравоохранения — это Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года и Национальный проект «Здравоохранение».

Специалисты ВОЗ также отмечают снижение уровня смертности в РФ, в том числе при заболеваниях системы кровообращения, от туберкулеза, а также в результате травм и отравления. Страна также добилась значительных успехов в снижении детской смертности. Сердечно-сосудистые заболевания остаются основной причиной смерти во всем мире, Россия также не является исключением — более половины смертей приходится на ССЗ. Заболеваемость и смертность от туберкулеза снизились на 60% за последние 8 лет, но доля и абсолютное число заболевших ВИЧ вместе с новыми случаями продолжают расти [9].

Основными общественными приоритетами на данный момент являются борьба с неинфекционными заболеваниями и факторами риска, включая злоупотребление алкоголем, употребление

табака, нездоровое питание, отсутствие физической активности, вместе с повышением безопасности дорожного движения.

Проблема снижения общей численности населения была решена в первую очередь за счет сокращения младенческой и материнской смертности. Ряд мер был принят в части поддержки рождаемости, в том числе в области улучшения репродуктивного и материнского здоровья.

Как было отмечено выше, современное состояние системы здравоохранения в России определяется стратегией в соответствии с указом Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».

Стратегия является документом стратегического планирования, разработанным в целях обеспечения национальной безопасности Российской Федерации в сфере охраны здоровья граждан, включающим в себя оценку состояния национальной безопасности в этой сфере, определяющим цели, основные задачи и приоритетные направления развития здравоохранения в Российской Федерации, а также основные этапы, ожидаемые результаты и механизмы реализации настоящей Стратегии.

Согласно информации, содержащейся в данном документе, Россия продемонстрировала существенные успехи в достижении целей по указанной стратегии: увеличилась продолжительность жизни, а также доступность медицинских услуг для населения.

В соответствии с указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», определены приоритетные национальные проекты, среди которых и национальный проект «Здравоохранение».

Среди целевых показателей данного проекта, выделено снижение показателей смертности населения трудоспособного возраста (до 350 случаев на 100 тыс. населения), смертности от болезней системы кровообращения (до 450 случаев на 100 тыс. населения), смертности от новообразований, в том числе от злокачественных (до 185 случаев на 100 тыс. населения), младенческой смертности (до 4,5 случая на 1 тыс. родившихся детей).

Таким образом, оба стратегических документа, в первую очередь акцентируют внимание именно на сохранении здоровья населения, как стратегических приоритетов в данной отрасли.

Реализация этой стратегической цели тесным образом связана с повышением качества медицинской помощи. Ключевую роль в повышении качества медицинской помощи играют цифровые возможности оказания медпомощи.

В Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года сказано, что решение основных задач развития здравоохранения в Российской Федерации должно осуществляться по приоритетным направлениям. В числе приоритетных направлений (всего их 36) выделены совершенствование функционирования единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения и создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе ЕГИСЗ [5].

Также в документе отмечается, что в условиях быстро развивающихся информационно-коммуникационных технологий, искусственного интеллекта ощущается отставание в развитии технологий, обеспечивающих защиту персональных данных пациентов.

Национальный приоритетный проект «Здравоохранение» определяет цифровизацию системы здравоохранения Российской Федерации как одну из ключевых задач, которая реализуется в рамках федерального проекта «Создание единого цифрового контура здравоохранения на основе ЕГИСЗ».

Цифровое развитие здравоохранения осуществляется путем реализации стратегических положений основных государственных документов России в этой сфере. Развитие цифровизации здравоохранения обусловлено необходимостью повышения эффективности раннего выявления онкологических заболеваний и качества, продолжительности жизни маломобильных больных и инвалидов, которых примерно 1 млн в России и не менее 50–60 тыс. в Москве, хотя на самом деле учитывается только примерно 20 тыс.

Пандемия коронавируса показала необходимость форсировать цифровизацию здравоохранения. Пациенты, как и покупатели, в ситуации локдауна были значительно ограничены в воз-

возможности получить медицинские услуги. По данным главного внештатного специалиста-фтизиатра, главврача Забайкальского краевого фтизиопульмонологического центра Павла Фадеева, только на Дальнем Востоке из-за пандемии число профосмотров на туберкулез, например, снизилось на 35%, число плановых госпитализаций — на 38% и на 36% — число хирургических вмешательств.

По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), 68% государств столкнулись с перебоями в предоставлении медслужб, включая мониторинг диабета, гипертонии, скрининга рака. Такие сбои грозят ростом смертности от тяжелых заболеваний, отмечают в ВОЗ [7].

Начиная от «красных» зон реанимаций с тяжелыми пациентами с COVID-19, дистанционным обменом опытом врачей и заканчивая сопровождением больных на амбулаторном лечении — во всех этих случаях остро востребована стала телемедицина.

По всему миру в 15–20 раз увеличился объем предоставления телемедицинских услуг. Отчет Accenture Digital Health Technology Vision говорит о том, что в будущем как минимум одно из трех посещений медицинского учреждения будет виртуальным. Личный цифровой опыт в здравоохранении сегодня крайне важен для каждого. Человек хочет чувствовать свою значимость и получать весь спектр информации от врача. А докторам, в свою очередь, важно плотно работать с пациентами, предоставляя им более кастомизированную и прозрачную информацию. Получается, что информационные системы в здравоохранении могут превратить ранее пассивную аудиторию — пациентов — в активных участников рынка.

Во время пандемии коронавируса в два раза выросло количество дистанционных медицинских консультаций. Начали быстро внедряться технологии распознавания при помощи искусственного интеллекта медизображений. В Москве открыт референс-центр, в котором искусственный интеллект распознает COVID-19 на основании КТ-снимков [9].

Благодаря различным гаджетам (смарт-часам, фитнес-браслетам) в облачные хранилища поступает огромное количество медицинских данных. Среди которых сердечный ритм, уровень

насыщения кислородом и другие параметры. Индустрия здравоохранения может сосредоточиться на накоплении интегрированного опыта, консолидации данных для предсказания потребности пациентов, предупреждения и оперативного лечения болезней, реализации новых способов ухода за больными.

Медицинские организации должны стать партнерами для пациентов и использовать этот опыт сотрудничества, а производители ИТ-решений — найти способы предоставить людям больше свободы действий и сделать каждого «соавтором» своего цифрового опыта. Новые технологии, такие, как 5G, сделают такую кастомизацию опыта повсеместной, но создавать доверие организациям придется самостоятельно. Например, предоставляя людям выбор и прозрачность сбора данных. Для этого, к примеру, в инфосистемах создается подробный профиль пациента с указанием тех данных, которыми он готов поделиться.

Так же развитие цифровой медицины связывают с внедрением электронных медицинских карт, развитием концепции «подключенный пациент» — мониторинг и предоставление медуслуг с помощью встроенных интеллектуальных устройств и телемедицины.

Многие европейские страны, включая Эстонию и Финляндию, а также Израиль, Япония, Сингапур используют единую систему электронных медицинских карт (ЭМК). Финны, например, имеют 100-процентный доступ к своей ЭМК в режиме реального времени. Электронные медкарты фиксируют историю электронных рецептов и позволяют отслеживать в том числе доступность и реализацию лекарственных средств [9].

В России услуги в сфере здравоохранения остаются самыми востребованными среди государственных электронных услуг и по численности пользователей на треть опережают сервис в сфере налогов и сборов (второй по востребованности), говорится в исследовании уровня цифровизации здравоохранения Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (2020).

Доступ россиян к электронным медицинским документам, включая ЭМК, в личном кабинете пациента «Мое здоровье» на Едином портале государственных услуг в 2019 году предостав-

ляли 5,3% медицинских организаций. Услугами в личном кабинете в 2019 году воспользовались 10,3 млн человек — в 2,8 раза больше, чем годом ранее.

С завершением формирования единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ) в течение ближайших четырех лет электронные карты пациентов, центральные архивы медицинских изображений и единые лабораторные системы должны стать доступны для всех медучреждений страны. Все государственные медучреждения должны будут обеспечить доступ граждан к своим электронным медицинским документам через Единый портал госуслуг.

В короткие сроки были созданы специализированный федеральный регистр и необходимые справочники, что позволило адекватно оценивать распространение заболевания и резервные возможности лечебных учреждений, формировать аналитические прогнозы. «Регистр COVID» был создан для получения объективной информации об эпидемии на основании максимально детализированных данных — до каждого случая заболевания [4, с. 245].

К регистру подключено 5 тыс. медицинских организаций, 18 тыс. пользователей, зафиксированы данные об 1 млн больных, о динамике заполнения коечного фонда по регионам, лабораторных исследованиях. Также с помощью цифровых технологий запущено управление коечным фондом, дистанционное обучение врачей работе в новых условиях, сайт «Стопкоронавирус» с актуальной информацией об инфицированных и выздоровевших [8].

Среди актуальных проблем, препятствующих внедрению информационных технологий в медицину Российской Федерации, необходимо выделить технологический фактор, а именно — недостаточный уровень интеграции в единую сеть и дефицит подключений к сетям высокоскоростного Интернета как у врачей, так и пациентов. Подключение всех государственных медицинских организаций к ЕГИСЗ планируется к 2025 году. При этом реализация проекта по устранению цифрового неравенства, который предполагает подключение к Интернету жителей сельских, удаленных и труднодоступных районов, пока сталкивается с объективными сложностями в финансировании [8].

Единый цифровой контур должен повысить эффективность управления, точность статистики и качество медицинской помощи — данные позволят детально анализировать заболеваемость в масштабах страны. На его создание в период с 2019 по 2024 год в федеральном бюджете предусмотрено 177,7 млрд руб.

В результате анализа стратегии развития в сфере здравоохранения в России выявлена ее значимая роль в повышении социально-экономической жизни населения, что обуславливает научную и практическую значимость исследования, выраженную в необходимости активного участия государства в инновационной деятельности в сфере здравоохранения, которая ориентирована на создание новых инновационных цифровых систем здравоохранения, основанных на новых технологиях и способах управления, соответствующие современным мировым условиям.

Совершенствование стратегического управления государственными медицинскими организациями является важным направлением и приобретает все большее значение для развития сферы здравоохранения.

Работа в данном направлении обеспечит сбалансированное и устойчивое функционирование государственных медицинских организаций. Решение соответствующих задач приведет к повышению уровня качества и доступности медицинской помощи с учетом потребностей населения, снижению уровня заболеваемости.

Совершенствование стратегического управления, особенно на региональном уровне, связано с необходимостью оценки выполнения стратегических целей, анализа текущей деятельности и определения перспективных направлений развития государственных медицинских организаций.

## Список литературы

1. *Бельшев Д.В., Гулиев Я.И., Малых В.Л., Михеев А.Е.* Новые аспекты развития медицинских информационных систем [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyye-aspekty-razvitiya-meditsinskih-informatsionnyh-sistem>.

2. *Верх Ю.А.* Общественное здоровье и здравоохранение. Состояние и деятельность системы здравоохранения РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://wume.ru/raznoe/8-1/306-sostoyanie-i-deyatelnost-sistemy-zdravooxraneniya-rf>.
3. *Гусев А.В., Плусс М.А., Левин М.Б., Новицкий Р.Э.* Тренды и прогнозы развития медицинских информационных систем [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-i-prognozy-razvitiya-meditsinskih-informatsionnyh-sistem-v-rossii>.
4. *Львова К.А.* Основные приоритеты развития национального проекта здравоохранения и охраны здоровья граждан в Российской Федерации // Молодой ученый. — 2020. — № 41 (331). — С. 244–247.
5. Указ Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://static-1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/036/956/original/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8.pdf?1516201947](https://static-1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/036/956/original/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8.pdf?1516201947).
6. ФЗ № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/)
7. Цифровая стратегия Минздрава России [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://evercare.ru/news/cifrovaya-strategiya-minzdrava-rossii>.
8. Цифровизация здравоохранения: опыт и примеры трансформации в системах здравоохранения в мире / Е.И. Аксенова, С.Ю. Горбатов. — М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2020. — 44 с.
9. Цифровизация делает здравоохранение эффективным [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/5f6e921e7a8aa9bebb4f7e6b>.
10. *Морозова Ю.А.* Цифровая трансформация российского здравоохранения как фактор развития отрасли // Интеллект. Инновации. Инвестиции / Intellect. Innovations. Investments. — 2020. — № 2 — С. 36–46.



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЮДЖЕТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРУ: ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ

***Крашенинников Ю.С.,***

аспирант,

кафедра финансов устойчивого развития,

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва

## EFFICIENCY OF BUDGET INVESTMENTS IN INFRASTRUCTURE: APPROACHES TO EVALUATION

***Krashennnikov Y.S.,***

PhD Student,

Department of Finance of Sustainable Development,

Plekhanov Russian University of Economics

E-mail: otmashi@yandex.ru

***Аннотация.*** В статье рассматриваются вопросы эффективности бюджетных инвестиций в развитие инфраструктурного комплекса, играющего важное значение для развития национальной экономики и обеспечения экономического роста. Выявлены приоритетные отрасли направления бюджетного финансирования. Дана характеристика основных методических подходов к оценке эффективности инфраструктурных бюджетных инвестиций. Предложен комплекс мероприятий, внедрение которого в практику государственного управления, позволит повысить эффективность бюджетных инвестиций, выделяемых на развитие инфраструктуры национальной экономики.

***Ключевые слова:*** бюджетные инвестиции, инфраструктурные инвестиции, оценка эффективности бюджетных инвестиций, бюджетное финансирование.

***Abstract.*** The article discusses the effectiveness of budget investments in the development of the infrastructure complex, which plays an important role for the development of the national economy and ensuring economic growth. Priority sectors of the budget financing direction are identified. The characteristics of the main methodological approaches to assessing the effectiveness of infrastructure budget investments are

given. A set of measures is proposed, the implementation of which in the practice of public administration will increase the efficiency of budget investments allocated for the development of the infrastructure of the national economy.

**Key words:** budget investments, infrastructure investments, assessment of the effectiveness of budget investments, budget financing.

В современных условиях оптимизация расходов бюджетов становится приоритетной задачей финансовой политики любого государства, в том числе и при инвестировании бюджетных средств. Высокая значимость института бюджетных инвестиций определяется тем, что они непосредственным образом влияют на развитие рыночного и социального инфраструктурного комплекса, а также на формирование благоприятного инвестиционного климата и стимулирование инвестиционной деятельности в стране. В большинстве стран мира государственная инвестиционная деятельность сосредоточена на реализации инфраструктурных проектов, имеющих принципиально важное значение для развития национальной экономики и обеспечения стабильного экономического роста [8].

Бюджетные инвестиции заметно отличаются от иных видов инвестиций, к примеру, от инвестиций частных инвесторов. Бюджетные инвестиции имеют свои особенности, которые касаются источников инвестиций, их форм, объектов вложений. Под бюджетными инвестициями подразумеваются бюджетные средства, направленные на создание или увеличение за счет средств бюджета стоимости государственного (муниципального) имущества [4, с. 5].

Вопросам оценки эффективности посвящены исследовательские работы отечественных и зарубежных авторов, в числе которых следует упомянуть публикации А.А. Бокарева, О.В. Богачевой, О.В. Смородинова [3]; И.В. Ёлоховой, Ю.В. Дубровской [5]; А.Б. Кюгана [6]; М.Е. Косова [7]; W. Easterly, T. Irwin, T.L. Serven [11]; P. Keefer, S. Knack [13]; P. Rajaram, T.M. Le, N. Biletska, J. Brumby [14]; S. Straub [15].

Для большинства стран в качестве приоритетных отраслей направления бюджетного финансирования выделены: строительный комплекс, государственный сектор экономики, воен-

но-промышленный комплекс, объекты социальной и рыночной инфраструктуры.

Важным индикатором отбора и финансирования приоритетных инфраструктурных проектов является их эффективность. Анализ показывает, что недостаточная эффективность бюджетных инвестиций в рамках государственных программ и национальных проектов, приводит не только к росту запланированных расходов, но и увеличению срока их реализации. Кроме этого, немаловажным следствием недостаточной эффективности становится и низкий уровень социально-экономической эффективности всех программно-целевых инструментов. Все вышесказанное отражает высокую актуальность проблемы обеспечения эффективности всех видов бюджетных инвестиций [2].

Анализ научных публикаций позволяет сделать вывод, что на сегодняшний сформировались три основных подхода к оценке эффективности инфраструктурных инвестиций [10].

Первый рассматривает эффективность бюджетных инвестиций в контексте реализации инфраструктурного проекта. Второй подход основан на оценке эффективности управления бюджетными инвестициями с точки зрения жизненного цикла инфраструктурного проекта. Третий подход сосредоточен на эффективности управления государственным инфраструктурным комплексом преимущественно в рамках механизма государственно-частного партнерства [8]. Сравнительный анализ приведенных выше подходов позволяет сделать вывод, что каждым из них предлагаются собственные системы оценки, существенно различающиеся количеством и составом показателей, используемых в оценочных процедурах. При этом большинство исследователей наиболее перспективным считают третий вариант, поскольку при его использовании предоставляется возможность проведения комплексной оценки.

В частности, критериями отбора инфраструктурных проектов для получения бюджетных инвестиций являются прогнозируемые значения целой системы показателей эффективности:

- чистая приведенная стоимость инфраструктурного инвестиционного проекта (NPV);

- внутренняя норма доходности инфраструктурного инвестиционного проекта (IRR) или ставки дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость по факту нулевая, что означает потенциально высокий уровень окупаемости и прибыльности для всех участников заявленного проекта;
- отношение прогнозируемых налоговых поступлений в бюджет соответствующего уровня к общему объему бюджетных инвестиций, необходимых для реализации заявленного инфраструктурного проекта;
- доля вклада заявленного инфраструктурного инвестиционного проекта в увеличение валового внутреннего продукта (ВВП) или валового регионального продукта (ВРП).

В то же время необходимо отметить, что за последнее двадцатилетие методология оценки инфраструктурных инвестиций претерпела значимую эволюцию. В частности, можно отметить существенный прогресс методологических подходов, на основе которых был разработан целый ряд методик, прошедших практическую апробацию. Речь идет, прежде всего, о методиках, в основу которых положен жизненный цикл инфраструктурного проекта, органичное встраивание данных типов инвестиций в бюджетный цикл, построение национальных рейтингов, отражающих эффективность бюджетных инвестиций.

Что касается инфраструктурных инвестиционных проектов (особенно, с большим сроком их реализации), то одним из наиболее распространенных методов, применяемых в процедурах оценки их эффективности, традиционно является измерение дисконтированных денежных потоков. Для объектов инфраструктуры в социальной сфере следует оценивать появление положительных социально-экономических эффектов, наличие которых оказывает непосредственное воздействие на принятие решений по выделению необходимых объемов бюджетного финансирования. В качестве одной из особенностей эффективности бюджетных инвестиций можно упомянуть расчет изменения налоговых поступлений, в данном случае речь идет об отношении дисконтированных налоговых доходов к совокупному объему планируемых бюджетных ассигнований на реализацию

инфраструктурных проектов по каждому отдельному направлению.

При этом следует обратить внимание, что для проектов в этой сфере не менее важным является выявление не только экономических, но и социальных, экологических и отраслевых изменений, которые происходят (или не происходят), для которых затруднены возможности измерения в непосредственно денежном эквиваленте. В этой связи при проведении оценочных процедур необходимо принимать в расчет все эти подобные неэкономические факторы, в числе которых наиболее значимыми являются такие показатели, как изменение уровня занятости, улучшение экологической обстановки на территории реализации [1].

При анализе существующих методических подходов к оценке эффективности бюджетных инвестиций в инфраструктуру необходимо учитывать два важных обстоятельства: первое, что методология оценки непрерывно эволюционирует, второе связано с тем, исследователи обращают внимание на ее определенную этапность [7]. При этом особое внимание надо обратить на объемы бюджетных ассигнований, выделяемых на инфраструктурное развитие в рамках реализации государственных программ Российской Федерации и национальных проектов. Так, например, в случае неполного освоения бюджетных ассигнований на выполнение подпрограмм или отдельных мероприятий, недостижения запланированных целевых индикаторов без объективных причин в случае форсмажорных обстоятельств целесообразно уменьшить объем финансирования в следующие периоды.

Более того, в случае выявления в процессе оценки хода реализации конкретных программ / подпрограмм и проектов невозможности достижения установленных целей и параметров эффективности использования выделенных объемов бюджетного финансирования после выяснения причин может быть принято решение о полном прекращении финансирования данных программно-целевых инструментов.

Таким образом, в условиях необходимости обеспечения запланированных темпов экономического роста необходимо осуществлять активный поиск мер, направленных на повышение эффективности всех видов бюджетных инвестиций, в том числе

адаптировать к российским реалиям зарубежный опыт. Определенный всплеск интереса к вопросам оценки эффективности бюджетных инвестиций в том числе вызван тем, что проведение регулярных оценочных процедур в ходе развития инфраструктурного комплекса позволяет не только выявить наиболее слабые места в этой сфере, но и разработать действенный комплекс мер, направленный на их нивелирование [12].

В этой связи для повышения эффективности бюджетных инвестиций, выделяемых на инфраструктурное развитие, следует предусмотреть комплекс соответствующих мероприятий, включающий в т.ч.:

- систематическую деятельность по уточнению целевых индикаторов и показателей государственных программ и национальных проектов;
- подготовку предложений по обоснованию необходимости продолжения финансирования отдельных инфраструктурных объектов и проектных мероприятий, предусмотренных государственной программой / подпрограммой;
- своевременный выбор приоритетов инфраструктурного развития, например, сооружение наиболее важных объектов, необходимых для достижения определенного уровня инфраструктурного развития страны, выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для приоритетных отраслей и секторов национальной экономики;
- регулярный мониторинг эффективности использования средств бюджетных инвестиций на всех уровнях бюджетной системы Российской Федерации;
- построение макроэкономических прогнозов и определение основных параметров бюджетной системы страны для определения наиболее значимых тенденций для более полного обеспечения приоритетных сфер инфраструктурного комплекса, а также выявление критически важных факторов влияния.

Необходимость достижения национальных приоритетов, установленных основными документами стратегического планирования, в условиях ограниченности бюджетных ресурсов вы-

зывает потребность корректировки подходов к реализации мер, направленных на повышение эффективности деятельности органов государственной власти.

В качестве дополнительных мер повышения эффективности бюджетных инвестиций при реализации проектов, направленных на развитие инфраструктурного комплекса, в практику государственного управления целесообразно внедрить следующие:

- разработать и внедрить механизм комплексной оценки различных типов инвестиционных инфраструктурных проектов, особенно, запланированных в рамках реализации государственных программ Российской Федерации;
- дифференциация методик проведения оценочных процедур, в полной мере учитывающих как альтернативные источники инвестиций, так и внешние и внутренние факторы, влияющие на результаты реализации инвестиционных проектов;
- совершенствование механизма контроля поддержания конкурентной бизнес-среды для нейтрализации процесса монополизации рынков, на которые направлены результаты инвестиционных проектов, с целью недопущения завышения цен и запрашиваемого объема финансирования;
- разработка стандартов для обоснования необходимого объема бюджетного финансирования при запуске новых инвестиционных проектов;
- определение оптимального уровня допустимого риска при реализации инвестиционных проектов с государственным участием.

В современных условиях значительное внимание следует уделить внедрению новых, ранее не используемых механизмов, позволяющих обеспечить более углубленный и комплексный анализ эффективности использования выделяемых бюджетных инвестиций. В этой связи значимой задачей является не только оценка эффективности бюджетных инвестиций в рамках реализации проектов на развитие инфраструктурного комплекса, но и выявление и высвобождение не эффективных и (или) недостаточно эффективно используемых бюджетных ресурсов и перенаправление их на решение приоритетных задач, а также

использование, наряду с бюджетным финансированием, альтернативных источников финансирования реализуемых мероприятий, что требует проведения уже более детального и системного анализа.

### Список литературы

1. *Афанасьев М.П., Шаш Н.Н.* Российские инвестиции в странах Европы: текущее состояние и перспективы // Проблемы прогнозирования. — 2020. — № 3(180). — С. 113–123.
2. *Афанасьев М.П., Шаш Н.Н.* Экономические реформы в России: новый французский взгляд (О книге “J.Vercueil L'économie politique de la Russie: 1918–2018” // Вопросы экономики. — 2020. — № 9. — С. 140–155.
3. *Бокарев А.А., Богачева О.В., Смородинов О.В.* Развитие методологии оценки эффективности управления государственными инвестициями в инфраструктуру // Финансовый журнал / Financial Journal. — 2017. — № 4. — С. 56–70.
4. *Давар Э.* Государственные расходы и экономический рост // Финансы и бизнес. — 2018. — № 2. — С. 4–19.
5. *Ёлохова И.В., Дубровская Ю.В.* Особенности оценки эффективности бюджетных инвестиций в России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2012. — № 4. — С. 1–19.
6. *Коган А.Б.* Критика доминирования оценки бюджетной эффективности при выборе инвестиций для государственного софинансирования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2017. — Т. 10. — Вып. 4. — С. 418–434. — <https://doi.org/10.24891/fa.10.4.418>.
7. *Косов М.Е.* Формы реализации бюджетных инвестиций, повышение их эффективности // Экономический анализ: теория и практика. — 2019. — Т. 18. — № 1. — С. 83–95. — <https://doi.org/10.24891/ea.18.1.83>.
8. *Шаш Н.Н., Алабед А.Н.М.* Роль государственно-частного партнерства в инфраструктурных проектах // Вестник Академии знаний. — 2021. — № 2(43). — С. 281–284.
9. *Barro R.J.* Government Spending in a Simple Endogenous Growth Model // Journal of Political Economy. — 1990. — Vol. 98. — P. 103–125.



10. *Berg A., Gottschalk J., Portillo R., Zanna F.* The Macroeconomics of MediumTerm Aid Scaling-Up Scenarios// IMF Working Paper. — 2010. — Vol. 10. — P. 160.
11. *Easterly W., Irwin T., Serven L.* Walking Up the Down Escalator: Public Investment and Fiscal Stability// World Bank Research Observer. — 2008. — Vol. 23. — Pp. 37–56.
12. *Esfahani H., Ramirez M.* Institutions, Infrastructure, and Economic Growth// Journal of Development Economics. — 2003. — Vol. 70. — Pp. 443–477.
13. *Keefer P., Knack S.* Boondoggles, Rent-Seeking, and Political Checks and Balances: Public Investment under Unaccountable Governments// Review of Economics and Statistics. — 2007. — Vol. 89. — Pp. 566–572.
14. *Rajaram A., Le T. M., Biletska N., Brumby J.* A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management // World Bank Policy Research Working Paper. — 2010. — No. 5397 (Washington: World Bank).
15. *Straub S.* Infrastructure and Growth in Developing Countries: Recent Advanced and Research Challenges// World Bank Policy Research Working Paper. — 2008. — No 4460 (Washington: World Bank).

УДК 351

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СКУЛШУТИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

**Малегон С.В.,**

студентка,  
факультет «Высшая школа управления»,  
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва

## DIGITALIZATION AS ONE OF THE ELEMENTS OF SOLVING THE PROBLEM OF SCHOOLSHOOTING IN THE SYSTEM OF STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

**Malegon S.V.,**

student,  
Faculty of Higher School of Management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
E-mail: malsophy2003@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные вопросы внедрения цифровых технологий в систему государственного и муниципального управления для решения проблемы скулшутинга, анализируются проблемы и тенденции этого явления в современных условиях. Анализируются механизмы и инструменты эффективности мер по борьбе со скулшутингом, принимаемые органами государственного и муниципального управления. В работе раскрываются преимущества такого инновационного метода как государственная геномная регистрация, который непосредственно нацелен на усиление контроля за потенциальными и реальными скулшутерами. Также рассматриваются предложения по устранению нынешних

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — Сибиряев Алексей Сергеевич, к.пол.н., доц. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: gimu09@mail.ru.

проблем с целью повышения эффективности борьбы с колумбайном и внедрения цифровых технологий в систему государственного и муниципального управления.

**Ключевые слова:** скулшутинг (колумбайн), цифровизация, буллинг, система государственного и муниципального управления

**Abstract.** The article discusses the main issues of introducing digital technologies into the system of state and municipal government to solve the problem of school shooting, analyzes the problems and trends of this phenomenon in modern conditions. The mechanisms and tools for the effectiveness of anti-schoolshooting measures taken by state and municipal governments are analyzed. The paper reveals the advantages of such an innovative method as state genomic registration, which is directly aimed at strengthening control over potential and real school shooters. Also, proposals are being considered to eliminate current problems in order to increase the effectiveness of the fight against columbine and the introduction of digital technologies in the system of state and municipal government.

**Key words:** schoolshooting (columbine), digitalization, bullying, system of state and municipal government

За последние 5 лет на территории России участились случаи скулшутинга (от *англ.* school shooting — школьная стрельба), которые представляют собой вооружённые нападения на школьников или студентов, произведённые на территории учебного заведения и совершённые учащимся данного учебного заведения или посторонним лицом и зачастую перерастающие в массовые убийства.

Данное явление в значительной степени влияет на систему государственного и муниципального управления. Поскольку целью и последствием скулшутинга являются массовые убийства, такое явление не может не привлекать внимание общественности и подрывать доверие, авторитет власти. В таком случае важной задачей представителей власти является взятие под вой контроль данной ситуации на всех уровнях. В условиях распространения вооружённых нападений система государственного управления должна быть готова к принятию незамедлительных и эффективных мер по предотвращению скулшутинга и устранению факторов, влияющих на его распространение внутри молодёжной субкультуры.

Проблематика такого явления, как «скулшутинг» заключается в том, что ни одно современное государство не смогло значительно уменьшить количество подобных нападений, несмотря на использование различных современных мер борьбы. На Западе, в частности в США, где указанная проблема до сих пор является острой, проводились различные учения в образовательных организациях, во время которых преподаватели и студенты готовились к нападению стрелка, закупалось новое оборудование для обеспечения безопасности, предлагались инициативы регулирования контроля оружия, но всё это ни привело к должному результату [3].

Освещая ситуацию со скулшутингом в России, невозможно не отметить, что государственными органами по-прежнему не предприняты никакие существенные меры, позволяющие решить данный вопрос или минимизировать его последствия. О необходимости решения этой проблемы неоднократно заявлял президент России Владимир Путин [6].

Для того что бы действительно остановить молниеносное распространение скулшутингов государству следует обратиться к первоисточнику проблемы — «буллингу», который представляет собой длительное физическое или эмоциональное насилие внутри определенного коллектива над одним из его участников, который не способен самостоятельно защитить себя. Одним из элементов государственного контроля буллинга может стать регулирование системы социальных сетей путем создания в органах государственного управления специализированных подразделений по анализу «больших данных», под которыми понимается обозначение структурированных и неструктурированных данных огромных объёмов и значительного многообразия, эффективно обрабатываемых горизонтально масштабируемыми программными инструментами, появившимися в конце 2000-х годов и альтернативных традиционным системам управления базами данных. Относительно ситуации со стрельбой в школах, объектом буллинга является стрелок, который имеет определенные травмы в опыте взаимодействия в коллективе. В таком случае роль государства будет заключаться в организации психологической работы в учебных заведениях по выявлению случаев

потенциально опасных, агрессивных и подверженных буллингу подростков в отдельных классах на региональном уровне, а также проведение психологических консультаций с ними и с их родителями. Следует отметить, что нагрузка на психологов является достаточной высокой, поэтому выходом из сложившейся ситуации могут стать дистанционные консультации с психологом [1].

В каждой школе проводятся специальные учения или классные часы, посвященные борьбе с терроризмом, пожарами и другим чрезвычайным ситуациям, но о проблеме скулшутинга ученикам, студентам, учителям, преподавателям и родителям практически ничего неизвестно, то есть существует потребность в информировании всех участников учебного процесса. Исходя из опыта иностранных государств, необходимо также согласовать такое информирование или возможные обучения с психологами, поскольку в мире уже имеется негативный опыт, который говорит о том, что учения в школах могут приводить к детским психологическим травмам, так как совсем юные школьники вовлекаются в преодоление слишком серьезных и тревожных для них проблем.

Дальнейший ход рассуждений сводится к созданию наиболее безопасных условий в учебных заведениях. В этом аспекте вопроса можно обратиться к мерам, применяемым в борьбе с частично схожим явлением, а именно с терроризмом. Для этого все учебные заведения следует оснастить досмотровым и антитеррористическим оборудованием, например металлодетекторами и ручными металлоискателями и камерами, подключенными к интернету. Кроме того, каждое учебное заведение в России требует усиления охраны, для этого можно привлечь сотрудников Росгвардии, которая ко всему прочему имеет прямую цель обеспечения государственной и общественной безопасности, защиты прав и свобод человека и гражданина.

Следующим ключевым методом борьбы со скулшутингом, на который стоит обратить внимание, является регулирование оборота оружия. Государственная Дума Российской Федерации уже приняла в первом чтении закон об ужесточении оборота оружия. В нём предлагается повысить возраст выдачи лицензии

граждан на пользование оружием с 18 лет до 21 года. Из недоработок данного законопроекта хочется выделить отсутствие прохождения психологической экспертизы, полиграфа для получения лицензии, поскольку во многих государственных медицинских учреждениях доступна покупка фальшивой справки по здоровью или же часто осмотр пациента проводится халатно. За малейшие нарушения связанные с использованием оружия гражданина должны не облагать штрафом, а лишать права иметь оружие навсегда, особенно если это повлекло за собой причинения вреда здоровью иному лицу. В довершение анализа недостатков нового законопроекта об ужесточении оружия хочется отметить такую дополнительную инициативу как создание и реализация специальных занятий по обучению людей обращению с оружием, а также распространение видеоматериалов на федеральном и региональном уровне, поскольку определенная часть населения состоит в «нездоровых отношениях» с предметами вооружения и считают их орудием мести и выражения агрессии, а не инструментами защиты [4].

В значительной мере важной была инициатива, озвученная вице-президентом Российского фонда мира Еленой Суторминой, которая предложила обеспечить информационную блокаду, направленную на личность стрелков, желающих получить известность среди сверстников. Например, после событий в Казанской школе у многих пользователей социальной сети «Tiktok» в рекомендациях стали появляться фанролики, посвященные Ильназу Галявиеву и некоторое количество людей стало проявлять жалость и снисходительность к убийце. Популяризация привела к тому, что к середине ноября 2021 года поклонники стрелка собрали полмиллиона рублей на его адвокатов. Наиболее грамотным решением государственных органов могло бы быть привлечение государственных СМИ к работе по общественному порицанию такого девиантного поведения, что способствовало бы формированию у людей, в особенности у молодежи, резко негативного отношения к такого рода действиям. В настоящее время российским законодательством не предусмотрена уголовная ответственность за размещение в сети материалов, которые пропагандируют вооруженное нападение учащегося или стороннего

человека на учеников внутри учебного заведения, что является поводом считать, что такое действие может остаться безнаказанным и оправданным [6, с. 117–120; 7, с. 169–172; 8–12].

Кроме того, следовало бы продемонстрировать на федеральных каналах последствия данного явления, например процесс привлечения убийцы к уголовной ответственности. По нападениям нескольких русских скулшутеров, можно сделать вывод о том, что требуется ограничить доступ людей к прочтению так называемых «манифестов» убийц, в которых они излагают свои мотивы убийства, деструктивную идеологию, и зачастую оставляют призывы к действиям. Следовательно, ключевой задачей федеральной службы безопасности является блокировка подобных «манифестов», их отслеживание в социальных сетях, и остановка распространения по сети Интернет, ведь как известно «манифест» Ильназа Галявиева находился в открытом доступе более 2 часов, и многие пользователи сети Интернет смогли с ним ознакомиться, что имело пагубное воздействие на людей [1, с. 180–185].

Если говорить о цифровизации в государственном и муниципальном управлении, которая будет позволять бороться с проблемой скулшутинга, применить метод геномной регистрации, который ранее применялся к осужденным. Применение метода генотипоскопии безоговорочно ускорит процесс поиска скулшутера и привлечения его к ответственности. Но первоначально для эффективного использования такого вида биологической экспертизы необходимо создать полную электронную базу данных лиц от 18 до 25 лет, имеющих лицензию на использование оружия, и (или) поставленных на учёт в органах полиции/имеющих ранее проблемы связанные с ментальным здоровьем. Продолжая рассуждать о необходимых цифровых инструментах в борьбе со скулшутингом, невозможно не упомянуть факт, который свидетельствует о том, что в России все ещё нет официальной статистики по преступлениям, связанным с колумбайном, исходя из этого мы считаем нужным создать ее.

Поскольку скулшутинг является преступлением следует задуматься над его уголовным регулированием. Проанализировав судебную практику за всю историю скулшутинга в России, мы

пришли к выводу, что в стране ни разу не было случая, когда стрелок получил реальный срок ограничения свободы. Это связано с тем, что часть стрелков признавались невменяемыми по решению суда, часть из них заканчивали жизнь самоубийством прямо на месте преступления. Ильназ Галявиев, стрелок из Казани, станет первым скулшутером, который получит реальный уголовный срок. Важно отметить, что его судят не только по статье 105 ч.2 Уголовного кодекса РФ, как это было ранее по другим подобным делам, но и по трём другим статьям 1 ст. 223.1, ч. 1 ст. 222.1 и ч. 2 ст. 167 УК РФ (изготовление и хранение взрывчатых веществ и взрывного устройства; умышленное уничтожение и повреждение чужого имущества), которые до этого момента не применялись в судебной практике по данному вопросу. Ранее официальные представители Следственного комитета заявили, что судебно-психиатрическая экспертиза признала его вменяемым, поэтому исходя из вышеперечисленных статей обвинения ему грозит пожизненное заключение [2, с. 528–531; 3, с. 207–212; 4, с. 49–51; 5, с. 73–78].

Стоит обозначить дополнительные пробелы в Уголовном законодательстве, которые по мере развития такого явления как скулшутинг, будут особо заметны. Согласно действующему уголовному законодательству, несовершеннолетний может избежать наказания за убийство в случаях, если вследствие отставания в психическом развитии, не связанном с психическим расстройством, во время совершения общественно опасного деяния не мог в полной мере осознавать фактический характер и общественную опасность своих действий (бездействия) либо руководить ими и, если преступление было совершено в состоянии аффекта. Эти пробелы в законодательстве позволят оправдывать действия несовершеннолетних скулшутеров и оставлять их без наказания, тем самым дадут окружающим людям понять, что за свои действия они могут остаться безнаказанными, что является основанием для многих подростков повторить «подвиг» своих сверстников. Кроме того, в России не предусмотрено пожизненное наказание для совершеннолетних, что в контексте данного преступления неприемлемо, ведь скулшутинг по ряду причин молодеет.



Исходя из вышеперечисленных тенденций, следуют следующие предложения по уголовному регулированию скулшутинга.

1. Внести поправку в статью 105 УК РФ и увеличить срок наказания до 25 лет за убийство 2 и более лиц несовершеннолетним.
2. Несовершеннолетним в возрасте от 16 лет, совершившим массовое убийство, необходимо увеличить наказание вплоть до пожизненного.
3. Усилить государственное регулирование социальных сетей и других интернет-источников информации.

### Список литературы

1. *Пантелеева Т.А., Трихина И.А.* Инвестиции как фактор экономической безопасности малого сельскохозяйственного предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 180–185.
2. *Разумова Е.В.* Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
3. *Ромашкин В.В., Сираждинов Р.Ж., Сибиряев А.С.* Процесс подготовки квалифицированных кадров для государственной гражданской службы // Вестник университета. — 2015. — № 9. — С. 207–212.
4. *Сергиенко Н.С.* «Бюджет для граждан»: опыт регионов и муниципальных образований // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. — 2017. — № 1. — С. 49–51.
5. *Сибиряев А.С., Филимонов Д.А.* Возможные направления профилактики экстремизма в молодежной среде. // Вестник университета. — 2012. — № 4. — С. 73–78.
6. *Шарифзянова К.Ш.* Современные тенденции подростковой девиации. Субкультура скулшутинг «School shooting»: сущность и причины проявления. / К.Ш. Шарифзянова // Проблемы управлением качеством образования. — 2020. — С. 117–120.
7. *Шедько Ю., Короткова Ю., Овчинников Н.* Внедрение проектного метода в органах местного самоуправления // Самоуправление. — 2018. — №. 51. — С. 169–172.

8. Популярность Ильназа Галявиева в Tiktok. [электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.medialeaks.ru/1305sav-trnd-strelok/](http://www.medialeaks.ru/1305sav-trnd-strelok/). [дата обращения 28.01.2022].
9. Как борются в США со стрельбой в школах. [электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.rbc.ru/society/27/10/2018/5bd08e049a794765197b0914](http://www.rbc.ru/society/27/10/2018/5bd08e049a794765197b0914). [дата обращения 28.01.2022].
10. Изменения федерального закона «Об оружии». [электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76309/b3bdd33c024359665689bf09a48197f04c0a306a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76309/b3bdd33c024359665689bf09a48197f04c0a306a/). [дата обращения 28.01.2022].
11. Казанскому «стрелку» Галявиеву собрали деньги на адвокатов. [электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.news.rambler.ru/ecology/47596076-kazanskomu-strelku-galyavievu-sobrali-dengi-na-advokatov/](http://www.news.rambler.ru/ecology/47596076-kazanskomu-strelku-galyavievu-sobrali-dengi-na-advokatov/). [дата обращения 28.01.2022].
12. Требование Владимира Путина принять жесткие решения по оружию. [электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.rbc.ru/politics/13/05/2021/609d130d9a79477dc2092dc7](http://www.rbc.ru/politics/13/05/2021/609d130d9a79477dc2092dc7). [дата обращения 28.01.2022].

УДК 338.262.2, 346.7

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРАВОВОЙ БАЗЫ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

***Мастушкин М.М.***

студент 1 курса,  
факультет «Высшая школа управления»,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва.

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE LEGAL FRAMEWORK OF DIGITAL MANAGEMENT

***Mastushkin M.M.***

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty «Higher School of Management»,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
E-mail: mastuskinmihail@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные аспекты развития правовой базы цифрового управления, связанные с переходом к новому качеству деятельности всей системы публичного управления, реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации», созданием эффективной системы правового регулирования в сферах цифровых инноваций, технологий машиночитаемого права, ведения информационных реестров и др. Приведены общие результаты исследования по выявлению критических аспектов развития правовой базы цифрового управления.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровое управление, национальный проект, машиночитаемое право.

**Abstract.** The article discusses the main aspects of the development of the legal framework of digital governance related to the transition to a new quality of the entire public administration system, the implementation of the program «Digital Economy

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — Сибиряев Алексей Сергеевич, к.пол.н., доц. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: gimu09@mail.ru.

of the Russian Federation», the creation of an effective system of legal regulation in the areas of digital innovations, machine-readable law technologies, information registers, etc. The general results of the study on the identification of critical aspects of the development of the legal framework of digital management are presented.

**Key words:** digital economy, digital governance, national project, machine-readable law.

Развитие правовой базы организации и реализации государственного управления в цифровой форме является неотъемлемым условием как создания эффективно функционирующей цифровой экономики в целом, так и перехода к новому качеству деятельности всей системы управления (муниципального, регионального и федерального), что особенно важно в свете принятия и подготовки к принятию целого ряда федеральных законов, выстраивающих понятную «вертикаль» государственного управления.

Одним из таких стал принятый 21 декабря прошлого года Федеральный закон № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации», установивший, что в соответствии с Конституцией Российской Федерации органы государственной власти, иные государственные органы, органы местного самоуправления в их совокупности входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории. Предполагаемое принятие в текущем году ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (законопроект внесен в Государственную Думу Федерального Собрания РФ сенатором Российской Федерации А.А. Клишасом и депутатом Государственной Думы П.В. Крашенинниковым) создаст полноценные условия для снятия конфликтов в прежде сложившейся системе государственного и муниципального управления, а также позволит сделать эту систему более технократической, т.е. пригодной для создания системы цифрового управления.

Здесь следует заметить, что с точки зрения управления, упрощение системы, в нашем случае системы государственного и муниципального управления, может существенно снизить количе-

ство ошибок в создаваемой для управления цифровой системе, в том числе использующей искусственный интеллект.

Таким образом, государство создает понятную и упрощенную систему элементов, связей между ними, а также целеполагания, пригодную для описания и управления в цифровом формате.

Безусловно, создание системы цифрового государственного управления невозможно без перехода к цифровой экономике на уровне всей страны, а также на глобальном уровне.

Россия встраивается во многие глобальные процессы, связанные с цифровизацией, неравномерно, что характеризуется «опережающими» или «догоняющими» темпами. Например, в сфере организации управления «умными городами», отдельные регионы РФ, прежде всего г. Москва, опередили не только отдельные города, но и столицы многих развитых государств. Примером чего является факт, что в 2021 году Москва снова вошла в топ-7 умных городов мира согласно рейтингу Intelligent Community Awards. Независимые эксперты отметили достижения российской столицы в области развития и использования связи, участия жителей в городском управлении, подготовки специалистов в ИТ-сфере, повышения цифровой грамотности, а также поддержки и внедрения инноваций.

Также в 2021 г. Москва получила два сертификата соответствия стандартам ISO для устойчивых и умных городов — «Устойчивые города и сообщества — показатели городских услуг и качества жизни» и «Устойчивые города и сообщества — показатели для умных городов».

Однако, как для отдельных регионов страны, так и для всего федерального уровня, характерно отставание по использованию гибридных облачных сред, распределенных реестров, блокчейна и др.

Переход к цифровой экономике становится одной из основных стратегических целей развития страны.

Еще в 2017 г. Правительство РФ утвердило распоряжением от 28.07.2017 г. № 1632-р программу «Цифровая экономика Российской Федерации» [7].

Указом Президента Российской Федерации В.В. Путина от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических

задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» было определено, что в соответствии с национальными целями необходимо разработать национальный проект (программу) «Цифровая экономика». Задача по разработке этого проекта была актуализирована Указом от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в котором одной из пяти национальных целей развития Российской Федерации указана цифровая трансформация. Для достижения этой цели, согласно указу необходимо:

- достичь «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления;
- увеличить долю массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95 процентов;
- обеспечить рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», до 97 процентов;
- увеличить вложения в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года.

Несмотря на то, что среди перечисленных выше четырех критериев нет критериев, непосредственно связанных с цифровизацией системы государственного и муниципального управления, они не могут быть достигнуты без таковой.

На основании указов 2018 и 2020 гг., а также на базе действовавшей и упомянутой выше программы «Цифровая экономика Российской Федерации» был разработан паспорт национальной программы / национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» (опубликован 11 февраля 2019 г.) [6]. Этот документ полностью отражал положения указа № 204, согласно которому для развития цифровой экономики нужно решить следующие задачи:

- создание системы правового регулирования цифровой экономики, основанного на гибком подходе в каждой сфере, а также внедрение гражданского оборота на базе цифровых технологий;

- создание глобальной конкурентоспособной инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных преимущественно на основе отечественных разработок;
- обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики;
- обеспечение информационной безопасности на основе отечественных разработок при передаче, обработке и хранении данных, гарантирующей защиту интересов личности, бизнеса и государства;
- создание сквозных цифровых технологий преимущественно на основе отечественных разработок;
- внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и оказания государственных услуг, в том числе в интересах населения и субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей;
- преобразование приоритетных отраслей экономики и социальной сферы, включая здравоохранение, образование, промышленность, сельское хозяйство, строительство, городское хозяйство, транспортную и энергетическую инфраструктуру, финансовые услуги, посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений;
- создание комплексной системы финансирования проектов по разработке и (или) внедрению цифровых технологий и платформенных решений, включающей в себя венчурное финансирование и иные институты развития;
- разработка и внедрение национального механизма осуществления согласованной политики государств — членов Евразийского экономического союза при реализации планов в области развития цифровой экономики.

Следует заметить, что указы № 204 и № 474 следует воспринимать как неотъемлемое целое, в рамках которого разрабатывались и трансформируются государственные стратегические документы по созданию цифровой экономики и систему управления ею.

В настоящее время реализацией национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» занимается на

федеральном уровне ряд федеральных органов исполнительной власти, локомотивами среди которых, безусловно, являются Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Министерство экономического развития Российской Федерации.

Так, Министерство экономического развития занимается формированием системы нормативного регулирования цифровой среды, цифровой статистикой, «цифровизацией» нормотворчества и др.

Паспорт национальной программы/национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» включает в себя шесть федеральных проектов: «Нормативное регулирование цифровой среды», «Информационная инфраструктура», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии» и «Цифровое государственное управление».

Федеральным проектом «Цифровое государственное управление» предусматривается несколько направлений.

Например, по направлению «Цифровая трансформация государственных (муниципальных) услуг и сервисов» предусмотрено решение 6 задач, включая разработку и принятие федерального закона и иных нормативных правовых актов, закрепляющих целевое состояние предоставления государственных и муниципальных услуг.

По направлению «Цифровая трансформация государственной (муниципальной) службы» — решение 2 задач, в том числе обеспечение развития и функционирования федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации».

По направлению «Создание сквозной цифровой инфраструктуры и платформ» — решение 18 задач. Все они являются необходимыми для развития цифрового управления. Например, подтверждена задача обеспечения до конца 2024 г. эксплуатации инфраструктуры электронного правительства с гарантированным ее функционированием.

Именно реализация этого направления позволит реализовать управленческую концепцию «государство как платформа», по-



зволяющую решить с минимальными бюрократическими проволочками проблемы взаимодействия населения и бизнеса с государством [4, с. 164].

Ряд задач, в том числе связанных с эффективным исполнением государственных функций, заложен по направлению «Обеспечение цифровой трансформации государственного управления». Например, в последние годы активно обсуждается и трансформируется система государственной контрольно-надзорной деятельности. Признается, что ее «цифровизация» обеспечит высокотехнологичный надзор в деятельности органов прокуратуры и координация органов правопорядка с использованием цифровых технологий, основанные на данных независимого сквозного учета событий в контрольно-надзорной деятельности («Единый реестр проверок») и в сфере учета преступлений (ГАС «Правовая статистика»).

3. В рамках деятельности по обеспечению выполнения как отдельных положений, так и всех вышеуказанных документов в целом, государству, в лице законодательных и исполнительных органов власти предстоит принять значительное количество нормативных правовых актов различного уровня — от федеральных законов до государственных стандартов [5].

Причем количество правовых документов может быть оценено только примерно, так как принятие одного акта может повлечь принятие непредусмотренных ранее документов, что будет исходить из практики правоприменения.

Так признается, что «фундаментальными» изменениями в системе законодательства стали, например:

- а) изменения, внесенные в Гражданский кодекс Российской Федерации — нормативный акт, создающий основу для регулирования отношений в цифровой экономике России (2019 г.);
- б) Федеральный закон от 31.07.2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (в редакции ФЗ от 02.07.2021 № 331-ФЗ), который определяет цели и принципы экспериментальных правовых режимов в сфере цифровых инноваций (в том числе по предоставле-

нию государственных и муниципальных услуг и осуществлению государственного контроля (надзора) и муниципального контроля, осуществлению иных полномочий и функций государственными органами и органами местного самоуправления), круг участников экспериментальных правовых режимов в сфере цифровых инноваций, а также регулирует отношения, связанные с их установлением и реализацией, в том числе изменением, приостановлением, прекращением, мониторингом, оценкой их эффективности и результативности;

- в) Федеральный закон от 08.06.2020 г. № 168-ФЗ «О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации», устанавливающий организационно-правовые основы формирования и ведения единого федерального информационного регистра, содержащего сведения о населении Российской Федерации (далее — федеральный регистр сведений о населении), в том числе сбора, обработки, хранения, получения, использования и защиты указанных сведений, а также обеспечения актуальности и достоверности иных содержащих сведения о населении Российской Федерации государственных информационных ресурсов и муниципальных информационных ресурсов и ряд других не менее значимых ФЗ.

Велико число принимаемых подзаконных нормативных правовых актов. Так, Министерство экономического развития Российской Федерации отмечает, что в последнее время были приняты десятки документов, среди которых «Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 г.» (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 19.08.2020 г. № 2129-р).

Новацией последнего времени стало рассмотрение и утверждение 27.09.2021 г. Правительственной комиссией по цифровому развитию под руководством Заместителя Председателя Правительства Дмитрий Чернышенко разработанной Минэкономразвития России Концепции развития технологий машиночитаемого права.

Сегодня машиночитаемое право как никогда востребовано в законотворчестве, судопроизводстве, при заключении сделок, стандартизации и сертификации [2]. Но в первую очередь оно необходимо для обеспечения корректной работы алгоритмов искусственного интеллекта, который сможет сопоставлять тексты разных правовых актов и автоматически выдавать юристам применяемые нормы.

Безусловно, реализация этой концепции должна привести к принятию ряда законодательных норм, фактически делающих искусственный интеллект легитимным инструментом принятия юридически значимых решений.

4. Государство должно выступать «локомотивом» в процессе цифровизации. Отсутствие перехода на «цифру» ряда государственных функций и услуг может создать условия для еще большего отставания процессов государственного управления от реальности. Это всячески подчеркивается в исследованиях ведущих научных школ. Прежде всего это исследования РАН-ХиГС «Цифровой поворот. Экономические последствия пандемии и новые стратегии развития» [7] и ВШЭ «Черный лебедь в «белой маске» [1, с. 79; 2, с. 180–182; 3, с. 528–531], опубликованные в 2021 г. Оба исследования указали на проблемы сбора и агрегатирования необходимой для эффективного управления информации. Только эффективная цифровая среда, создание и развитие которой поддерживается государством, особенно в критические для системы его управления периоды, может позволить обеспечить выполнение стратегических целей социально-экономического развития.

5. Как уже было отмечено выше, постановка отвечающих потребностям настоящего времени целей и конкретизированных задач в сфере создания цифровой экономики и цифровизации государственного управления произошла в 2017 г. в связи с принятием программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Представляется возможным сделать некоторые выводы по почти 5-летнему периоду реализации указанной программы, актуализированной под положения указов В.В. Путина № 204 и № 474.

Укрупненно эти выводы можно было бы сгруппировать по нескольким группам.

А. Создана нормативная правовая база по «традиционным», т.е. исследованным, аспектам цифровизации. «Нетрадиционные» аспекты нуждаются в дополнительном нормативном правовом регулировании. Так, например, происходит сегодня в сферах регулирования обращения криптовалют, кибербезопасности и др.

Постоянно появляются новые вызовы, которые требуют постоянной доработки законодательства, причем в ускоренном режиме. С точки зрения законотворческой деятельности это означает, что появившийся юридически значимый факт или совокупность фактов должны быть осмыслены в кратчайшие сроки, что, в свою очередь, должно приводить к немедленному появлению юридической нормы, регулирующей соответствующие, фактически сложившиеся общественные отношения.

Такой ускоренный режим фактически можно было бы более подробно прописать в ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации».

Б. Несмотря на то, что программа «Цифровая экономика Российской Федерации» имеет внутри себя 6 федеральных проектов с равноценными правовыми статусами, эти 6 проектов имеют неравноценный вес при создании цифровой экономики и цифровизации государственного управления.

Представляется, что, например, ФП «Цифровые технологии» может быть более значимым с точки зрения создания «железа» для реализации цифровых технологий. Не секрет, что экономика России, как и других, даже развитых стран, находится в прямой зависимости от поставок оборудования и отдельных его элементов из-за рубежа. Так, торговый отрицательный баланс Европы по полупроводникам составил в 2020 г. почти 20 млрд долл. США (по оценке компании Euler Hermes).

Именно поэтому еще в мае 2021 года Европейская комиссия подготовила рабочий документ (обновление Новой промышленной стратегии ЕС, принятой в 2020 году), который определяет важнейшие области, в которых Европы испытывает зависимость. В этом документе полупроводники выделены как стратегическая область. В течение ближайших трех лет ЕС выделит 145 млрд евро на цифровую трансформацию, и часть этих средств

будет направлена на поддержку европейской промышленности по производству полупроводников. Также представлены цели довести долю Европы в мировом производстве полупроводников до 20% и создать производителей чипов на базе технологического процесса 5 нанометров (нм) или даже менее.

На сайте [tadviser.ru](http://tadviser.ru) приводятся данные о реализации федеральных проектов в рамках анализируемой программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [3]. Указывается, что на май 2020 года мероприятия по развитию сетей связи 5G, созданию единой государственной облачной платформы, типового автоматизированного рабочего места госслужащего и др. не укладываются в заданные сроки. Во многом это связано именно с проблемой «железа».

Опять же на указанную выше дату 150 запланированных в программе проектов отклонились от заданных сроков в процессе реализации, а почти 30% (66 проектов) — признаны невыполненными [5; 6]. При этом большая доля невыполненных проектов была именно по проектам с высокой технической составляющей:

- информационная инфраструктура — не выполнено 11 проектов;
- информационная безопасность — не выполнено 13 проектов;
- цифровое государственное управление — не выполнено 20 проектов из 74.

В этой связи представляется, что необходимо, по аналогии с ЕС, принять отдельный ФЗ, регулирующий поддержку производителей необходимого импортозамещающего оборудования цифровой экономики.

Ориентация на импорт, как показали события последних двух лет, может существенно повысить риски реализации цифровой трансформации в России.

В. В свете перехода к цифровой экономике особое беспокойство вызывает защита личных данных отдельных граждан, а также цифровой собственности физических и юридических лиц. В этой связи уже принятые и планируемые к принятию нормативные правовые акты различного уровня должны в идеале

создать правовую основу не только для безопасного обращения этих данных, но и для эффективного механизма привлечения к юридической ответственности за утерю, разглашение, незаконную передачу и т.п.

### Список литературы

1. Барменкова Н.А., Сибиряев А.С. Наукограды как инновационный ресурс развития регионов: Монография. — М.: Издательство «Спутник+», 2019. — 215 с.
2. Пантелеева Т.А., Трихина И.А. Инвестиции как фактор экономической безопасности малого сельскохозяйственного предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 180–185.
3. Разумова Е.В. Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
4. Сибиряев А.С. Информационно-телекоммуникационные технологии в системе государственного и муниципального управления // Самоуправление. — 2021. — № 2(124). — С 161–164.
5. Вичугова А. Простые данные о больших числах или как реализуется нацпрограмма «Цифровая экономика РФ»: успехи, провалы и бюджеты. — URL: <https://www.bigdataschool.ru/blog/digitalization-problems-and-challenges-2020.html> (дата обращения: 14.01.2022).
6. Степанцов П.М., Картавец В.В., Боде М.М., Степанцова Ю.А. Цифровой поворот. Экономические последствия пандемии и новые стратегии развития. / Под. ред. П.М. Степанцова, К.А. Ткачевой. — URL: [https://cdto.ranepa.ru/digital\\_turn\\_research](https://cdto.ranepa.ru/digital_turn_research) [дата обращения: 14.01.2022].
7. Euler Hermes: Европе необходима прагматичная политика в области производства полупроводников. 31.05.2021. — URL: [https://www.eulerhermes.com/ru\\_RU/news/ehru\\_poluprovodniki\\_v\\_europe.html](https://www.eulerhermes.com/ru_RU/news/ehru_poluprovodniki_v_europe.html) [дата обращения: 16.01.2022].

УДК 331.1

## ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СОХРАНЕНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ КОМАНДЫ ИЗ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

**Матюнин Л.В.,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономика,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Шолотонова Е.С.,**

старший преподаватель,  
кафедра управление персоналом,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

**Чашина Я.О.,**

студентка 3 курса,  
направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование  
профиль Физическая культура,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

## BASIC WAYS TO SAVE A MULTI-GENERATION COMMAND

**Matyunin L.V.,**

PhD in Economic Sciences,  
associate professor of the Department of State Medical University and economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: mlv123@mail.ru

**Sholotonova E.S.,**

Art. Prep.,  
Departments of Human Resources Management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi

E-mail: sholotonova@mail.ru

**Chashina Y.O.,**

3<sup>rd</sup> year student,  
direction of training 44.03.01 Pedagogical education profile Physical culture,  
Moscow State Regional University of Mytishchi

E-mail: lanalast79@gmail.com

**Аннотация.** Авторы сосредоточивают внимание на том, что в выигрыше те компании, которые используют лучшие качества всех сотрудников. Нужно осознать, что специалисты разных возрастов обладают уникальными навыками. Объединив их, команда быстрее достигнет целей и сделает это качественнее. Необходимо создать мотивационные программы, которые равно вовлекут участников разных возрастов. Основные методы исследования — анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что анализируя конфликт, следует обращать внимание не на разницу в возрасте сторон, а на их роли в компании и текущий этап жизненного цикла. Это важно, если речь идет о конфликтах, которые касаются гибких условий работы или системы финансовых надбавок. То, что эффективно работает для сотрудника на одном этапе, может совершенно не подходить для другого.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, конфликт, команда.

**Abstract.** The authors focus on the fact that those companies that use the best qualities of all employees benefit. It is necessary to realize that specialists of different ages have unique skills. By combining them, the team will achieve its goals faster and will make it better. It is necessary to create motivational programs that will equally involve participants of different ages. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. According to the results of the study, the authors concluded that when analyzing the conflict, attention should not be paid to the difference in age of the parties, but to their roles in the company and the current stage of the life cycle. This is important when it comes to conflicts involving flexible working conditions or financial allowances. What works effectively for an employee at one stage may be completely inappropriate for another.

**Key words:** personnel management, personnel, conflict, team.

В компаниях сегодня работают смешанные коллективы, аналогов которым не было, — вместе трудятся представители четырех, а иногда и пяти поколений [11]. Далее в статье рассмотрим, какие потенциально конфликтные ситуации складываются в инклюзивной команде:

*Ситуация 1.* Молодежь и возрастные сотрудники привыкли к разным каналам коммуникаций. Людям разных поколений трудно поддерживать коммуникации из-за того, что они привыкли по-разному их строить. К примеру, миллениалам и зетам хуже дается личное общение — им проще общаться с помощью видеосвязи и коротких сообщений [3]. А их взрослые коллеги предпочи-



тают позвонить или подойти лично, когда нужно задать вопрос, уточнить данные или поставить задачу. Эти особенности могут приводить к конфликтам из-за недопониманий и сбоев в коммуникациях. Но разумные компромиссы вполне решают проблему.

Например, конфликтная ситуация может выглядеть так: в компании сложилась общая система планирования проектов, а обмениваются информацией через электронную почту. Но представителям нового поколения неудобно так общаться — им больше нравится взаимодействие через специальные приложения. Поэтому они создали новые центры сбора информации — в Slack, Gira. В результате данные стали разрозненными, а тем, кто вовлечен сразу в несколько проектов, приходится тратить время на то, чтобы вспомнить, где находятся те или иные сведения [4].

Разногласия можно сгладить, формируя универсальные пространства для коммуникаций разных поколений с учетом особенностей каждого. Единый способ общения стимулирует нужную коллаборацию [7]. Можно установить несколько типов коммуникаций, которыми будут пользоваться все сотрудники. Это может быть еженедельная короткая встреча один на один с подчиненными. Если команда работает удаленно, равноценной заменой таким встречам станут видеоконференции с демонстрацией экрана [6].

*Ситуация 2.* Молодой специалист под руководством зрелого начальника. Управленец с большим опытом работы требует от подчиненных четко выполнять распоряжения и поддерживать его авторитет. Однако вместе с опытом и с возрастом у человека может проявиться страх к изменениям. У молодых работников, напротив, они готовы к инновациям, но пока не получили достаточного опыта в своей сфере. Конфликт возникнет, когда возрастной руководитель будет игнорировать идеи молодого подчиненного. А тот попытается принизить значимость начальника.

*Ситуация 3.* Возрастной сотрудник в подчинении у молодого руководителя. У молодого управленца есть то, что может дать только возраст, -открытость миру, незасоренность сознания стандартными методами и приемами работы, агрессивность, готовность к риску, максимализм. Начальнику игреку или зету все равно, как было принято и как делали раньше. Он с удовольствием применит в работе новые методы, ломает устоявшуюся систему.

Для людей старшего поколения на работе важна субординация — они привыкли подчиняться начальству. Поэтому в коллективе, где руководитель значительно моложе большинства сотрудников, нужно с самого начала установить жесткие формальные правила. Регламентировать постановку задач, обратную связь, критику, поощрения и взыскания. Когда команда привыкнет к руководителю и научится действовать по четким правилам, можно будет попробовать неформальное взаимодействие.

*Ситуация 4.* Люди разных возрастов не понимают ценности друг друга. Представители старших поколений трудились в больших коллективах и в них развито чувство долга, а также существует приоритет общественных интересов над личными. Возрастные сотрудники не любят выходить из зоны комфорта и могут всю жизнь трудиться на одном месте.

Для более молодых икссов основная трудовая ценность — высокий заработок. Еще им важно, чтобы работа была престижная, а компания надежной. Деньги — не самоцель, они служат инструментом достичь высокого положения в обществе [2].

Поколение игрек больше ценит возможность самореализации и ищет дело по душе. Теперь важную роль играет качество труда — люди ценят хорошие условия работы, социальные гарантии, трудовую этику. Для молодых работников характерны идеализм, стремление соблюдать баланс между работой и личной жизнью, желание работать в команде, использование современных технических средств, требование немедленного вознаграждения. Возможность эффективного взаимодействия представителей разных поколений в смешанной команде представлена в табл. 1.

В компаниях, где много сотрудников разных поколений, еще на стадии подбора нужно проводить психологическую диагностику кандидатов. Это поможет спрогнозировать, какие качества их характера могут вызвать напряженность в отношениях со старшими или младшими коллегами и выявить специалистов, которые склонны к конфликтам. Для этого можно использовать следующие методики: диагностика поведения в конфликтной ситуации Кеннета Томаса, «Ценностные ориентации» Милтона Роккича, 16-факторный личностный опросник Рэймонда Кеттелла [5].

Таблица 1

**Возможность эффективного взаимодействия представителей разных поколений в смешанной команде**

Тихое поколение	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
<b>Тихое поколение</b>				
	Идеально	Нормально	Сложно, но возможно (если Y сами уже родители)	Очень сложно
<b>Поколение X</b>	Нормально	Идеально	Сложно, но возможно	Хорошо, при условии наличия двусторонних программ сравнительности
	Сложно, но возможно (если Y сами уже родители)	Сложно, но возможно	Идеально	Хорошо
<b>Поколение Y</b>	Очень сложно	Хорошо, при условии наличия двусторонних программ сравнительности	Хорошо	Идеально

*Ситуация 5.* Сотрудники разных поколений по разному трактуют результат. Вчерашние студенты придерживаются идеи «минимального жизнеспособного продукта». Согласно ей, не обязательно доводить товар или услугу до совершенства — можно выпустить на рынок сырую версию и посмотреть реакцию потребителей. Если что — доработать. Представители старшего поколения привыкли все доделывать до конца и долго согласовывать.

Те, кто сейчас только начинает свою карьеру, не готовы долго ждать результатов и карьерного продвижения [8]. Они считают себя профессионалами и хотят участвовать в проектах и получать зарплату наравне с другими сотрудниками.

Разногласия можно сгладить, давая возможность молодым специалистам решать рутинные задачи с помощью цифровых инструментов. Молодежь поможет компании адаптировать технологии для зрелых коллег [1].

Далее рассмотрим игру «Узкое горлышко», которая научит коллег сотрудничать вместо того, чтобы конкурировать. Сотрудники увидят, что в процессе решения проблем лучше инициировать переговоры, чем уходить в глухую оборону и саботаж. А у управленцев, как правило, актуализируется желание учиться, когда они видят свои реальные действия в моделируемых ситуациях. В ходе игры каждый участник наглядно увидит, умеет ли он просчитывать и прогнозировать свои действия и как влияют его эмоции и азарт на общий итоговый результат.

Для того, чтобы начать игру понадобятся тренер и ведущий. Это может быть один человек или два, в зависимости от опыта и ресурсов, которыми обладаете. В действии участвуют две команды, в которых может быть от 1 до 12 человек.

Чтобы провести игру в дистанционном формате, потребуются три условия [9].

Первое — площадка для онлайн-коммуникации. Подойдут Skype или Zoom. Можно поэкспериментировать с любой имеющейся в доступе системой.

Второе — игровое поле. Удобно использовать демонстрацию экрана при использовании Visio или совместную работу в Miro.

Третье — онлайн-таймер. Он полезен для модерации любых дистанционных встреч, поскольку управлять дискуссиями и временем в этом случае сложнее. Принцип работы таймера такой: если обсуждение начинает выбиваться из лимита, он начинает мигать красным светом. Сервисов с таймерами много, например [tmtimer.calebgrove.com](http://tmtimer.calebgrove.com).

Практика использования игры в разных аудиториях показала, что в процессе взаимодействия участников могут сложиться несколько типов ситуаций:

Ситуация первая заключается в том, что участники не стали договариваться, ушли в конкуренцию. Это самая распространенная ситуация, в ходе которой участникам следует показать, насколько стратегия сотрудничества выгоднее стратегии конкуренции.

Ситуация вторая заключается в том, что компании не стали договариваться и не обозначили цели переговоров. Бывает так, что группа понимает, что переговоры нужны, но диалог между командами превращается в спор и обмен претензиями. Участники не видят общих целей. Обычно проблем на этом этапе не происходит у тех компаний, которые четко следуют правилам корпоративного тайм-менеджмента и правилам проведения встреч и совещаний.

Ситуация третья заключается в том, что участники начали договариваться, обозначили цель, но переговоры не увенчались успехом. В этом случае события не всегда предсказуемы и могут развиваться по разным сценариям. Главное здесь — разобраться, что и в какой момент помешало команде достичь цели.

Ситуация четвертая заключается в том, что компании вошли в переговоры, но не определили общую стратегию и принципы взаимодействия [10]. Здесь цель переговоров определена. Проблема возникла из-за того, что участники не спрогнозировали, что они будут делать в случае возникновения конфликта и куда пойдут. Тут можно сделать отсылку к разработанным в организации ценностям компании. Для диалогов на эту тему полезно использовать карту ценностей компании, у каждой компании она своя [12].

Ситуация пятая заключается в том, что команды поторопились с планированием, поэтому необходимо сформировать чет-

кое виденье дальнейших совместных действий, нарисовать их, увидеть их максимально четко.

Ситуация шестая заключается в том, что участники определили штрафные санкции за несоблюдение договоренностей, но не соблюдают их. Проблема в том, что каждую договоренность на бумаге прописывают забюрократизированные команды, внутри которых нет доверия. В этом случае правильно будет спланировать тренинг командообразования, который ориентирован на сплоченность, доверие и совместное преодоление экстремальных ситуаций.

В заключении статьи рассмотрим основные причины распада смешанных команд.

1. Увеличение пенсионного возраста и повышение конкуренции между специалистами разных возрастных групп.
2. Несовместимость приоритетов и неспособность руководителя найти золотую середину в выполнении поставленных перед командой задач.
3. Цифровизация и автоматизация процессов и разная способность участников команды к обучению и принятию изменений.
4. Снижение социального статуса пожилого опытного человека. Быть старшим уже не всегда значит быть успешным.
5. Отсутствие доверия между работниками разных возрастных групп. Представители разных поколений могут быть нетерпимы друг к другу, особенно если речь идет о разных подходах к работе.
6. Иллюзия неуязвимости у опытных специалистов, когда они твердо уверены в своей личной успешности и незаменимости.
7. Прямое давление, когда более опытные, но не обязательно старшие члены команды давят на тех, чьи решения расходятся с их мнением.

### Список литературы

1. Брага И.В. Обратное наставничество: за и против нового тренда // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных

- ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 24–26.
2. *Брага И.В., Шолотонова Е.С.* Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. — 2021. — № 1 (39). — С. 165–172.
  3. *Жураховская И.М., Шолотонова Е.С.* Системное развитие карьеры миллениалов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2017. — № 2. — С. 79–85.
  4. *Жураховский А.С.* Основные критерии эффективности HR проектов // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 96–99.
  5. *Жураховский А.С., Матюнин Л.В.* Особенности оценки персонала на входе в компанию: основные инструменты и способы // Друкеровский вестник. — 2021. — № 2(40). — С. 216–224.
  6. *Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 109–112.
  7. *Истратий А.Ю., Кузнецова Д.Р.* Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 113–115.
  8. *Козлова Е.Г., Лыкова В.П.* Основные HR-тенденции в современных социально-экономических условиях // Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции / Московский авиационный институт. — М., 2021. — С. 177–180.
  9. *Матюнин Л.В., Чекан А.А.* Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 1. — С. 101–108.
  10. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В., Кулешов С.М.* Стратегии экономического развития регионов и будущее России (на примере Московской области) // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: Материалы II Всероссийской науч-

но-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. — М., 2021. — С. 357–361.

11. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В.* Малое предпринимательство: из прошлого в будущее // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 284–288.
12. *Федотова М.А., Чекан А.А.* Повышение эффективности результатов работы персонала на базе ценностей компании // Московский экономический журнал. — 2020. — № 11. — С. 60.



УДК 004.8; 37.0

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

**Михайлова М.В.,**

доктор физико-математических наук,  
профессор кафедры Бизнес-информатики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION CONTROL SYSTEMS

**Mikhailova M.V.,**

Doctor of Physical and Mathematical Sciences,  
Professor of the Department of Business Informatics,  
Institute of world civilizations, Moscow  
E-mail: mmvne@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена возможностям применения искусственного интеллекта в образовательном процессе. Рассматриваются все участники учебного процесса: учащиеся, преподаватели, руководители, методисты, родители, — для которых внедрение искусственного интеллекта в учебный процесс раскрывает новые возможности. Выделяются основные направления применения искусственного интеллекта в образовании. Отмечается важность применения искусственного интеллекта при работе с большими массивами данных.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, машинное обучение, нейросети, образование, системы управления.

**Abstract.** The article is devoted to the possibilities of using artificial intelligence in the educational process. All participants in the educational process are considered: students, teachers, leaders, methodologists, parents, for whom the introduction of artificial intelligence into the educational process opens up new opportunities. The main directions of application of artificial intelligence in education are highlighted. The importance of using artificial intelligence when working with large data arrays is noted.

**Key words:** artificial intelligence, machine learning, neural networks, education, control systems.

В последние годы искусственный интеллект получает все более широкое применение в различных отраслях человеческой деятельности. Поэтому перед нами встает вопрос: для решения каких задач образования можно применять искусственный интеллект?

Компьютеры и системы можно «научить» выполнять определенные задачи путем обработки большого объема данных и выявления в них закономерностей.

Ранее в работе [1] мы упоминали о том, что искусственный интеллект позволяет автоматизировать повторяющиеся процессы обучения и поиска за счет использования массива накопленных данных; осуществляет более глубокий анализ больших объемов данных с помощью нейросетей; адаптируется благодаря алгоритмам прогрессивного обучения; позволяет извлечь максимальную пользу из данных.

В аналитической записке «Искусственный интеллект в образовании: Изменение темпов обучения» Стивен Даггэн, одно время занимавший пост директора Всемирной стратегии образования в корпорации Майкрософт, описывает потенциал искусственного интеллекта, а также обозначает этические аспекты и вызовы, связанные с его применением.

Автор отмечает, что использование искусственного интеллекта в образовании «может сыграть роль катализатора трансформации образования для всех заинтересованных сторон» [2].

Начнем с того, что «эффективное использование искусственного интеллекта, данных и аналитики, а также машинного обучения может позволить преподавателям сделать процесс обучения более увлекательным за счет применения технологий для погружения в виртуальную среду» [2]. Тем самым повышается значимость роли учителя, т.к. технологии не заменяют его, а расширяют его возможности. Искусственный интеллект берет на себя функцию изучения и сопоставления данных, выдачи рекомендаций ученику по изучению и освоению материала, предоставляя педагогу результат анализа, позволяющий отслеживать уровень подготовки каждого учащегося и пробелы в его знаниях.

В настоящее время учитель это не только источник знаний, инструмент передачи знаний вербальным образом, но и фактор, раскрывающий потенциал современных технологий, позволяющих

совершенствовать учебный процесс. Поэтому подготовка педагогических кадров должна предусматривать формирование соответствующих цифровых навыков у учащихся педагогических вузов.

Основная цель реформы современного образования — «адаптировать организацию, содержание и темп обучения конкретным потребностям каждого отдельного учащегося» [2]. Это явление принято назвать «персонализированием» обучения. С помощью только аппаратных средств и программного обеспечения этой цели достичь невозможно. Для определения уровня развития и темпов обучения учащегося необходимо обработать большое количество данных, которые берутся из разных источников, как цифровых, так и бумажных. Некоторые сведения вообще могут содержаться только в памяти учителя.

Поэтому возникает необходимость разработки цифровых технологий, усовершенствующих способы сбора данных и обеспечивающих к ним доступ, а затем переход к применению искусственного интеллекта.

В аналитической записке [2] выделяют четыре основных этапа этого процесса:

- сбор данных по следующим показателям: академическая успеваемость, посещаемость, работа на уроке, поведение, последовательность, способность к адаптации, настойчивость или «твердость характера», уверенность в себе, удовлетворенность или заинтересованность, эмоциональное развитие, социальное развитие, этическое развитие, физическое развитие,
- представление данных в формате, позволяющем просматривать и запрашивать информацию, а также визуализировать ее,
- исторический анализ: ретроспективный анализ показателей успеваемости и достижений учащихся на текущий момент, позволяющий сделать выводы и выявить области, которые требуют корректировки или изменения курса,
- прогностический анализ, позволяющий делать прогнозы в отношении таких вопросов, как процент отсева учащихся; выявлять учащихся, которым необходима своевременная поддержка в связи с успеваемостью или с проблемами

ми психического здоровья или благополучия; оказывать содействие в перспективном планировании на системной, институциональной и индивидуальной основе.

Большинство учебных заведений сейчас находятся на этапе сбора данных.

Заинтересованными сторонами учебного процесса являются:

- учащиеся,
- преподаватели,
- руководители учебных заведений,
- разработчики учебных программ.

Внедрение искусственного интеллекта в образовательный процесс предоставляет учащимся различного возраста, уровня успеваемости, социального положения и достатка преимущества, которые могут повысить качество их обучения и улучшить результаты их учебной деятельности.

Персонализированное обучение обеспечит учащимся оптимальную среду, позволяющую им реализовать свой потенциал: учебный, социально-эмоциональный, когнитивный, физический, профессиональный.

Для преподавателя искусственного интеллекта, применение аналитики, машинного обучения дают возможность трансформировать процесс обучения, сделать его более увлекательным за счет применения технологий погружения в виртуальную среду, создания индивидуальных учебных программ для каждого обучающегося.

Вместо учителя искусственный интеллект создает подробные отчеты по успеваемости в режиме реального времени, доступные другим учителям и руководителям учреждения, родителям или опекунам, самим учащимся.

«Отсутствие необходимости решать утомительные административные задачи может повлиять на подбор и сохранение педагогических кадров» [2].

Еще одна сторона учебного процесса — это координация своих действий между преподавателями-предметниками, руководителями подразделений, методическими службами, службами социального обеспечения, руководителями учебных заведений. Здесь также пригодится искусственный интеллект. Он позволит

им координировать свои усилия, совместно составлять и осуществлять индивидуальные вспомогательные программы.

С помощью искусственного интеллекта руководители подразделений смогут определять все сильные и слабые стороны преподавателей, систематизировать стратегии сотрудничества, максимально использовать совокупные навыки преподавательского состава. «Появляется возможность выявлять и распространять передовые методы работы, улучшающие результаты обучения, а также развивать наставничество и взаимное обучение благодаря свободному и постоянному доступу к количественным и качественным данным» [2].

Преподаватели должны иметь возможность сотрудничать друг с другом в процессе обучения, осваивать новые модели обучения, обмениваться идеями и передовым опытом, так как невозможно развивать у учащихся навыки XXI века, если преподаватель владеет только устаревшими формами обучения. Новые технологии и искусственный интеллект дают возможность преподавателю доступа к обучению в любое время и в любом месте.

Вовлеченность родителей в учебный процесс ребенка повышает мотивацию учащегося, повышает его поведение и оценки, способствует принятию эффективных решений руководством учебного заведения. «Искусственный интеллект способствует вовлечению родителей, позволяя им не просто наблюдать за академическими достижениями ребенка, а активно участвовать в учебном процессе, обеспечивая всем сторонам доступ к данным и аналитической информации для поддержки этого сотрудничества» [2].

Незаменимым помощником может стать искусственный интеллект и для руководителей учебных заведений. Он позволит:

- заранее прогнозировать проблемы, связанные с функционированием учреждения,
- снижать затраты на электроэнергию и водоснабжение,
- совершенствовать управление кадрами,
- автоматизировать ведение отчетности,
- организовать доступ сотрудникам к многофункциональным панелям мониторинга.

Отсев учащихся — это еще одна проблема, с которой сталкиваются учебные заведения. В результате учреждение может

потерпеть финансовые убытки, так как лишиться платы за обучение или государственного финансирования на учащегося. Это также может сказаться на привлекательности учебного заведения, что может привести к снижению числа поступающих и, как следствие, к уменьшению преподавательского состава. А сам обучающийся, не получив завершеного образования, не может полноценно трудоустроиться.

Принято к основным причинам, по которым обучающийся бросает учебу, относить:

- финансовые трудности,
- семейные проблемы,
- проблемы со здоровьем,
- сложности интеграции в новую среду.

Но все чаще причиной ухода становится нарушение душевного здоровья учащихся: чувство подавленности, страх неудачи, психическое расстройство. Специальные консультативные службы предполагают использование искусственного интеллекта для исследования огромного количества данных и выявления людей, которым требуется помощь.

Таким образом, «сила и потенциал ИИ определяются его способностью устанавливать взаимосвязи между различными данными — прогнозировать будущие результаты, чтобы обеспечить корректировку курса в режиме, приближенном к режиму реального времени, и делать выводы, которые позволят всем заинтересованным сторонам принимать более обоснованные решения» [2].

Выделим основные первостепенные направления искусственного интеллекта, в которых нуждается современный образовательный процесс:

- автоматически оценивать качество знаний учащихся,
- необходимость освежать знания учащегося,
- оценивать уровень преподавателя через отзывы учеников,
- выступать виртуальным помощником учителя,
- оповещать учащихся о жизни учебного заведения,
- оптимизировать и адаптировать учебный процесс под каждого обучающегося,
- отслеживать честность учащихся,

- собирать данные и подбирать материалы в соответствии с интересами каждого пользователя.

Выделим основные элементы, которые должна включать система искусственного интеллекта, применяемая в образовании:

- поисковая информационная система, которая будет формировать базу данных учебного процесса из разных источников,
- автоматически обновляемая электронная библиотека,
- система контроля уровня знаний обучающихся, которая непрерывно отслеживает успеваемость, активность и результаты,
- библиотека контрольных знаний, автоматически подстраиваемая под уровень подготовки каждого обучающегося в зависимости от его результатов,
- автоматизированная система составления расписаний и распределения учебной нагрузки,
- обслуживающая система, обеспечивающая коммуникацию обучающегося с образовательной организацией [3].

Применение искусственного интеллекта в образовании выдвигает ряд требований:

- вовлечение в систему управления образованием как можно большего числа участников и их активная работа в четком режиме,
- компьютеризация всех сфер обучения и форм обучения,
- разработка электронных материалов для ведения учебного процесса по всем видам обучения,
- подготовка преподавателей к работе в такой системе,
- переход на электронный документооборот,
- наличие технических и коммуникационных средств [1].

Для преподавателя переход на образование с применением искусственного интеллекта содержит как положительные, так и отрицательные моменты. С одной стороны, преподаватель будет экономить время на контактной работе со студентами, так как контроль знаний и подтягивание ложиться на плечи информационной системы. С другой стороны, преподавателю понадобится больше времени на методическую работу, то есть на разработку и создание электронного учебного материала.

В заключение приведем несколько цитат из работы [4].

«Используя системы ИИ, программное обеспечение и поддержку, учащиеся могут учиться в любой точке мира в любое время...»

«Искусственный интеллект может предложить студентам способ экспериментировать и учиться в относительно свободной от суждений среде...»

«Эти интеллектуальные системы ... могут просто изменить то, как мы находим и используем информацию в школах и академических кругах. За последние несколько десятилетий системы на основе искусственного интеллекта уже радикально изменили наше взаимодействие с информацией и с новыми, более интегрированными технологиями...» [4].

Таким образом, искусственный интеллект, выступая помощником и преподавателем, и учащемуся, и руководителю, не является заменой исторически сложившихся форм обучения, а является инструментом создания и реализации новых образовательных форм, диктуемых самим временем и научно-техническим прогрессом.

### Список литературы

1. Михайлова М.В. Системы управления с искусственным интеллектом в образовании // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразование цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции (21–22 апреля 2021 г.): В 2-х ч. Ч. 2. — М.: Издательский дом ИМЦ, 2021. — С. 178–180.
2. Искусственный интеллект в образовании: Изменение темпов обучения. Аналитическая записка ИИТО ЮНЕСКО / Стивен Даггэн; ред. С.Ю. Князева; пер. с англ. А.В. Паршакова. — М.: Институт ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании, 2020. — 44 с.
3. Славянов А.С., Фешина С.С. Технологии искусственного интеллекта в образовании как фактор повышения качества человеческого капитала // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — № 7. — С. 156–159.
4. Бадыков Р.И., Лёхин А.С. Внедрение технологии искусственного интеллекта в образование // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — № 9(37). — С. 52–55.



УДК 338.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АРКТИКЕ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

***Морозова С.А.,***

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

***Синицына Е.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономики  
Институт мировых цивилизаций, Москва.

## DIGITALIZATION OF MUNICIPAL GOVERNANCE IN THE ARCTIC: DEVELOPMENT TRENDS

***Morozova S.A.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: morozova.snegann@yandex.ru

***Sinitsyna E.V.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department GMU and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: sinychka@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются роль и место процессов цифровизации в повышении эффективности муниципального управления в Арктической зоне Российской Федерации. Представлены проекты по развитию цифровых технологий в Арктике. Для России большое значение имеет развитие, рассматриваемого в статье Северного морского пути, а также открытие центров обработки данных. Актуальность статьи определена стремительными темпами развития цифровых технологий и их активным проникновением во все сферы жизнедеятельности че-

ловца и общества. Особое внимание обращается на эффективность использования цифровых технологий в Арктике. Сделан вывод о том, что в настоящее время Арктика является перспективным направлением цифровизации и её развитие может стать большим толчком для экономики Российской Федерации.

**Ключевые слова:** цифровизация, арктическая зона Российской Федерации, государственное и муниципальное управление, Арктика, цифровые технологии.

**Abstract.** This paper examines the role and place of digitalization processes in improving the efficiency of municipal management in the Arctic zone of the Russian Federation. The relevance of the article is determined by the rapid pace of development of digital technologies and their active penetration into all spheres of human activity and society.

**Key words:** digitalization, Arctic zone of the Russian Federation, state and municipal administration, Arctic, digital technologies.

В современном мире экономика и управление стремительно меняются и трансформируются из традиционных форм в цифровые. Среди ключевых изменений, связанных с информационными технологиями — абсолютно новые возможности по накоплению, обработке и анализу данных.

В последние годы произошли большие преобразования во всех секторах общества, вызванные стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий (далее ИКТ). Это породило надежды на лучшую жизнь, как в развивающихся, так и в развитых странах. Благодаря развитию в области электронного бизнеса правительства всех стран начали применять цифровые технологии в работе органов государственного управления, открывая веб-сайты для повышения эффективности предоставления государственных услуг.

Цифровые тренды затрагивают все общественные и государственные сферы. К таким сферам можно отнести интернет, цифровое моделирование и проектирование; технологии, позволяющие получать удалённый доступ к информации, рабочему месту и прочее. Актуальность этих технологий получило дополнительное обоснование в связи с ситуацией в мире, вызванной пандемией COVID-19. Цифровизацию можно описать, как внедрение или использование новых цифровых технологий в различные процессы и отрасли экономики такие, как финансово-экономи-

ческая, производственная, транспортная, социальная, которые в ней нуждаются.

Следует заметить, что цифровизация экономики — процесс многогранный. Например, реализация национального проекта «Цифровая экономика». Он будет способствовать осуществлению программ российского Арктического проекта. В условиях Арктики современные технологические решения приобретают особое значение для деятельности фирм. Суровый климат, отсутствие налаженной инфраструктуры, экологические риски — все эти факторы определяют необходимость модернизации локальных производств. Таким образом, компании, находящиеся в регионе, создают спрос на цифровые технологии. Не стоит забывать, что конечная цель любого национального проекта — тем или иным образом положительно повлиять на динамику экономического роста в стране.

Цифровые методы необходимы для оптимизации маршрутов движения судов, а также контроля их технического состояния, который будет производиться с использованием цифровых двойников и систем информационной поддержки. Помимо этого, у проекта есть ряд других вопросов, решение которых возможно получить путём внедрения цифровых технологий. Так, проведение поисково-спасательных работ, интеграция портов в единую инфраструктурную сеть, управление грузопотоком легче осуществляется при использовании кибернетической цифровой платформы экосистемы.

В соответствии с Указом Президента РФ от 26.10.2020 г. № 645 «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» [1] одним из направлений развития Арктической зоны страны является цифровизация. Цифровая экономика в Арктике — это реальность ближайшего будущего!

Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ) включает в себя 9 регионов, из которых: 4 субъекта РФ полностью: Чукотский АО, Ямало-Ненецкий АО, Ненецкий АО, Мурманская обл. 45 муниципальных образований 5-ти субъектов РФ: республика Карелия, республика Коми, Архангельская область, Красноярский край, республика Саха (Якутия). Площадь арктических

территорий России 5 млн км<sup>2</sup>, население 2,5 млн человек, что составляет чуть более 1,5% от населения страны, при этом доля в ВВП России составляет 5,3%. Здесь формируется 1/5 часть экспорта страны, добыча газа составляет 87,4% в России, а добыча нефти 13,2% [7].

Критерии Государственной политики в Арктике:

- обеспечение суверенитета и территориальной целостности Российской Федерации;
- сохранение Арктики как территории мира, стабильного и взаимовыгодного партнерства;
- обеспечение высокого качества жизни и благосостояния населения Арктической зоны РФ;
- рациональное использование и развитие Арктической зоны РФ в качестве стратегической ресурсной базы;
- развитие Северного морского пути на мировом рынке;
- охрана окружающей среды в Арктике и защита традиционного образа жизни коренных малочисленных народов.

Россия бросила очень много сил на развитие Северного морского пути. Эксперты видят в нём большое будущее как едва ли не самой главной морской транспортной магистрали нашей страны, на которой ежегодно увеличивается грузооборот. Такое активное развитие СМП заставляет думать о разработке инновационных и современных решений, которые позволят пользоваться магистралью круглогодично, с минимальным ущербом для экологии. Для этого дирекцией Севморпути государственной корпорацией «Росатом» разрабатывается цифровая платформа. Потребность в создании такой платформы на государственном уровне определяется стратегической важностью Северного морского пути. Это касается и модернизации, развития и обеспечения надёжности функционирования объектов СМП, которые считаются стратегическими приоритетами государственной политики. Также, это касается и социально-экономического роста регионов за счёт своевременных перевозок грузов в арктических районах, укрепления научной, транспортной, навигационной и отчасти военной инфраструктуры для надёжного обеспечения интересов нашего государства в Арктике, а также развития Севморпути в качестве новой современной транспортной коммуникации России.

Сама платформа будет ориентирована на широкий спектр сервисов. На первом этапе реализации выделяют два больших блока. Это безопасность судоходства по СМП и мониторинг экологической обстановки. Сейчас происходит в разы увеличенный рост судоходства по Севморпути. Платформа будет вводиться в эксплуатацию поэтапно. Первые результаты планирую получить в 2022 году, а полностью внедрить платформу планируется к 2025 году.

Решение по созданию платформы повлиял взрывной рост грузопотока по СМП и, как следствие, развитие атомной ледокольной группировки и транспортных судов высокого ледового класса, которым необходимо обеспечение круглогодичной навигации. Это, в свою очередь, влечет необходимость более эффективного управления плаванием судов в суровых ледовых условиях, на которое и направлена цифровая платформа. Сегодня расстояние, проходимое судами из Мурманска в японский порт Иокогаму через Суэцкий канал составляет 12 840 морских миль, но по Северному морскому пути будет составлять всего 5 770.

К 2030 году планируется наладить круглогодичную навигацию по Северному морскому пути. В 2024 году объём перевозок по СМП должен вырасти с 33 млн тонн до 80 млн тонн, а к 2030 году — до 150 млн тонн.

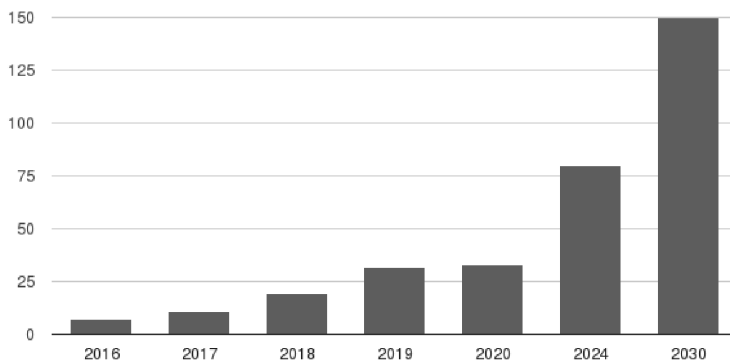


Рис. 1. Грузооборот по Северному морскому пути, в млн т

Развитие российской Арктики немыслимо без качественной связи и скоростного интернета. Однако пока целостной системы телекоммуникаций в этом регионе нет. Оптоволоконные кабели проложены лишь в некоторые территории, где работают крупнейшие добывающие компании. Остальным приходится довольствоваться более дорогой, медленной и нестабильной спутниковой связью. Чтобы ликвидировать цифровое неравенство, уже разработаны и реализуются проекты мирового масштаба. Они помогут обеспечить высокоскоростным широкополосным интернетом всех жителей арктической зоны. А отбить вложения помогут проекты, использующие естественные преимущества Арктики — вечную мерзлоту и экстремально низкие температуры. Цифровые технологии также применяются в разработках ледостойкой самодвижущейся платформы «Северный полюс», плавучего энергоблока «Академик Ломоносов», глубоководных портах. Большой потенциал цифровизации имеют нефтегазодобывающие отрасли. Компании начинают проявлять больший интерес к трудноизвлекаемым запасам нефти на шельфе, отсюда и рождается заинтересованность в новых технологиях добычи и современных логистических решениях.

На Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге в 2021 году было подписано соглашения по проекту «Полярный экспресс» между АО «Атомный энергопромышленный комплекс» («Атомэнергопром») и будущим оператором подводной оптической линии в Арктике — ФГУП «Морсвязьспутник».

«Полярный экспресс» — проект стоимостью 65 млрд руб. включает в себя прокладку трансарктической ВОЛС (волоконно-оптической линии связи) от Мурманска до Владивостока. Кабельная система будет насчитывать 150 оптических ретрансляторов и состоять из шести пар волокон: четыре пары — для транзита трафика Европа — Азия, а две — для выхода на берег в российских арктических портах. Протяжённость ВОЛС будет составлять 12 650 км, заглубление кабеля в морское дно — 1,5 метра. Сроки реализации проекта — до 2026 года.

Оптическая линия поможет в обеспечении круглогодичного судоходства по СМП и поможет добиться установления высокоскоростного интернета в удалённых уголках Арктики. Что поможет быстрее и качественнее ввести цифровизацию её народам.

Крупнейшие мировые IT-корпорации, такие как Google и Facebook, активно строят свои новые дата-центры за полярным кругом в Швеции и Финляндии либо вплотную к его границам — в Исландии.

Среди причин выбора этих локаций: холодный климат, доступная электроэнергия и наличие площадей для строительства. В России арктические регионы занимают 18% от всей территории, и за последние десятилетия там наблюдалась экономическая стагнация и массовый отъезд населения «на материк».

Одним из реальных драйверов нового подъёма нашей Арктики может стать строительство там центров обработки данных (ЦОД) ведущими российскими и иностранными технологическими компаниями. Так в ноябре 2020 года на выездном заседании Совета Федерации РФ, прошедшем в Мурманске, прозвучали конкретные предложения по цифровому развитию регионов Арктической зоны России. Среди них — создать в Арктике российскую сеть дата-центров, предоставить особые льготы IT-компаниям — резидентам Арктической зоны, сформировать единую цифровую платформу по развитию туризма в Заполярье, к 2030 году полностью устранить в северных регионах цифровое неравенство и т.д.

«Глобальная задача — сохранить наше геополитическое лидерство в Арктике, доминирование России в этом регионе. IT-отрасль должна стать одним из основных драйверов развития Арктической зоны», — заявил первый вице-спикер Совета федерации Андрей Турчак.

Технологии Big Data, космические спутники и информационные платформы используются для нахождения новых месторождений на шельфе, цифровые двойники позволяют совершать аналитику и мониторинг текущего состояния оборудования. Технология интернета вещей обеспечивает промышленную и экологическую безопасность, позволяет создавать полностью автоматизированные производства без участия людей и организовывать беспроводные каналы связи с удалёнными объектами инфраструктуры нефтяных компаний.

Подводя итог проведённого мною исследования, можно отметить, что российская Арктика действительно является перспек-

тивным направлением цифровизации национальной экономики. Возможность построения длинных цепочек создания стоимости, крупные проекты, генерирующие мультипликативные эффекты — все это может являться толчком для экономического роста. Формирование локальной инновационной инфраструктуры на цифровой платформе сделает её по настоящему открытой, позволит снять территориальные ограничения, привлекать новые знания и технологии наиболее отвечающие арктической специфики. Будущие возможности арктических регионов России в значительной мере будут зависеть от научно-технологических и кадровых инициатив, которые позволят извлечь выгоду из новых технологий в интересах общества и бизнеса.

### Список литературы

1. Указ Президента РФ от 26.10.2020 № 645 (ред. от 12.11.2021) «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года».
2. *Аракелян С.* Цифровая экономика: стратегии развития и новые технологии — достижения, риски, угрозы // *Экономист*. — 2018. — № 3. — С. 52–73.
3. *Деттер Г.Ф.* Формирование функционально полной инновационной инфраструктуры в экосистеме арктических регионов // *Вопросы инновационной экономики*. — Т. 8. — № 1. — 2018.
4. *Иноземцева С.А.* Технологии цифровой трансформации в России / *С.А. Иноземцева* // *Актуальные проблемы экономики, социологии и права*. — 2018. — № 1. — С. 44–47.
5. *Тукель И.Л., Егоров Н.Е., Деттер Г.Ф., Ковров Г.С.* Оценка инновационного развития регионов арктической зоны Российской Федерации. *Научно-технические ведомости СПбГПУ // Экономические науки*. — 2017. — Т. 10. — № 4. — С. 60–71.
6. *Ленчук Е.Б.* Цифровизация экономики: драйверы и результаты // *Экономическое возрождение России*. — 2019. — №. 2. — С. 32–37.
7. <https://arctic-russia.ru/>
8. <https://rosstat.gov.ru/>
9. <https://www.rosatom.ru/>



УДК 330

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В ГОРОДЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

***Мухина И.И.***

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

***Бобин М.В.***

студент 1 курса,  
факультет государственного и муниципального управления,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF MUNICIPAL AUTHORITIES IN THE CITY OF ST. PETERSBURG

***Mukhina I.I.***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: inigmu@mail.ru

***Bobin M.V.***

1st year student,  
Faculty of State and Municipal Administration,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: 79519155228@yandex.ru

**Аннотация.** Местное самоуправление в современных условиях развития гражданского общества призвано решать различные социально-экономические проблемы и развивать экономику в регионах.

**Ключевые слова:** муниципальные органы власти, муниципалитет, власть.

**Abstract.** Local self-government in the modern conditions of the development of civil society is called upon to solve various socio-economic problems and develop the economy in the regions.

**Key words:** municipal authorities, municipality, power.

Органы местного самоуправления осуществляют свою деятельность исключительно в рамках действующего законодательства, однако, несмотря на это, имеют право в рамках конкретного муниципалитета или района принимать свои нормативно-правовые акты, направленные на урегулирование ситуаций в конкретном субъекте страны. В этой связи стоит сказать о том, что принимаемые постановления и указы не должны противоречить основным федеральным законам. В противном случае, они просто не будут иметь никакой юридической силы.

Местное самоуправление является частью действующего комплексного механизма реализации определенного спектра функций и задач. Которые поставило государства. Стоит отметить тот факт, что реализация механизма муниципального управления основано на деятельности органов местного самоуправления на основе действующего законодательства в области государственного и муниципального управления [1, с. 450].

Ключевыми в системе реализации определенного спектра полномочий и функций государственного управления являются органы управления.

Под органами местного самоуправления принято понимать те политические единицы, которые непосредственно реализуют определенный спектр направлений, направленных на улучшение деятельности муниципалитета.

Основными органами местного самоуправления являются:

- глава городского округа;
- администрация;
- контрольный орган;
- дума.

Органы местного самоуправления наделены определенным спектром полномочий, которые отображены графически на рис. 1.

В соответствии с этим законом муниципальные образования в настоящее время могут выбрать одну из следующих моделей построения системы органов местного самоуправления:

- 1) глава муниципального образования является и главой администрации и выступает в качестве представительного органа власти;
- 2) глава муниципального образования является руководителем представительного органа муниципальной власти;
- 3) глава муниципального образования является руководителем администрации; представительный орган муниципальной власти самостоятельно избирает своего руководителя [2, с. 143].



Рис. 1. Полномочия органов местного самоуправления

Санкт-Петербург — второй по численности населения город России, который часто называют «Северной столицей». Расположен на северо-западе европейской части страны в восточной акватории Балтийского моря в устье реки Невы. Санкт-Петербург — один из самых потрясающих городов Европы, имеющий огромное историческое и культурное наследие, а также волшебную атмосферу. Это город удивительной архитектуры, романтики и вдохновения, разводных мостов и белых ночей.

Важно отметить, что совокупный механизм управления в городе Санкт-Петербург осуществляют органы местного самоуправления, состав которых формируется за счет выборов, которые регулярно проводятся в данном крае.

Предметы ведения муниципальных образований, объекты муниципальной собственности, источники доходов местных бюджетов разграничиваются законами Санкт-Петербурге. Муниципальные образования обеспечиваются экономической и финансовой самостоятельностью в соответствии с разграничением предметов ведения между муниципальными образованиями [3, с. 133].

К вопросам местного значения, находящимся в компетенции муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург, относятся:

- 1) обеспечение защиты прав и охраняемых законом интересов граждан;
- 2) принятие, дополнение и изменение Устава, контроль за его соблюдением;
- 3) владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью и т.д.

Для того, чтобы оценить эффективность муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург оценим их ключевые показатели деятельности по таким параметрам, как:

- качество управленческих решений;
- полнота охвата проблемы;
- объемы финансирования деятельности;
- степень ответственности за итоговые решения;
- уровень контроля

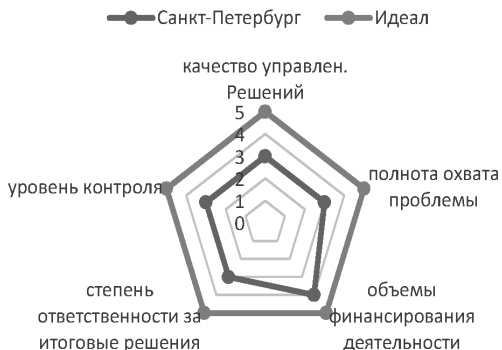
Модель эффективности муниципального управления в городе Санкт-Петербург можно схематично представить на рис. 2.

Данные рис. 2 наглядно показывает, что совокупный механизм муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург далеко неэффективен.

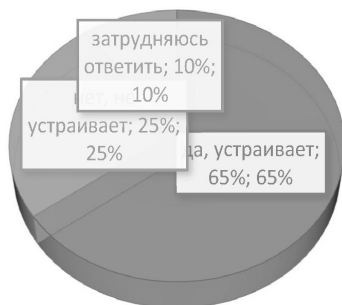
Жителям города Санкт-Петербурга были заданы вопросы:

- Устраивает ли Вас деятельность муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург?

По результатам данного опроса, были получены результаты, представленные на рис. 3



**Рис. 2. Модель эффективности муниципального управления в городе Санкт-Петербург**



**Рис. 3. Удовлетворенность населения муниципальными органами власти в городе Санкт-Петербург, в %**

Как можно заметить из данных рис. 3., по результатам опроса относительно удовлетворенности населения властью, более 65% ответили, что удовлетворены, 25% не удовлетворены, 10% затруднились ответить.

Исследовав деятельность муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург можно прийти к выводу о том, что данная деятельности не является очень эффективной. Виной тому проблемы, которые возникают в процессе осуществления своих компетенций и полномочий.

Проведя исследование среди жителей города Санкт-Петербург относительно проблем в сфере деятельности муниципальных ор-

ганов власти в городе Санкт-Петербург были выявлены ряд проблем, которые представлены на рис. 4.

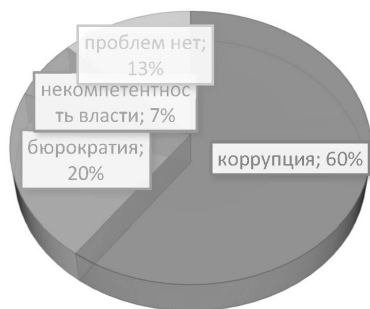


Рис. 4. Проблемы в деятельности органов власти города Санкт-Петербурге, в %

Как можно заметить из данных рис. 4., по мнению опроса, проведенного среди жителей города Санкт-Петербурге, основными проблемами в деятельности муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург, являются:

- 1) коррупция — 60%;
- 2) бюрократия — 20%;
- 3) некомпетентность власти — 7%.

При этом, более 13% среди опрошенных считают, что на сегодняшний день, проблем в деятельности органов власти нет.

Помимо вышеназванных проблем, которые выявили местные жители, можно назвать и иные проблемы, которые влияют на эффективность деятельности муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург:

- 1) большая численность госслужащих;
- 2) высокие затраты на содержание органов управления и т.д.

В качестве основных направлений по преодолению данных проблем можно назвать:

- 1) оптимизация органов управления города Санкт-Петербург по функциям и должностным обязанностям;
- 2) снижение затрат на содержание местной власти;

3) общение с населением и проведение круглых столов и т.д.

Реализация вышеназванных направлений позволит сделать деятельность муниципальных органов власти в городе Санкт-Петербург более сбалансированной и рациональной в условиях гражданского общества

### Список литературы

1. *Безобразов В.П.* Государство и общество. Управление, самоуправление и судебная власть (статьи): монография. — Электрон. дан. — СПб.: Лань, 2019. — 760 с.
2. *Гранкин И.В.* Муниципальное право РФ. Курс лекций [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — М.: Проспект, 2019. — 320 с.
3. *Игнатов В.Г.* Государственное и муниципальное управление: введение в специальность. — Ростов н/Д: СКАГС, 2019 — 416 с.
4. *Косинский П.Д.* Реформа местного самоуправления: опыт, проблемы, перспективы развития // Вестник Кемеровского государственного университета. — 2018. — № 1. — С. 1–16
5. *Кохан А.Н.* Развитие финансовой самостоятельности органов местного самоуправления // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. — 2018. — № 3. — С. 1–9.
6. Теория государства и права: учебник / Отв. ред. А.В. Малько. — М.: КНОРУС, 2014. — 180 с.
7. *Шамарова Г.М.* Развитие организационной культуры в сфере бизнеса и власти // Основы экономики, управления и права — 2018. — № 4(16) — С. 107–110.

УДК 330

## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ АВТОНОМНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ НА ПРИМЕРЕ МАОУ «ГИМНАЗИЯ Г. ТРОИЦКА»

***Мухина И.И.,***

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

***Герасимова Т.В.,***

магистрант 1 курса,  
факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## THE MANAGEMENT STRUCTURE OF THE MUNICIPAL AUTONOMOUS EDUCATIONAL COMPLEX ON THE EXAMPLE OF THE MAEI «GYMNASIUM OF TROITSK»

***Mukhina I.I.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: inigmu@mail.ru

***Gerasimova T.V.,***

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: KTB97@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается понятие муниципального автономного образовательного комплекса. Проанализирована структура принципы управления муниципальным автономным образовательным комплексом.

**Ключевые слова:** образование, управление, структура управления, автономное муниципальное учреждение, образовательное учреждение, управляющие органы, закон, устав.



**Abstract.** This article discusses the concept of a municipal autonomous educational complex. The structure and principles of management of the municipal autonomous educational complex are analyzed.

**Key word:** education, management, management structure, autonomous municipal institution, educational institution, governing bodies, law, charter.

Сфера образования в современном мире занимает одну из ключевых ролей, являясь важнейшим фактором социально-экономического прогресса общества. Образование и наука выступают главными факторами общественного и экономического прогресса развитых стран, основным капиталом данных стран становится интеллект, человеческий капитал. Качество человеческого капитала в первую очередь формируется системой образования. Именно поэтому одной из главных задач государства является совершенствование системы образования. Одним из элементов развития системы образования в Российской Федерации стал федеральный закон № 174-ФЗ от 3 ноября 2006 г. «Об автономных учреждениях», который вступил в силу с 8 января 2007 года. Данный закон включает в себя также несколько редакций, последняя из которых — № 351-ФЗ от 02 июля 2021 г.

Появление автономных образовательных учреждений способствует созданию конкурентной среды в образовании и, как результат, способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг. Данные учреждения обладают большей свободой в вопросах распоряжения имуществом и осуществления своей уставной деятельности. Учредительным документом автономного образовательного учреждения является устав.

«Автономным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов публичной власти федеральной территории, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, средств массовой информации, социальной защиты, занятости населения, физической культуры

и спорта, а также в иных сферах в случаях, установленных федеральными законами (в том числе при проведении мероприятий по работе с детьми и молодежью в указанных сферах)» [1].

Управляющими органами автономного учреждения являются:

- наблюдательный совет автономного учреждения;
- руководитель автономного учреждения;
- иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание работников автономного учреждения, ученый совет и другие).

Учредитель образовательного учреждения — организатор, создатель, спонсор образовательного учреждения, в качестве которого могут быть: органы государственной власти, органы местного самоуправления; общественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (ассоциации и союзы); общественные объединения и религиозные организации, а также объединения указанных юридических лиц (ассоциации и союзы); физические лица. Допускается совместное учредительство негосударственных образовательных учреждений.

Рассмотрим органы управления образовательной организацией на примере муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия г. Троицка».

Учредителем МАОУ «Гимназия г. Троицка» является Администрация городского округа Троицк. Для реализации функций по управлению системой образования муниципальным городским округом был создан муниципальный орган управления образованием, наделенный функциями учредителя автономного образовательного учреждения.

К компетенции учредителя в области управления автономным учреждением относятся:

- утверждение устава автономного учреждения, внесение в него изменений;
- рассмотрение и одобрение предложений руководителя автономного учреждения о создании и ликвидации филиалов автономного учреждения, об открытии и о закрытии его представительств;

- реорганизация и ликвидация автономного учреждения, а также изменение его типа;
- утверждение передаточного акта или разделительного баланса;
- назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- назначение руководителя автономного учреждения и прекращение его полномочий, а также заключение и прекращение трудового договора с ним, если для организаций соответствующей сферы деятельности федеральными законами не предусмотрен иной порядок назначения руководителя и прекращения его полномочий и (или) заключения и прекращения трудового договора с ним;
- рассмотрение и одобрение предложений руководителя автономного учреждения о совершении сделок с имуществом автономного учреждения в случаях, если для совершения таких сделок требуется согласие учредителя автономного учреждения;
- решение иных предусмотренных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами вопросов.

Управление учреждением осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, обеспечивающих государственно-общественный характер управления. Единоличным исполнительным органом является директор учреждения. Коллегиальными органами управления являются: общее собрание работников образовательного учреждения, педагогический совет, управляющий совет, наблюдательный совет. Также в целях учета мнения обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников создаются органы ученического самоуправления, родительские комитеты, а также действует первичная профсоюзная организация работников учреждения.

Директор учреждения назначается учредителем. К компетенции руководителя относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью автономного учреждения, за

исключением вопросов, отнесенных федеральными законами или уставом автономного учреждения к компетенции учредителя автономного учреждения, наблюдательного совета автономного учреждения или иных органов автономного учреждения. Директор автономного учреждения без доверенности действует от имени автономного учреждения, в том числе представляет его интересы и совершает сделки от его имени, представляет его годовую бухгалтерскую отчетность наблюдательному совету для утверждения, утверждает штатное расписание автономного учреждения, план его финансово-хозяйственной деятельности, регламентирующие деятельность автономного учреждения внутренние документы, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками автономного учреждения.



Рис. 1. Органы управления образовательной организацией  
МАОУ «Гимназия г. Троицка»

Общее собрание работников является постоянно действующим коллегиальным органом управления МАОУ «Гимназия г. Троицка», оно не вправе выступать от имени учреждения. Членами общего собрания являются работники организации. Компетенция общего собрания: утверждение основных направлений деятельности учреждения; согласование отчетного доклада директора о работе в истекшем году; утверждение коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка, результатов самообследования; обсуждение новой редакции устава учреждения, изменений и дополнений к нему; рассмотрение вопросов, касающихся улучшения условий труда работников; представление сотрудников к различным видам поощрений; согласование состава комиссии по трудовым спорам в учреждении. Общее собрание созывается по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

Педагогический совет также является постоянно действующим коллегиальным органом управления МАОУ «Гимназия г. Троицка». Членами педагогического совета являются педагогические работники учреждения, а его председателем является директор. Данный совет является правомочным в случае, если на нем присутствует не менее чем две трети его членов. Решения принимаются методом голосования и оформляются протоколом. При равном количестве голосов решающим является голос председателя педагогического совета (директора).

Управляющий совет основывается на принципах добровольности участия в его работе, коллегиальности принятия решений, гласности. Компетенция управляющего совета: согласование программы развития учреждения, правил внутреннего распорядка и режима занятий; контроль за качеством и безопасностью условий обучения, содействие их улучшению; участие в оценке качества и результативности труда работников учреждения, согласовании распределения выплат стимулирующего характера сотрудникам; утверждение порядка и оснований перевода, отчисления и восстановления обучающихся; согласование введения новых методик образовательного процесса и образовательных технологий; содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития учреждения.

Наблюдательный совет автономного учреждения рассматривает: предложения учредителя или руководителя автономного учреждения о внесении изменений в устав автономного учреждения; предложения учредителя или руководителя автономного учреждения о создании и ликвидации филиалов автономного учреждения, об открытии и о закрытии его представительств, о реорганизации автономного учреждения или о его ликвидации, об изъятии имущества, закрепленного за автономным учреждением на праве оперативного управления, об участии автономного учреждения в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам, в качестве учредителя или участника; проект плана финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения; по представлению руководителя автономного учреждения отчеты о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность автономного учреждения; предложения руководителя автономного учреждения о совершении крупных сделок, о выборе кредитных организаций, в которых автономное учреждение может открыть банковские счета; вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности автономного учреждения и утверждения аудиторской организации.

Несмотря на коллегиальность управления муниципальными автономными образовательными учреждениями, на практике учитывается мнение далеко не всех и не всегда удается добиться каких-либо нововведений или, напротив, отмены определенных решений. Как правило, все решения принимаются заранее руководителем, а коллегиальные органы участвуют в процессе лишь «для галочки», потому что «так надо».

Таким образом, структура управления муниципальным автономным образовательным комплексом еще не является совершенной и на практике преобладает единоначалие.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об автономных учреждениях» — <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-03112006-n-174-fz-ob/>
2. Устав муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия г. Троицка».
3. Положение об управлении реализацией основных образовательных программ общего образования (начального, основного, среднего) в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении «Гимназия г. Троицка».
4. [https://gymtroitska.mskobr.ru/info\\_edu/structure\\_and\\_controls](https://gymtroitska.mskobr.ru/info_edu/structure_and_controls).

УДК 330

## МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

***Мухина И.И.,***

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

***Шпак Р.Ю.,***

студент 1 курса,  
факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## MONITORING AND CONTROL OF STRATEGIC PLANNING IN THE RUSSIAN FEDERATION

***Mukhina I.I.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

Email: inigmu@mail.ru

***Shpak R.Yu.,***

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

Email: shpa-roma@yandex.ru

***Аннотация.*** В данной статье рассматриваются аспекты мониторинговых и контрольных мероприятий при стратегическом планировании в Российской Федерации, рассмотрен опыт зарубежных стран и бывшего СССР. Проанализирован механизм мониторинга и контроля, пути совершенствования для достижения максимального эффекта мероприятий на всех стадиях стратегического планирования.

***Ключевые слова:*** стратегическое планирование, государственное управление, социально-экономическое развитие экономики, мониторинг, контроль.



**Abstract.** В данной статье рассматриваются аспекты мониторинговых и контрольных мероприятий при стратегическом планировании в Российской Федерации, рассмотрен опыт зарубежных стран и бывшего СССР. Проанализирован механизм мониторинга и контроля, пути совершенствования для достижения максимально-го эффекта мероприятий на всех стадиях стратегического планирования.

**Key word:** стратегическое планирование, государственное управление, социально-экономическое развитие экономики, мониторинг, контроль.

Для обеспечения доверия между обществом и государством и определения предсказуемости государства в глазах общества стратегическое планирование должно являться одним из самых базовых инструментов деятельности власти, поскольку именно через него раскрываются настоящие и будущие процессы по росту благосостояния населения и развития экономики государства.

Наличие эффективной системы стратегического планирования является одним из основных условий благоприятного социально-экономического развития страны. Вместе с тем в такой системе обязательно должны быть интегрированы элементы мониторинга и контроля на всех этапах координации государственного управления. Для построения эффективной системы российского стратегического планирования в части мониторинга и контроля необходимо учитывать опыт зарубежных стран.

История показывает, что планирование является одним из важнейших элементов механизма организации публичной власти. В качестве примера можно привести Египет в период расцвета, где каждый вступающий на трон фараон обязывался построить следующую пирамиду. Подходы различных государств по стратегическому планированию на протяжении длительного времени постоянно совершенствуются, изменяя цели и задачи, формы и методы. Но суть стратегического планирования в государственном регулировании развития страны сохранялась во все времена. Распад общества и кризис в государстве всегда являлось следствием отказа от стратегического планирования [1, с. 210].

По своей содержательной сути стратегическое планирование представляет собой обоснованное формулирование целей прогрессивного государственного строительства, закрепление

долгосрочных приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности, а задачей его является создание и обеспечение всех необходимых условий для рационального и эффективного использования ресурсов. Национальное стратегическое планирование характеризуется долгосрочностью, однако требует в ходе реализации согласования со среднесрочным и текущим планированием.

В СССР история централизованного планирования начинается с разработки и реализации Государственного плана электрификации Советской России (ГОЭРЛО). В дальнейшем советская экономика основывалась на социально-экономическом планировании и характеризовалась как планово-распорядительная на пятилетие (с распределением по годам). После распада Советского Союза при построении классической рыночной экономики в Российской Федерации на первоначальном этапе произошел полный отказ от стратегического планирования и было замещено прогнозированием. В соответствии с постановлением Совета Министров — Правительства РФ от 2 марта 1993 г. № 185 «Об утверждении Положения о Министерстве экономики Российской Федерации» деятельностью указанного Министерства являлось прогнозирование, планирование даже не упоминалось.

Стратегическое планирование в Российской Федерации было возрождена только лишь в 2014 году с принятием и вступлением в силу Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее — Закон о стратегическом планировании), суть которого заключалась в индикативном подходе. Данный способ государственного управления, в отличие от директивного (обязательного) подхода, носит ориентирующий (рекомендательный) характер и направлен на развитие производства и внедрение новых технологий через государственное финансовое стимулирование субъектов хозяйственных отношений. В результате основные усилия регулирования сосредотачиваются на росте экономики, привлечении инвестиций и управлении инфляционными процессами, а также создании конкурентных условий [2, с. 10].

Необходимо отметить, что при директивном планировании по итогам мониторинговых и контрольных мероприятий коррек-

тировка планов является вторичным элементом, а основным — применение санкционных мер. При индикативном (прогнозном) планировании происходит обратное, следствием мониторинга является корректировка планов, а вопрос о санкциях не рассматривается.

Успешность государственного управления может быть тогда, когда общество доверяет государству, что возможно только при условии их проинформированности о целях и достижениях государства.

Государственное управление, в основе которого лежит стратегическое планирование, предполагает единство процесса инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля. Причем мониторинг и контроль следует рассматривать не только как определенный этап, но и как инструмент обеспечения доверия между государством и обществом.

Постоянное (регулярное) наблюдение в ходе инициации, планирования и исполнения документов стратегического планирования позволяет анализировать достижение результатов и оценивать влияние на них внешних обстоятельств, реагировать на отклонение от плана и осуществлять его корректировку, а также принимать весь комплекс мер для обеспечения исполнения документов стратегического планирования.

Таким образом, оценка состояния и выявления сфер, требующих особого внимания и подхода, при исполнении документов стратегического планирования в силу своей многозадачности, возможна только при непрерывном мониторинге.

Для решения указанных задач стратегического планирования в целом возникает необходимость институализации мониторинга и контроля, которая реализуется либо путем формирования специальных органов (организаций), с возложением на них функций мониторинга и контроля, либо указанная функция реализуется органами (организациями), уполномоченными в области стратегического планирования в целом.

Отечественный опыт и опыт зарубежных стран содержат различные примеры институализации стратегического планирования в целом, а также мониторинга и контроля в частности. Системы стратегического планирования, применяемые для раз-

вития экономики разных стран, отличаются по методам управления, по степени централизации принятия решений, по инструментам, используемым для установления стратегических ориентиров и построения планов и т.д.

Важнейшей характеристикой систем стратегического планирования стран с развитой экономикой является роль специализированных (профильных) институтов, ответственных за разработку документов стратегического планирования и реализацию их содержания.

Так, *Госплан СССР*, находившийся в непосредственном подчинении Совета Министров СССР, осуществлял стратегическое планирование и являлся главенствующей структурой развития экономической системы. Структуры Госплана по отраслям имели двойное подчинение. В отраслевых министерствах были созданы комиссии, которые подчинялись одновременно Госплану и курирующему министру. Основной задачей Госплана являлось обеспечение правильного соотношения развития отраслей экономики и недопущения «перекосов». Для выполнения этих целей создали институт уполномоченных на местах для формирования обратной связи — сообщения о реальном положении дел на местах, выявления лучших практик и их распространения.

Рассматривая зарубежный опыт, наибольший интерес в области стратегического планирования представляет опыт Китайской народной республики, политика «реформ и открытости» которого ставит ее на передовые позиции в мировой экономике. Созданный *Комитет по планированию и развитию* в Китае как специализированный орган, обладающий полномочиями и регулятивными функциями в рассматриваемой области, обеспечивает децентрализацию директивной модели стратегического планирования и играет большую роль в переходе к индикативной модели в рамках трансформации в отраслевое и региональное планирование.

В Японии основным институтом, обеспечивающим функционирование системы стратегического планирования, стало *Управление экономического планирования*, созданное в начале 1950-х гг., при котором в последующем был создан *Экономиче-*

*ский совет* — совещательный орган, возглавляемый премьер-министром Японии. Совет координировал разработку планов развития экономики, уделяя при этом внимание мониторингу социально-экономической ситуации.

В Южной Корее в 1962 г. также было создано *Управление экономического планирования*. Для обеспечения взаимодействия с министерствами в структуре УЭП были сформирован ряд профильных подразделений. Так, *Бюро мобилизации материальных ресурсов* обеспечивало взаимосвязь планов социально-экономического развития с политикой Министерства строительства Республики Корея, *Бюджетное бюро* — с политикой Министерства финансов. Принятая программа развития экономики позволила за 20 лет из аграрной страны превратиться Южной Корее в одну из современных промышленно развитых государств.

В США задачи по стратегическому планированию возложены на три организации: *Совет экономических консультантов*, *Совет управляющих Федеральной резервной системы* и *Административно-бюджетное управление*. Основными задачами СЭК являются оценка различных экономических программ и выработка рекомендаций, разработка прогнозов, проведение специальных исследований. Совет управляющих ФРС ориентирован на планирование и прогнозирование для целей выработки денежно-кредитной политики. Основной функцией АБУ является подготовка федерального бюджета для последующего обсуждения в Конгрессе. Кроме этого, АБУ ведет работу с СЭК и Министерством финансов по разработке и принятию налоговой политики, проводит мониторинг и оценку результатов деятельности различных госструктур.

В Федеративной Республике Германии система стратегического планирования сформировалась как на федеральном уровне, так и на региональном и муниципальном уровнях. Германия придерживается национальной Стратегии устойчивого развития, которая постоянно актуализируется. *Федеральное статистическое ведомство* в рамках постоянно действующей системы «мониторинга успеха», проводя независимый анализ, каждые два года публикует отчет о состоянии индикаторов развития эко-

номики и каждые четыре года готовят отчет о темпах реализации Стратегии устойчивого развития. Целевые и текущие показатели наглядно свидетельствуют о состоянии экономического развития и о необходимости внесения корректировки.

Важнейшей характеристикой системы стратегического планирования во всех рассмотренных странах является активная роль *специализированных (профильных) институтов*, непосредственно вовлеченных и отвечающих за процесс инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля документов стратегического планирования. Только эффективная институциональная основа, выраженная в создании специализированного органа (организации), реализующим функции, в том числе мониторинга и контроля, может рассчитывать на успешность реализации рассматриваемой функции в процессе стратегического планирования.

Действующий Закон о стратегическом планировании не предполагает формирование такой институции. Полномочия по осуществлению мониторинга и контроля в области стратегического планирования распределяются между федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления.

Создание сетевого мониторинга, который предполагает формирование и функционирование специализированных сетевых структур позволит решить задачу по обеспечению доверия общества к государству. Внедрение цифровых технологий при осуществлении мониторинга и опубликования информации о целевых показателях и фактических (достигнутых) значениях позволят вести коммуникацию государственной власти и гражданского общества. Кроме того, в открытом доступе должен находиться подробный перечень мероприятий по каждому направлению деятельности, заявленных в стратегическом документе и отсутствие информации по какому-либо пункту плана должно однозначно интерпретироваться как его невыполнение [3, с. 35].

Нацеливание Закона о стратегическом планировании на создание системы долгосрочных системных программ по социально-экономическому развитию привело к созданию в 2015 году

Федеральной информационной системы стратегического планирования (далее — ФИС стратегического планирования) (постановление Правительства РФ от 27 ноября 2015 г. № 1278 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление»).

Глава 12 о мониторинге и контроле Закона о стратегическом планировании стала законодательной базой для создания ФИС стратегического планирования. В указанной системе содержатся основные показатели социально-экономического роста экономики страны, данные государственных программ и национальных проектов, отчеты о ходе выполнения документов стратегического планирования. Информационная система направлена на повышение эффективности деятельности участников стратегического планирования и достижения плановых показателей на федеральном, региональном, муниципальном уровнях, а также обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

Вместе с тем мониторинг и область его применения в стратегическом планировании необходимо рассматривать шире, т.к. аналитические исследования по состоянию социально-экономического развития начинаются со стадии инициации стратегического планирования.

Мониторинг и контроль, как инструмент стратегического планирования, исходя из смысловой нагрузки норм действующего российского законодательства, не позволяет раскрыть всю масштабность предназначенности указанных мероприятий, а только ограничивается завершением определенного этапа стратегического планирования. Мониторинговая эффективность возросла бы в случае проведения аналитических мероприятий на стадии инициации и планирования, где основными задачами явились бы изучение предложений по планированию и корректировка существующих планов.

Как пример, в соответствии с Законом о стратегическом планировании проведение мониторинга и контроля, в части финансового контроля, на федеральном уровне осуществляется

Счетной палатой Российской Федерации, но уже на стадии завершения исполнения мероприятий стратегического планирования. То же самое происходит на уровне субъектов Российской Федерации и муниципалитетов, где мониторинг и контроль осуществляют контрольно-счетные органы.

Таким образом, анализ инструментов системы стратегического планирования таких, как мониторинг и контроль, позволяет прийти к выводу о том, что непрерывное их проведение позволят установить соответствие достигнутых результатам заявленным целям деятельности власти при стратегическом планировании, а как следствие — обеспечат доверие между обществом и государством.

### Список литературы

1. Кристалл роста к русскому экономическому чуду / А.С. Галушка, А.К. Ниязметов, М.О. Окулов. — М., 2021. — 360 с.
2. *Осинов М.Ю.* О некоторых проблемах реализации положений Федерального закона о стратегическом планировании в РФ // Государственная власть и местное самоуправление. — 2017. — № 12. — С. 8–13.
3. *Кудряшова Е.В.* Информационные технологии для стратегического планирования в России: этапы развития и перспективы // Государственная власть и местное самоуправление. — 2021. — № 2. — С. 36–40.
4. Стратегическое планирование развития экономики: Мировой опыт и выводы для России / С.М. Заверский, Е.С. Киселева, В.Ю. Кононова, Д.А. Плеханов, Н.М. Чуркина // Вестник ИЭ РАН. — 2016. — № 2. — С. 22–40.
5. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон № 172-ФЗ: [принят Государственной Думой 20 июня 2014 года; одобрен Советом Федерации 25 июня 2014 года] // Собрание законодательства РФ. — 30.06.2014. — № 26 (часть I). — Ст. 3378.
6. О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление»: [постановление Правительств Российской Федерации от 27 ноября



2015 г. № 1278] // Собрание законодательства РФ. — 07.12.2015. — № 49. — Ст. 6972.

7. О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования» (вместе с «Правилами государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования»): [постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 г. № 631] // Собрание законодательства РФ. — 06.07.2015. — № 27. — Ст. 4067.
8. Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации: [постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 г. № 823] // Собрание законодательства РФ. — 24.08.2015. — № 34. — Ст. 4895.

УДК 338

## РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ЧУКОТСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА

***Паластина И.П.,***

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

***Бычкова В.Н.,***

студентка 4 курса,  
факультет управления и экономики направления «менеджмент»  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## DEVELOPMENT OF AN INVESTMENT PROJECT BASED ON THE DEVELOPMENT PROGRAM OF THE CHUKOTKA AUTONOMOUS OKRUG

***Palastina I.P.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: irinch@bk.ru

***Buchkova V.N.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics directions « management»,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: thisislera@mail.com

**Аннотация.** В данной статье рассмотрена и проанализирована программа развития Чукотского автономного округа до 2030 г. На основе проведенного SWOT-анализа разработан инвестиционный проект по одной из основных проблем данного региона. Приведены показатели экономической целесообразности внедрения данного проекта.

**Ключевые слова:** Чукотский автономный округ, инфраструктура, аэропорт, артель.

**Abstract.** This article discusses and analyzes the development program of the Chukotka

Autonomous Okrug until 2030. Based on the SWOT analysis, an investment project has been developed for one of the main problems of this region. The indicators of the economic feasibility of the implementation of this project are given.

**Key words:** Chukotka Autonomous Okrug, infrastructure, airport, artel.

В развитии экономики регионов большую роль играет инвестиционная политика государства — комплекс целенаправленных мероприятий, проводимых государством по созданию благоприятных условий для всех субъектов хозяйствования с целью оживления инвестиционной деятельности, подъема экономики, повышения эффективности производства и решения социальных проблем [3, с. 38].

Чукотский автономный округ — самый северо-восточный субъект России, относится к Дальневосточному федеральному округу, граничит с Якутией на Западе, Магаданской областью и Камчатским краем на юге и штатом Аляска США на Востоке. Вся территория округа относится к Арктической зоне России.

Территория Чукотского автономного округа разделена на 6 районов: Анадырский, Билибинский, Иультинский, Провиденский, Чаунский и Чукотский. Анадырский, Чаунский и Билибинский районы является центрами ускоренного экономического развития региона, прочие районы — центрами развития традиционных народных промыслов и сохранения культурного наследия коренного населения округа. Административным центром, а также центром развития социальной сферы и предоставления государственных услуг в регионе является г. Анадырь.

За последние несколько лет Чукотский автономный округ закрепил за собой статус одного из самых крупных горнодобывающих регионов России и находится на 6 месте в рейтинге. Округ выстраивает экономику вокруг этой отрасли на протяжении многих лет и тем самым обеспечивает округу достижение высоких показателей валового регионального продукта. Но упор на развитие одной флагманской отрасли порождает монозависимость и, как следствие, уязвимость региональной экономики от внешней ценовой конъюнктуры.

Согласно официальным данным Федеральной службы государственной статистики производство электроэнергии в Округе

выросло с 564,6 млн кВт · ч в 2013 г. до 704,6 млн кВт · ч в 2017 г., что связано с ростом потребностей добывающей промышленности и включением в статистический учет изолированных потребителей.оборот розничной торговли и объем платных услуг населению выросли с 5,5 млрд руб. в 2013 г. до 9,1 млрд руб. в 2017 г. и с 4,2 млрд руб. в 2013 г. до 4,9 млрд руб. в 2017 г. соответственно, в реальном выражении рост составил 6,8% и 11,7% соответственно. Принимая во внимание снижение среднегодовой численности населения Округа на 2,1% за указанный период и изолированность Округа от «внешнего мира» достигнутые показатели являются существенными [1, с. 4].

SWOT-анализ социально-экономического состояния Чукотского округа для выявления основных направлений развития представлен в табл. 1.

Таблица 1

**SWOT-анализ состояния экономики  
Чукотского автономного округа [1, с. 27]**

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Богатая минерально-сырьевая база основных полезных ископаемых: цветные и драгоценные металлы, каменный и бурый уголь, нефть и газ.</li> <li>2. Наличие опыта и компетенций в привлечении крупных промышленных инвесторов в развитие месторождений округа.</li> <li>3. Действие механизмов, стимулирующих экономическую активность в округе: ТОР Чукотка, СПВ Певек.</li> <li>4. Поддержка федерального центра по развитию инфраструктуры округа.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятные природно-климатические факторы для проживания и ведения сельского хозяйства.</li> <li>2. Высокая стоимость проживания и ведения бизнеса на территории округа.</li> <li>3. Низкий уровень доступности и качества социального обслуживания населения и сферы услуг.</li> <li>4. Транспортная удаленность, отсутствие внутреннего и межрегионального наземного транспортного сообщения.</li> <li>5. Отсутствие собственных источников дохода для поддержания и развития энергетической коммунальной инфраструктуры.</li> </ol>

<p>5. Возобновляемые природные ресурсы: значительные запасы рыбы, водорослей и морских млекопитающих в экологически чистых водных объектах; оленьи пастбища с богатой кормовой базой для ведения оленеводства.</p>	<p>6. Монозависимость экономики округа от добычи золота. 7. Неустойчивость бюджетной системы округа: высокая зависимость от безвозмездных поступлений из федерального бюджета. 8. Невысокая глубина переработки биоресурсов (продукции оленеводства и морского зверобойного промысла).</p>
<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост экономической активности в странах АТР.</li> <li>2. Интенсификация развития Северного морского пути в части улучшения «внешних» логистических связей и обеспечения доступа Округа к сжиженному природному газу.</li> <li>3. Улучшение инфраструктуры аэропортов.</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение безвозмездных поступлений из федерального бюджета.</li> <li>2. Недофинансирование (отсутствие проектного финансирования) и, как следствие, отставание в реализации утвержденных инфраструктурных проектов.</li> <li>3. Ухудшение ценовой конъюнктуры по основным товарам экспорта Чукотского автономного округа.</li> </ol>

При реализации стратегии социально-экономического развития Чукотского автономного округа до 2030 г. важен рост доходов и уровня жизни населения и устойчивость регионального бюджета.

Задача в области экономического развития — создание новых предприятий в добывающей промышленности округа и производстве социально значимых товаров.

Задача в области пространственного развития — снятие инфраструктурных ограничений, прежде всего в сфере транспорта, энергетики и информационно-телекоммуникационных технологий, для комплексного социально-экономического развития Чукотского автономного округа [3, с. 251].

Задача в области развития социальной сферы — повышение качества предоставления услуг социальной сферы. Для успешно-

го достижения поставленных цели и задач стратегия Чукотского автономного округа должна строиться с учетом влияния ключевых факторов и опыта развития Северных территорий [2, с. 28].

Для того чтобы развивать новые направления промышленности, реализовывать стратегические планы необходимо повышать уровень инвестиционной привлекательности. Региональная (по субъектам РФ) инвестиционная политика — это система мер, проводимых на уровне региона (субъекта РФ), способствующих мобилизации инвестиционных ресурсов и определению направлений наиболее эффективного и рационального их использования в интересах населения регионов (субъектов РФ) и отдельных инвесторов. Она направлена на подъем экономики и повышение эффективности производства в регионе, обеспечение самофинансирования и хорошего задела развития региона в будущем [3, с. 40].

Прогноз показателей развития экономики Чукотского автономного округа в целом и его ключевых отраслей в частности построен в трех сценариях: консервативный, базовый, целевой.

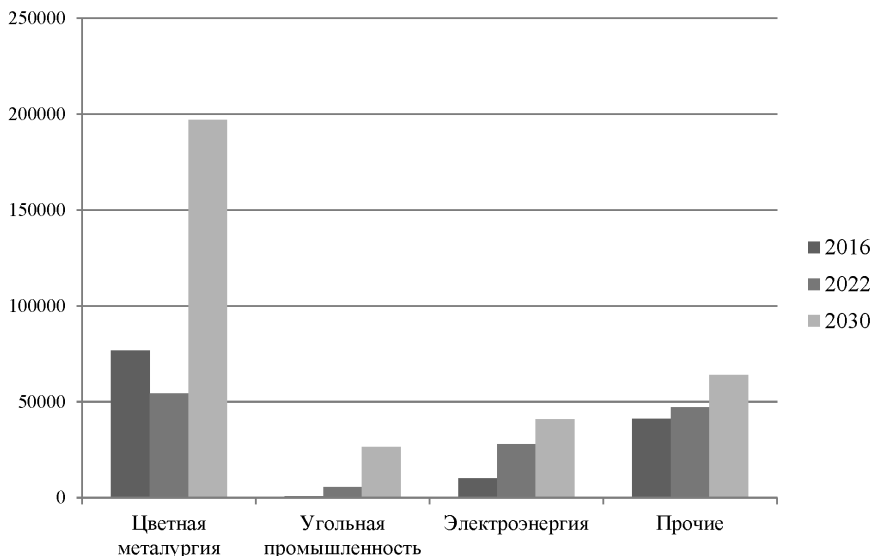
Основными драйверами развития экономики региона станут цветная металлургия, угольная промышленность и электроэнергетика.

Направления, которые будут определять развитие экономики округа, определяют выручку добывающих отраслей:

- поддержание высокого уровня добычи золота;
- добыча угля на Беринговском месторождении (до 5 млн тонн к 2025 г.);
- начало добычи меди на месторождении Песчанка (до 290 тыс. тонн) [5, с. 143].

Прогноз динамики выручки основных отраслей экономики Округа в млн руб. представлен на рис. 1.

Составляющими успеха инвестиционного проекта выступают: компетентность участников с хорошей репутацией, благоприятные рыночные условия, конкурентоспособные капитальные и эксплуатационные затраты, соответствующая технология, официальная поддержка, подходящая законодательная база, т.е. реализуется «нужный проект, в нужном месте, в нужное время, с нужными участниками» [3, с. 254].



*Рис. 1.* Прогнозный расчет выручки основных отраслей экономики Округа в 2030 г., млн руб. (рисунок автора)

Предлагается для Чукотского автономного округа инвестиционный проект по улучшению структуры аэропортов.

В округе функционируют несколько аэропортов, которые с учетом нынешнего положения, не могут обеспечить достаточный пассажиропоток, который требуется и тем самым создают проблему и не удается использовать ресурсы округа в полном объеме. У всех аэропортов округа одна из главных проблем: малая вместимость воздушных судов из-за покрытия взлетно-посадочных полос, на эти полосы не могут принимать тяжелые самолеты.

На примере аэропорта Кепервеем рассмотрим проблемы и решения, которые можно будет применить к любому аэропорту округа. Проблема аэропортовой сферы пересекается во всех предприятиях этой сферы в Чукотском автономном округе, кроме города Анадырь.

Кепервеем входит в группу аэропортов федерального казенного предприятия «Аэропорты Чукотки» и является региональ-

ным. Располагается он в поселке Кепервеем в районе города Билибино Чукотского автономного округа, вблизи которого расположено несколько горнодобывающих артелей. Взлётно-посадочная полоса аэропорта, длина которой составляет 2 километра 475 метров, может принимать только самолёты Ан-26 и Ан-74 или более лёгкие, что значительно сказывается на пассажиропотоке и выручке. В данном округе работает порядка 10 000 человек вахтовым методом и для них является трудностью прилететь к назначенным срокам, из-за малой вместимости воздушных судов. Также в сезон отпусков, который длится с апреля по октябрь, местные жители испытывают трудности с перемещением в места отдыха.

Стратегически важным решением для данной компании является замена покрытия взлетно-посадочной полосы с грунта на бетон и увеличить длину до 3 километров 500 метров, чтобы аэропорт мог принимать воздушные суда Boeing 737-800 и Airbus A321. Такое решение позволит увеличить годовой пассажиропоток до 70 000–80 000 человек в год и позволить максимизировать выручку компании в 2,5–3 раза. Сейчас аэропорт принимает всего 27 000 пассажиров в год, хотя имеет возможности и ресурсы для улучшения своих позиций.

Затраты на проект составят 162 миллиона 309 тысяч.

Из них затраты на материалы — 160 миллионов 650 тысяч, из расчета 7 650 рублей на 1 м<sup>3</sup>. Затраты на заливку составят 1 миллион 659 тысяч, из расчета стоимости заливки 790 рублей за 1 м<sup>3</sup>.

Ниже приведен график выручки за последние 3 года и прогнозный расчет выручки после внедрения проекта для аэропорта Кепервеем (рис. 2). Если данный проект адаптировать в соседние аэропорты выручка будет увеличена еще в несколько раз.

Для обоснования инвестиционного проекта приведем численность сотрудников, работающих в основных горнодобывающих артелях Чукотского автономного округа (табл. 2).

В 2027 году открывается добыча полезных ископаемых на Баимском месторождении, которое является вторым по своим масштабам в мире, куда также будет направлено несколько тысяч человек для работы и пассажиропоток округа увеличится.



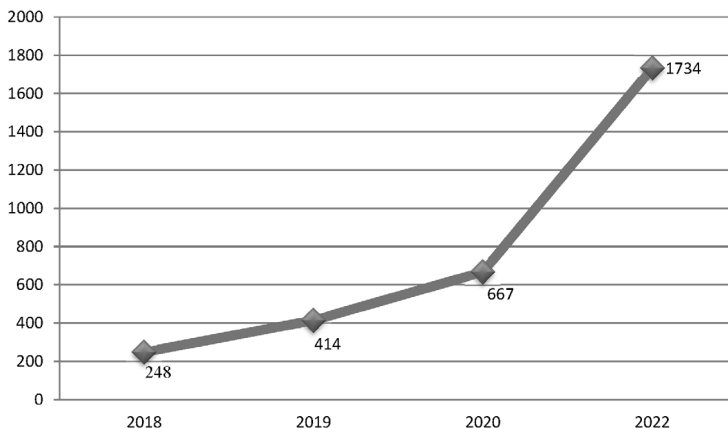


Рис. 2. Динамика выручки с учетом инвестиций, млн руб.  
(рисунок автора)

Таблица 2

**Численность работников основных производств**

Добывающая артель	Численность сотрудников
Артель старателей «Чукотка»	800
Артель старателей «Полярная»	200
Чукотская горно-геологическая компания	2 700
Золоторудная компания «Майское»	600
ОАО «Рудник Каральвеем»	650
Артель старателей «Шахтер»	340
ООО «Русдрагмет»	150
ООО «Рудник Валунистый»	480
ПАО «Высочайший» (GV Gold)	3500
Всего сотрудников:	9 420

Количество людей, улетающих из аэропорта Кепервеем в сезон отпусков близится к 4 000 человек.

Преимуществами организации инвестиционных проектов является то, что, во-первых, разделяется кредитоспособность

проекта и спонсора; во-вторых, обеспечивается тщательный анализ денежных потоков и рисков; в-третьих, разрабатывается надежная аналитическая основа для анализа любого проекта [6, с. 351].

Внедрение проекта поможет организовать пассажирские перевозки, и такие проекты нацелены на долгосрочную перспективу для развития округа.

### Список литературы

1. Распоряжение Правительства Чукотского автономного округа от 16 июля 2014 г. № 290-рп «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Чукотского автономного округа до 2030 года».
2. Распоряжение от 13 февраля 2019 года № 207-р [Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года].
3. Инвестиции и инвестиционная деятельность организаций: учебное пособие / Т.К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т.К. Руткаускас. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 316 с.
4. *Котельникова Н.В.* Инвестиционный менеджмент: учебное пособие / Н.В. Котельникова, О.А. Морозов. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. — 124 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118374.html>.
5. Инвестиционный менеджмент в национальной экономике: история, реалии и перспективы : монография / Д.А. Ермилина, И.В. Соклакова, В.В. Горлов [и др.]; под ред. Д.А. Ермилиной. — 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2021. — 212 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107784.html>.
6. *Кузнецов Б.Т.* Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>.

## АНАЛИЗ РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

***Паластина И.П.,***

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

***Дубровин И.Е.,***

судент 4 курса,  
факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## ANALYSIS OF THE MEDICAL SERVICES MARKET IN RUSSIA: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

***Palastina I.P.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: irinch@bk.ru

***Dubrovin I.E.,***

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

E-mail: dybrovin2000@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования перспектив развития платных медицинских услуг здравоохранения. Делаются выводы о том, что российский рынок услуг здравоохранения находится на стадии активного формирования и подвержен влиянию множества факторов. На перспективы его развития существенное влияние оказывают перемены, происходящие в демографической и социально-экономической среде. Прогнозируются быстрые темпы расширения доли и увеличения физической емкости физкультурно-спортивного и санаторно-оздоровительного сегментов рынка здравоохранения.

**Ключевые слова:** рынок медицинских услуг, структура населения, прогнозирование рынка, тенденции рынка медицинских услуг, здравоохранение.

**Abstract.** The article presents the results of a study of the prospects for the development of paid medical health services. Conclusions are drawn that the Russian healthcare market is at the stage of active formation and is influenced by many factors. The prospects for its development are significantly influenced by the changes taking place in the demographic and socio-economic environment. The rapid rates of expansion of the share and increase in the physical capacity of the sports and health-improving segments of the healthcare market are predicted.

**Key words:** medical services market, population structure, market forecasting, medical services market trends, healthcare.

Оценивая социально-экономическое значение рынка медицинских услуг, можно отметить, что, по данным Росстата, среднегодовая численность занятых в здравоохранении на 2018 год составила более 4,6 млн человек. Емкость этого рынка на начало 2019 составила более 962 млрд. рублей. Рассмотрим рынок медицинских услуг на основе данных сайта [rosstat.gov.ru](http://rosstat.gov.ru) [7]. Доля платных медицинских услуг в общем объеме рынка услуг здравоохранения составляет 69% (рис. 1).

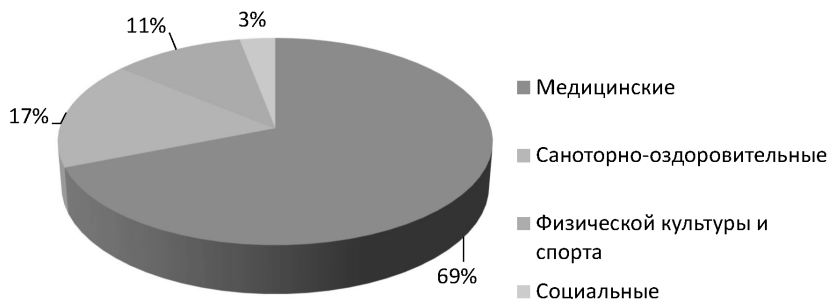


Рис. 1. Структура услуг здравоохранения (рисунок автора)

Однако изменения в социально-экономической среде могут привести к значительным переменам в тенденциях развития этого рынка.

Пандемия в 2020 году оказала влияние на все сектора экономики, как в мире, так и в России, не обойдя вниманием и рынок

коммерческой медицины. На конец 2020 года рынок коммерческой медицины составил порядка 738–740 млрд руб. в системе здравоохранения РФ согласно статистическим данным сайта [marketing.rbc.ru](http://marketing.rbc.ru) [5]. Объем рынка платных медицинских услуг соответствует уровню 2012 года. Темп прироста показал отрицательную динамику, сократившись на 14% по отношению к предыдущему году (рис. 2).

Функционирование рынка платных медицинских услуг в 2020 году, прежде всего, было связано с эпидемией коронавируса. Население, несмотря на снижение реальных доходов, обращалось и обращается в коммерческие медицинские учреждения для проведения диагностического обследования: тест на ковид, КТ и др.

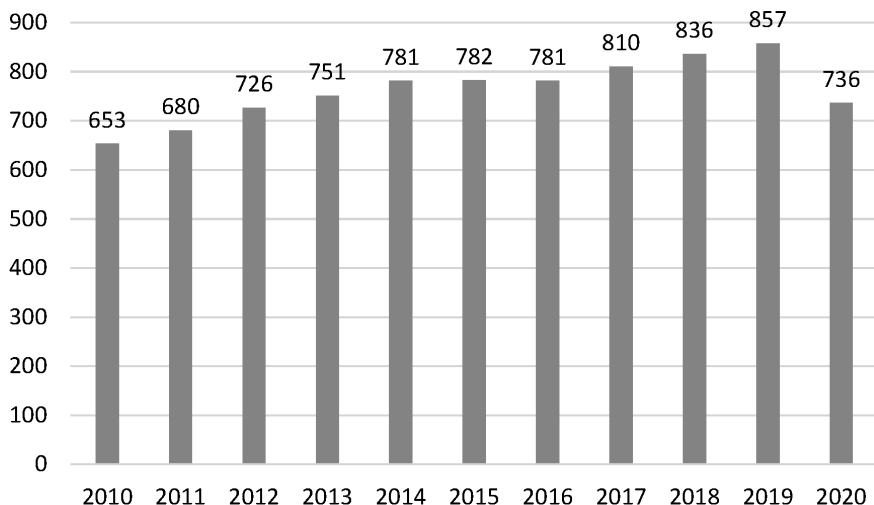


Рис. 2. Динамика объема рынка платных медицинских услуг в России за 2010–2020 гг., млрд руб.

Провести подобную диагностику в государственных клиниках возможно только в соответствии со строгими показаниями. Поэтому драйверами роста в период пандемии стали лабораторная диагностика, КТ и телемедицина.

По мнению специалистов, полное восстановление рынка коммерческой медицины возможно только к середине 2022 года.

Основными сетевыми игроками на рынке коммерческой медицины в России являются Медси, Мать и дитя, ЕМС, СМ Клиника, МИБС и НМС (табл. 1).

Таблица 1

**Основные сетевые игроки на рынке коммерческой медицины в России (на основе данных сайта Forbes.ru) [2]**

Медицинская компания	Годовая выручка, млрд руб.	Количество клиник	Средний чек
Медси	22,32	38	3 300
ЕМС	16,4	7	12 610
Мать и дитя	16,16	40	2 840
СМ Клиника	10,48	21	2 600
Мед Инвест Групп (МИГ)	7,7	н/д	н/д
Медицинский институт им. Березина Сергея (МИБС)	6,99	93	2 400

По данным Forbes, за 2021 год общая выручка 20-ти крупнейших частных медицинских компаний составила более 124 млрд руб., это на 16,2% выше показателя предыдущего года. Основной причиной такого роста, по мнению специалистов BusinesStat, является, прежде всего, увеличение цен на оказание медицинских услуг. В частности, средний чек первичного приема у врача в 2021 году по сравнению с предыдущим годом увеличился на 10,2%.

Крупнейшие игроки последовательно наращивают свои объемы работы в системе ОМС, за исключением «СМ-Клиника». В структуре выручки «Медси» за 2021 год этот канал превысил 27%, ЕМС — 16%, «Мать и дитя» — 11%. Значительна доля ОМС и в структуре выручки АО «Медицина» — более 47% [2].

По мнению экспертов, развитие сектора коммерческой медицины будет происходить за счет существенных инвестиций в открытие новых медицинских центров, расширение существующих

ющих клиник, а также приобретения крупными сетевыми компаниями мелких игроков. Рост инвестиций, в том числе со стороны крупных сетей, объясняется перспективами в дальнейшем окупить их за счет расширения присутствия в системе ОМС, в случае если государство пойдет навстречу частным клиникам в части увеличения квот и тарифов [1].

Ожидается, что на рынке частной медицины произойдет укрупнение традиционных провайдеров медицинских услуг (клиник, больниц), в первую очередь в крупных городах. Этот процесс начался еще до пандемии: в 2019 году 38% участников рынка частной медицины в качестве значимого тренда выделяли консолидацию и укрупнение сетевых игроков. Под воздействием пандемии он может ускориться: небольшим клиникам все сложнее конкурировать с крупными медицинскими сетями, а в перспективе и с государственными лечебными учреждениями. Диагностику и лечение, которые небольшие клиники в состоянии реализовать на своих площадях, можно будет осуществлять дистанционно. Перечень услуг, которые можно будет получить дистанционно в удобном для пациента виде, и количество заболеваний, которые не требуют личных и регулярных визитов в больницу, будут постоянно расти. Специалисты называют этот процесс «ритейлизацией» медицинских услуг.

На развитие рынка платных медицинских услуг будет влиять и укрепление конкурентных преимуществ частных организаций, включая, но не ограничиваясь:

- расширение направлений медицинских услуг и развитие узкоспециализированных направлений;
- внедрение телемедицинских консультаций;
- высокий уровень квалификации врачебного персонала;
- повышение сервисной составляющей (комфортные условия приемов для пациентов, в том числе работа в праздники и выходные дни, наличие удобных дистанционных сервисов обслуживания, таких как онлайн-запись, мобильное приложение и личный кабинет) [1].

Увеличению объемов коммерческой медицины будет способствовать и рост участия частных клиник в системе ОМС по направлению ВМП (высокотехнологичная медицинская помощь).

Существенные изменения могут произойти только в случае упрощения доступа частных организаций к системе государственных гарантий и повышения прозрачности ценообразования в ОМС.

Рост платных медицинских услуг будет обеспечиваться и за счет развития диагностических возможностей частной медицины и внедрения инновационных технологий диагностики и лечения, что будет приводить к увеличению количества пациентов [4].

В ближайшие годы изменится и культура потребления медицинских услуг, в результате чего более молодое поколение будет отдавать предпочтение качественной медицинской помощи в частных клиниках, а также создаст более высокий спрос на услуги профилактики здоровья.

Прогнозируя дальнейшее развитие отрасли, в долгосрочной перспективе рынок будет представлен ограниченным количеством многопрофильных игроков в высоком ценовом сегменте и частными клиниками в ряде наиболее востребованных терапевтических областей (например, стоматология, офтальмологическая хирургия, женские консультации).

Говоря о появлении новых специальностей и растущего спроса на них, стоит отметить, что Россия соответствует мировым трендам, которые задает, в том числе, Всемирная организация здравоохранения. Наши ведущие врачи активно вовлечены в международные конференции и диалог по вопросам актуальных заболеваний. Это десятилетие посвящено борьбе с лишним весом и проблеме сахарного диабета, поэтому возникает тренд на здоровый образ жизни, который тесно связан с предотвращением и преодолением этих заболеваний.

И, соответственно, тема превентивной медицины и заботы о своем здоровье получает в России развитие, как на государственном, так и на частном уровне. Под воздействием этих тенденций постепенно меняется мышление людей, поэтому в будущем может увеличиться спрос на услуги по диетологии, генетике или другим соответствующим специальностям. С течением времени эти направления получают сильное развитие. Тем не менее, драйвером таких изменений должны быть врачи, однако с уче-



том их некоторого консерватизма не стоит ожидать резкого скачка не только со стороны спроса, но и предложения.

В целом в ближайшие годы в медицину будут все больше проникать цифровые технологии, сервис, появится тренд на персонализацию, который сейчас приходит во все сферы потребления. У пациентов будет больше носимых персональных гаджетов, предоставляющих достоверную информацию о здоровье в режиме реального времени, а значит, улучшится диагностика заболеваний.

С приходом тренда на здоровый образ жизни, тренда на изменение показателей с помощью цифровых устройств и так далее, пациент становится более грамотным и выполняет одну из задач нацпроекта по повышению продолжительности жизни. Но чем дольше продолжительность жизни, тем больше человек накапливает заболеваний, часть из которых генетические, а часть — приобретенные, возрастные. И поэтому возникает спрос на геронтологию, услуги по уходу на дому.

Стоит отметить, что данное направление в России слабо развито, если сравнивать с западными странами. И поскольку частный сектор более адаптивно реагирует на рыночный спрос, то постепенно появляются коммерческие дома престарелых или специализированные реабилитационные центры. Однако проблема в том, что данный сервис ориентирован на ограниченную платежеспособную аудиторию, в то время как в развитых странах такую медицинскую помощь оплачивает государство. Поэтому растущий спрос на услуги в области геронтологии значительно превышает предложение, и чтобы в России происходило развитие таких направлений и удовлетворение потребностей рынка, необходимо сотрудничество государства и частных медицинских организаций.

Кроме того, в крупных городах — в Москве и Санкт-Петербурге — очень заметен тренд на объединение медицинских продуктов. Появляется больше интереса к услугам в области ментального здоровья, услугам, связанным с составлением программ правильного питания и ведения здорового образа жизни. Большим толчком к этому послужил ажиотаж в области биохакинга. Эксперты полагают, что эта тенденция продолжит разви-

тие, и среди пациентов будет расти спрос на услуги, направленные на поддержание здоровья, а не лечение заболеваний [6].

На рынке появятся новые провайдеры, ранее не работавшие в системе здравоохранения, теперь медицинские услуги можно будет получать в аптеках, торговых центрах, аэропортах. Например, в условиях роста запроса на удобство и возможность доступа к максимальному количеству товаров и услуг в одном месте аптеки превратятся в локальные центры взаимодействия с пациентами, расширив предоставляемый набор сервисов. Появятся небольшие распределенные пункты предоставления отдельных, наиболее востребованных нишевых услуг. Например, ожидается, что диагностику, тестирование в будущем можно будет сделать практически в любом месте в течение часа.

На рынок медицинских услуг выйдут игроки, у которых есть большие данные о поведении и привычках потребителей, например, ритейлеры. Так, в торговых центрах можно получить консультацию окулиста, терапевта, сделать тест и многое другое.

Эксперты прогнозируют перестройку практически всех больниц, в том числе неинфекционных, с возможностью их перепрофилирования в инфекционные центры. Создание новых медицинских центров возможно в том числе за счет перепрофилирования функций уже существующих объектов [3]. Например, отмечается перспективность перепрофилирования торговых центров, так как они чаще всего отличаются удобным местоположением, хорошей транспортной доступностью и рассчитаны на большие потоки людей. Активное развитие онлайн-торговли, скорее всего, приведет к тому, что некоторые торговые центры будут недозагружены из-за перехода большого потока посетителей на онлайн-площадки.

Крупные компании-работодатели могут стать одним из провайдеров услуг. У работодателей есть возможность предлагать новые льготы и поддержку своим сотрудникам: например, доступ к телемедицинским сервисам, психологическую поддержку и др. В случае принятия законодательных мер, работодатели в рамках добровольного медицинского страхования могут проводить регулярную диспансеризацию и скрининги в зависимости от возраста сотрудников, поскольку значительная доля работа-

ющего населения, по разным причинам, ее не проходит. Некоторые компании рассматривают возможность создания собственных медицинских центров для сотрудников как долгосрочную инвестицию в повышение качества человеческого капитала [3].

В итоге можно отметить, что российский рынок услуг здравоохранения исследован недостаточно глубоко, не в полной мере определены основные факторы, определяющие перспективы развития этого рынка, в частности, сегмента платных медицинских услуг. Полученные результаты позволяют сделать следующие основные выводы:

- российский рынок услуг здравоохранения находится в стадии активного формирования, носит динамичный характер и подвержен влиянию множества факторов, среди которых особое место занимают демографические и социально-экономические факторы, отношение населения к здоровому образу жизни и некоторые другие;
- перемены, происходящие в демографической и социально-экономической среде под влиянием глобальной маркетинговой среды, сопровождаются изменением емкости рынка услуг здравоохранения в целом и его структуры: значительно более быстрыми темпами будет расширяться доля и физическая емкость физкультурно-спортивного и санаторно-оздоровительного сегментов рынка здравоохранения;
- рост физического объема рынка платных медицинских услуг произойдет за счет повышения спроса на качественные платные медицинские услуги, сопровождающегося ростом их стоимости.

Кроме того, необходимо отметить, что для понимания ситуации на этом рынке целесообразно осуществлять непрерывный мониторинг и уточнение тенденций его развития. Такой подход обеспечит разработку более обоснованных стратегий развития отрасли и функционирования компаний на рынке.

### Список литературы

1. *Бизенков А.С.* Развитие государственно-частного партнерства в здравоохранении как фактор эффективности оказания качества меди-

- цинских услуг // Инновационные подходы в современной науке. — 2019. — С. 21–25 // elibrary.ru [Электронный ресурс] — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36895836> (дата обращения 10.02.2022).
2. 20 крупнейших медицинских компаний России. Рейтинг Forbes // Forbes.ru [Электронный ресурс] — URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/409841-20-krupneyshih-medicinskih-kompaniy-rossii-reyting-forbes> (дата обращения 10.02.2022).
  3. Шакиров А.А. Некоторые особенности организации частной медицины Российской Федерации и оказание частными организациями медицинских услуг // Вестник Московского университета МВД России. — 2019. — № 7. — С. 83–89 // elibrary.ru [Электронный ресурс] — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42465355> (дата обращения 10.02.2022).
  4. Аксеонов Е.И., Зудин А.Б., Ломакина Н.А. Теоретические аспекты развития услуг в системе национального здравоохранения // Вестник БИСТ. — 2019. — № 4. — С. 76–80 // elibrary.ru [Электронный ресурс] — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41746564> (дата обращения 10.02.2022).
  5. Российский рынок частной медицины 2020 // marketing.rbc.ru [Электронный ресурс] — URL: <https://marketing.rbc.ru/research/issue/66747/> (дата обращения 10.02.2022).
  6. Абубакирова С.А., Зудин А.Б., Снегирева Ю.Ю. Государственно-частное партнерство на рынке медицинских услуг // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2019. — № 6. — С. 953–958. // elibrary.ru [Электронный ресурс] — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41577537> (дата обращения 10.02.2022).
  7. Здравоохранение в России // rosstat.gov.ru/ [Электронный ресурс] — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13218> (дата обращения 10.02.2022).

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФОРМ ПОДДЕРЖКИ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

***Паластина И.П.,***

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

***Козловская В.В.,***

студентка 4 курса,  
факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT  
OF STATE FORMS OF SUPPORT  
FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

***Palastina I.P.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: irinch@bk.ru

***Kozlovskaya V.V.,***

4<sup>th</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: a240087@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрена актуальность поддержки и регулирования малого предпринимательства в Российской Федерации. Был приведен анализ мероприятий, направленных на поддержку предприятий малого и среднего бизнеса. Рассмотрены статистические данные с 2020 по 2022 года. Так же были рассмотрены меры поддержки малого предпринимательства в РФ после Covid-19.

**Ключевые слова:** малый бизнес, средний бизнес, государственная поддержка, субсидия, программы поддержки, гранты, гарантийные фонды, кредитование, микрофинансирование и налоговое регулирование, Covid-19.

**Abstract.** The article considers the relevance of support and regulation of small business in the Russian Federation. The analysis of measures aimed at supporting small and medium-sized businesses was given. Statistical data from 2020 to 2022 are considered. Measures to support small businesses in the Russian Federation after Covid-19 were also considered.

**Key words:** small business, medium business, government support, subsidy, support programs, grants, guarantee funds, lending, microfinance and tax regulation, Covid-19.

Достижение положительных социально-экономических эффектов функционирования малого и среднего предпринимательства возможно лишь при наличии системной поддержки его развития, где важнейшее место отводится государству, которое призвано создавать необходимые условия для увеличения числа малых и средних предприятий и обеспечения их функционирования с высокой экономической эффективностью и ресурсоотдачей.

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства (далее МСП) со стороны государства рассматривается как одно из направлений экономической реформы, способствующее формированию дополнительных рабочих мест (снижение уровня безработицы), увеличению налоговых отчислений в бюджеты всех уровней, развитию инновационных технологий, росту конкуренции, наполнению потребительского рынка широким ассортиментом товаров и услуг.

Под понятием «государственной поддержки предпринимательства» понимают целенаправленное создание экономических и правовых условий, стимулов для развития производств, а также инвестирование в него материальных и финансовых ресурсов на льготных условиях [1].

Основными целями государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства являются [1]:

- 1) развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в целях формирования конкурентной среды в экономике Российской Федерации;

- 2) обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 3) оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности на рынок Российской Федерации и рынки иностранных государств;
- 4) увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 5) обеспечение занятости населения и развитие самозанятости;
- 6) увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (работ, услуг) в объеме валового внутреннего продукта;
- 7) увеличение доли уплаченных субъектами малого и среднего предпринимательства налогов в налоговых доходах федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

Потенциал развития малого и среднего бизнеса в значительной мере зависит от возможностей предприятий получать доступ и успешно мобилизовывать достаточный капитал.

В целях осуществления государственной политики в сфере становления предпринимательства в РФ предусматриваются следующие формы государственной поддержки [1]:

- финансовая;
- меры по предоставлению финансовой помощи предпринимателям;
- имущественная;
- предоставление имущества, принадлежащего государству, на правах пользования (земельные участки, производственные помещения);
- информационно-консультационная;
- создание информационных систем, а также бесплатные консультационные услуги государства по ведению бизнеса (работа с предпринимателями на семинарах, тренингах, курсах);
- инфраструктурная;

- меры по предоставлению инфраструктурной помощи МСП в целях формирования комфортных условий для ведения предпринимательской деятельности, а также создание бизнес-инкубаторов, центров предпринимателей, многоцелевых фондов, агентств поддержки МСП, инновационных центров;
- организационная;
- поддержка в участии в выставочных мероприятиях и ярмарках.

Также для малого и среднего предпринимательства характерны следующие особенности: упрощенные правила ведения бухгалтерской отчетности, составления статистической отчетности; упрощенная система налогового учета для МСП; особенности участия малых предпринимателей в государственных закупках [1].

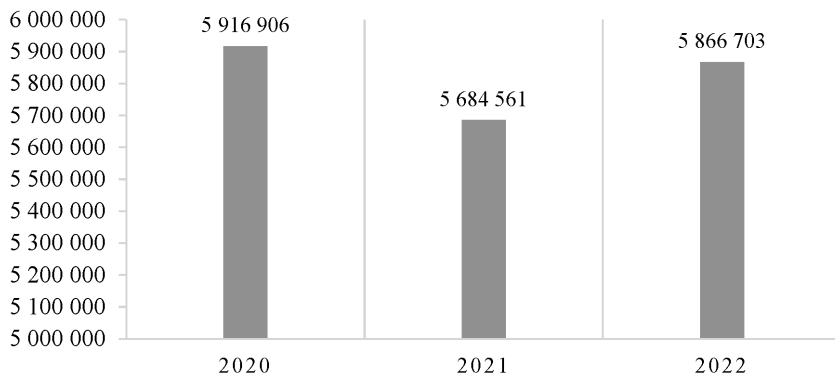
Следует отметить, что именно государственная поддержка в ряде случаев являлась стимулом к созданию малых предприятий. А достаточность или недостаточность ее регулирующих и стимулирующих механизмов определяется при анализе данных конкретных регионов и образований, где эти механизмы нашли применение.

Ниже приведены данные, опубликованные на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики, за 2019–2022 гг. На рис. 1 представлено количество предприятий малого бизнеса (включая микропредприятия) по состоянию на 10 января соответствующего года [4].

Исходя из приведенной выше диаграммы, с 2020 по 2021 г. резко сократилось количество предприятий малого и среднего бизнеса на 3,9%, что обусловлено инфляцией, снижением доходов и потребительского спроса, а также локдауном и прочими мерами по борьбе с распространением коронавируса. Однако с 2021 по 2022 г. наблюдается рост количества предприятий малого бизнеса — 3,2%, эксперты озвучивают различные причины. Так, например, вице-президент Ассоциации малоформатной торговли Наталия Кошелева объяснила прирост, прежде всего, отменой единого налога на вмененный доход (ЕНВД) с начала 2021 года — «Многие предприниматели, работающие как ООО,



выбирали альтернативные системы налогообложения. Значительная часть перешла на ИП, чтобы иметь возможность применения патентной системы налогообложения. Еще какая-то часть зарегистрировала новые юрлица в регионах, где были понижены ставки по упрощенной системе налогообложения. Эта тенденция была характерна как раз для прошлого года». А председатель новгородского регионального отделения «Деловой России», директор Новгородского фонда развития креативной экономики Юрий Весельев увидел причины роста в «особенностях демографического развития» и расширении мер поддержки для новичков — «Молодежь, которая проходила через первые программы вовлечения в активную экономическую деятельность, повзрела. Начать свое дело для этих ребят и их родителей — привлекательная стратегия будущего. Кроме того, меры поддержки предпринимательства на старте, введенные в последнее время на федеральном и региональном уровнях, помощь с бухгалтерским и юридическим обслуживанием, упрощение исчисления налогообложения, делают выбор в пользу легализации предпринимательства для тех, кто фактически ведет свое дело, все более привлекательным» [7].



*Рис. 1.* Количество предприятий малого и среднего бизнеса (включая микропредприятия) по состоянию на 10 января соответствующего года (рисунок автора)

Цель развития государственно-частного партнерства (далее ГЧП) в Российской Федерации заключается в повышении уровня обеспеченности объектами общественной инфраструктуры и качества оказываемых населению услуг посредством стимулирования и организации эффективного взаимодействия публичного и частного партнеров [3].

Задачами являются:

- создать условия, стимулирующие привлечение хозяйствующих субъектов к участию в проектах ГЧП;
- расширить возможный перечень источников финансирования проектов ГЧП с учетом специфики инфраструктурных отраслей;
- создать правовые и организационные условия для эффективного использования механизмов ГЧП в Российской Федерации и тд.

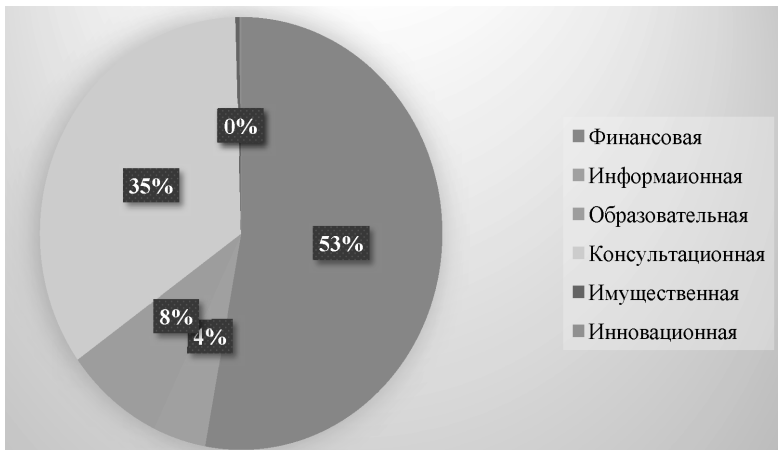
Более подробно рассмотрим основные финансовые инструменты, которые применяются в России:

- предоставление грантов субъектам малого бизнеса;
- создание гарантийных фондов;
- кредитование субъектов малого предпринимательства;
- микрофинансирование субъектов малого бизнеса;
- налоговое регулирование и оптимизация налогообложения малого предпринимательства.

Финансовая поддержка понимается в предоставлении денежных ресурсов на развитие и открытие малого бизнеса. Например, компенсация лизинговых платежей; субсидирование процентной ставки по выдаваемым кредитам МСП; софинансирование затрат на покупку оборудования.

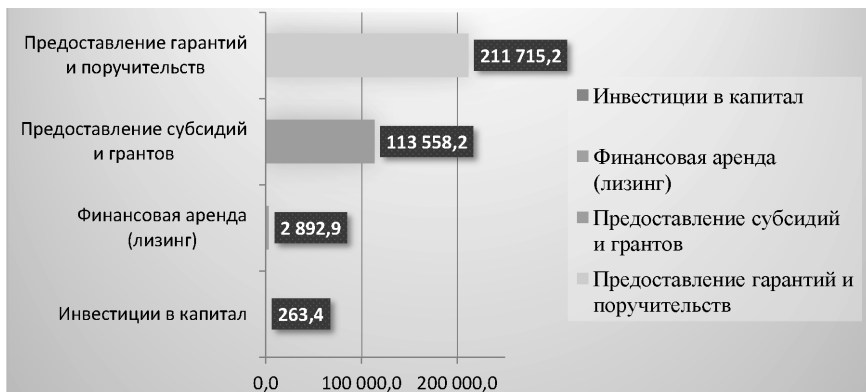
Факты оказанной поддержки со стороны государства за 2021 представлены на рис. 2 [4].

Как видно из диаграммы, факты оказанной поддержки в большей степени потребовались в финансовой части и консультационной. Всего было зафиксировано 1173533 случая поддержки по всей стране. Из них 620507 приходится на финансовый сектор, 404330 на консультационный, 93245 — образовательный, 50311 — информационный, 3809 — имущественный и 1331 — инновационный.



*Рис. 2.* Факты оказанной поддержки малым и средним предприятиям (включая микропредприятия) за 2021 год (рисунок автора)

Рассмотрим размер финансовой поддержки в 2021 году (рис. 3) [5].



*Рис. 3.* Размер оказанной поддержки малым и средним предприятиям (включая микропредприятия) за 2021 год, в млн. руб. (рисунок автора)

Исходя из данных представленных на рис. 3, можно сказать, что больше всего государство приняло участие в поддержке в предоставлении гарантий и поручительства — 211 715 млн руб., и в предоставлении субсидий и грантов — 113 558 млн руб., а меньше всего в инвестиции в капитал — 2 892 млн руб. и в финансовой аренде — 263 млн руб.

Получить вышеперечисленные виды помощи можно при определенных условиях.

Господдержка бизнеса предназначена для ограниченного числа организаций, т.е. субъектов МСП со следующими характеристиками [1].

1. Микропредприятие — доход должен быть не более 120 млн руб. в год, штат не более 15 сотрудников.
2. Малое предприятие — доход должен составлять до 800 млн руб. в год, штат до 100 сотрудников.
3. Среднее предприятие — доход до 2 млрд руб. в год, штат до 250 человек.

Но и этого будет мало. Помимо данных критериев, действует критерий доли участия в уставном капитале (УК) [1]:

- 1) не менее 51% от УК должно принадлежать физлицам, либо субъектам малого предпринимательства;
- 2) не более 49% может находиться у организаций, не являющихся субъектами МСП;
- 3) не более 25% от УК может находиться у региональных властей или у государства, либо некоммерческих организаций.

Дополнительные условия [1]:

- 1) деятельность организации не должна превышать 2-х лет;
- 2) обязательна регистрация субъекта в ФНС;
- 3) обязательно отсутствие задолженностей по кредитам, налогам, социальным отчислениям.

И еще одно очень важное условие. На сегодняшний день существует Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, в который занесены все субъекты МСП. Если организации по каким-то причинам там нет, получить помощь от государства будет невозможно, даже если были соблюдены все предыдущие условия.

Также следует рассмотреть меры государственной поддержки в период covid-19. В своем обращении к гражданам 25 марта 2020 года, Президент Владимир Путин озвучил ряд мер, направленных на поддержку экономики в условиях ускорения процесса распространения коронавирусной инфекции на территории РФ.

В данный комплекс мер входит поддержка малого и среднего предпринимательства. В структуре финансирования антикризисных мероприятий на поддержку МСП было выделено 835,5 млрд руб. Определены наиболее пострадавшие отрасли. Отмечается, что 3,3 миллиона человек пострадали в сфере малого и среднего предпринимательства. Определены следующие меры поддержки [6]:

- для предприятий из пострадавших отраслей — отсрочка по страховым взносам и всем налогам, кроме НДС;
- освобождение от налогов и страховых взносов во втором квартале 2020 года;
- гранты на зарплату на 2 месяца;
- кредит на зарплату по ставке 2% с возможностью списания;
- беспроцентный кредит на выплату зарплаты на сумму МРОТ.

Адаптация мероприятий НП «МСП и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»:

- расширение программы льготного кредитования под 8,5%;
- отменены требования по максимальному объёму кредитов на рефинансирование;
- открыта возможность рефинансирования кредитов на оборотные и инвестиционные идеи;
- в программу включены микропредприятия в сфере торговли, реализующие подакцизные товары.

Микрофинансовые организации:

- ее начисляется неустойка при просрочках по микрозаймам;
- упрощены требования к заёмщику;
- предоставляется возможность использовать микрозаём на выплату зарплаты;

- снижены ставки по микрозаймам до размера ключевой ставки;
- предоставляется отсрочка по выплате основного долга на срок до 6 месяцев;
- региональные гарантийные организации — охвачено 85 регионов — комиссия по гарантии снижена до 0,5%;
- мораторий на проверки — более 500 тыс. проверок не было проведено.

В постановлении Правительства РФ от 03.04.2020 № 434 «Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции», на 6 месте стоит общественное питание. Рассмотрим, как covid-19 сказался на данной отрасли.

Исходя из исследования Data Insight и Delivery Club выяснилось, что практически 30% ресторанов думали приостановить работу, если карантин затянется, а 9% и вовсе закрыться [6].

Но стоит отметить, что с введением карантина, большинство заведений переориентировалось на доставку блюд. Например, если в феврале 2020 года услугу оказывали немногим более 40% ресторанов, то в марте их доля увеличилась на 18% (рис. 4). Ещё 9% предприятий планировали запустить доставку в следующие месяцы.

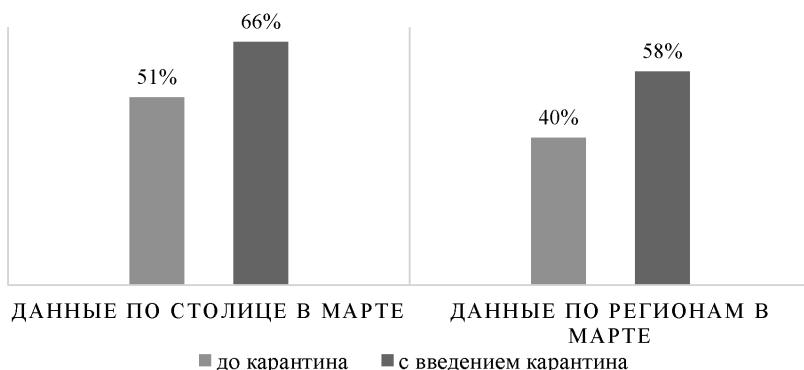


Рис. 4. Сравнение в динамике услуг доставки предприятиями (рисунок автора).

Если смотреть по регионам, то в столице количество заведений, оказывающих такие услуги, в марте 2020 года увеличилось с 51 до 66%, а в других городах — с 40 до 58% [6].

Также изучались:

- оборот в ресторанах в период с 16 по 22 марта 2020 год (оказалось, что его падение на себе ощутили 84% заведений, причём у большинства из них оборот уменьшился в среднем на 45%);
- запас прочности (около 25% респондентов отметили, что их сбережений хватит на 30 дней, у 13% — на 60 дней, у 2% — на 6 месяцев);
- планы собственников ресторанов (так, 23% из них планировали замораживать бизнес, 9% — закрываться, почти треть респондентов на тот момент ещё не определились со своими планами).

Данные собирались посредством телефонных и онлайн-опросов.

В заключение нужно сказать, что малое предпринимательство является основным звеном национальной экономики для многих развитых стран, поэтому для развития МСП нужна стабильно действующая система государственной поддержки. Внедрение эффективных финансовых инструментов и механизмов стимулирования МСП будет содействовать не только повышению роли МСП в российской экономике, но и также переходу к инновационной модели развития общества в нашей стране.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 24 июля 2007г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
2. *Лапуста М.Г.* Малое предпринимательство. Учеб. пос. — М.: Инфра-М, 2019. — 320 с.
3. Основы функционирования малого бизнеса: Учебник и практикум для бакалавров / Под общ. ред. А.В. Шарковой, Д.В. Швандар. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. — С. 29-67.
4. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства — получателей поддержки. — Date Views 23.01.2022 [www.rmsp-pp.nalog.ru/statistics-report](http://www.rmsp-pp.nalog.ru/statistics-report).

5. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. — Date Views 23.01.2022 [www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32127/stat\\_bulletin\\_lending\\_2101-08.pdf](http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32127/stat_bulletin_lending_2101-08.pdf).
6. Экономические последствия пандемии «covid-19» для России. — Date Views 29.01.2022 [www.cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-posledstviya-pandemii-covid-19-dlya-rossii](http://www.cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-posledstviya-pandemii-covid-19-dlya-rossii).
7. Эксперты оценили причины прироста МСП в России в 2021 году. — Date Views 07.02.2022 [www.finance.rambler.ru](http://www.finance.rambler.ru).



УДК 338

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
ВОСПИТАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ,  
ПРИ МОДЕРНИЗАЦИИ СТРУКТУР БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ  
В БЫСТРОИЗМЕНЯЮЩИХСЯ ЦИВИЛИЗАЦИОННЫХ  
И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

***Панкратов А.Ю.,***

старший помощник начальника отделения по военно-политической работе,  
ЦВК по МТО Росгвардии, Москва

***Литуновский А.А.,***

начальник отделения по военно-политической работе,  
ЦВК по МТО Росгвардии, Москва

***Ичетовкин М.А.,***

помощник начальника отделения по военно-политической работе,  
ЦВК по МТО Росгвардии, Москва

***Глазунова Ю.В.,***

проректор по воспитательной работе,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**ECONOMIC ASPECTS OF FORMATION  
EDUCATIONAL TECHNOLOGIES OF A NEW GENERATION,  
IN THE MODERNIZATION OF THE COUNTRY'S  
SECURITY STRUCTURES IN RAPIDLY CHANGING CIVILIZATIONAL  
AND SOCIO-POLITICAL CONDITIONS**

***Pankratov A.Yu.,***

senior assistant to the head of the department for military-political work,  
Central Exhibition Complex for MTO of the Russian Guard, Moscow

E-mail: pankrat\_alex@mail.ru

***Litunovsky A.A.,***

head of the department for military-political work,  
Central Exhibition Complex for MTO of the Russian Guard, Moscow

E-mail: litazesh@gmail.com

***Ichetovkin M.A.,***

assistant head of the department for military-political work,  
Central Exhibition Complex for MTO of the Russian Guard, Moscow

E-mail: i4etovkin.mihail@yandex.ru

***Glazunova Yu.V.,***

vice-rector for educational work,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: Juliy\_nik@mail.ru

***Аннотация.*** В статье рассматриваются экономические аспекты формирования и применения инновационных воспитательных технологий, вопросы модернизации воспитательного процесса силовых структур страны, влияние воспитательных технологий на формирование личности в современных условиях.

***Ключевые слова:*** воспитательные технологии нового поколения, воспитание личности, развитие воспитания.

***Abstract.*** The article discusses the economic aspects of the formation and changes in innovative educational technologies, issues of modernization educational process of the power structures of the country, the influence of educational technologies for the formation of personality in modern conditions.

***Key words:*** educational technologies of the new generation, personal education, development of education.

В век развитых технологий, противоречивости социально-экономического развития общества, лавинообразного увеличения информации к системе воспитания личности предъявляются принципиально новые духовно-нравственные и социально-экономические требования. Именно эти реалии современного российского общества диктуют необходимость реформирования содержания воспитания, формирования новых воспитательных технологий и их внедрения в педагогический процесс.

Сегодня педагогика находится в стадии переосмысления подходов, отказа от устоявшихся традиций и стереотипов [3, с. 6]. Тенденции развития воспитательных технологий показывают, что для повышения качества деятельности всех субъектов воспитания, участникам воспитательного процесса нужны глубокие знания современных информационных технологий, а также навыки их практического применения в про-

цессе социально-педагогической и воспитательной работы [1, с. 10].

В настоящее время руководство нашей страны обеспокоено проблемами воспитания на всех уровнях: в семье, в образовательных учреждениях, в силовых структурах. Так, 29 мая 2015 года вступила в силу Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года [1]. Этот документ определил, что главной задачей в сфере воспитания детей и молодежи является развитие высоконравственной личности, разделяющей традиционные духовные ценности, обладающей актуальными знаниями и умениями, способной реализовывать свой потенциал в условиях современного общества, готовой к созиданию и защите Родины. В рамках реализации этой задачи руководством страны были сформулированы следующие основные направления развития воспитания:

- развитие социальных институтов воспитания (всесторонняя поддержка семейного воспитания; развитие воспитания в ходе образовательного процесса; расширение воспитательных возможностей информационно-телекоммуникационных ресурсов; поддержка общественных организаций и объединений в сфере воспитания);
- обновление воспитательного процесса с учетом современных достижений науки и на основе традиций (гражданское, патриотическое и военно-патриотическое воспитание и формирование российской идентичности; духовно-нравственное воспитание; приобщение к культурному наследию; популяризация научных знаний; трудовое воспитание и профессиональное самоопределение; экологическое воспитание).

Анализируя Стратегию развития воспитания, можно сделать вывод, что формирование воспитательных технологий нового поколения является одним из приоритетных направлений ее реализации. На сегодняшний день уже внедрены в деятельность образовательных учреждений Федеральные государственные образовательные стандарты, направленные не только на совершенствование обучения, но и предусматривающие работу по воспитанию молодежи. В силовых структурах проведена работа по совершенствованию системы управления воспитательными

процессами, а именно реализованы организационно-штатные мероприятия по созданию в Министерстве обороны Российской Федерации и войсках национальной гвардии Российской Федерации органов по военно-политической работе вместо органов по работе с личным составом. Эти изменения связаны в первую очередь с необходимостью внедрения в процесс воспитания военнослужащих, проводимый в силовых ведомствах, мероприятий по военно-политическому ориентированию гражданской молодежи, призываемой на службу, своевременному доведению решений военно-политического руководства страны, сведений о военно-политической, социально-экономической обстановке, в интересах формирования у военнослужащих необходимого уровня морально-политического и психологического состояния на основе общественно значимых убеждений, утверждения в их сознании и поведении идей патриотизма и высоких духовных потребностей, а также защиты от негативного информационно-психологического воздействия [2].

Все проведенные мероприятия уже дают свои плоды, однако их реализация сопровождается определенными затратами. В эпоху кризиса мировой и российской экономики, выделение денежных средств для внедрения воспитательных технологий нового поколения осуществляется, но размер этих инвестиций ничтожно мал и не позволяет в полном объеме реализовывать потенциал информационных систем воспитания и, как следствие, качественно влиять на воспитательный процесс. При этом многие теоретики сходятся во мнении, что соответствовать все более усложняющимся требованиям инновационной экономики можно лишь при условии модернизации системы использования человеческих ресурсов и существенное увеличение инвестиций в интеллектуальную сферу. Инновационной экономике необходимо инновационное образование и воспитание [4].

Инновационные проекты в области воспитания не могут гарантировать полную самоотдачу, которая бы помогла государственным и иным структурам хоть как-то уравновесить выгоды и затраты [7, с. 272]. Поэтому инвестиции государства в создание инновационных воспитательных технологий — это, с большой долей вероятности, инвестиции на перспективу, в будущее, однако отдача от них будет идти не напрямую от каких-то воспитатель-

ных платных интернет-платформ [7, с. 237]. Доход от таких ресурсов будет поступать в бюджет, но нужно понимать, что этот доход будет не соизмерим с размерами инвестиций в разработку этих ресурсов. Реальная же отдача в экономическом плане возможна лишь в том случае, когда будет достигнута цель применения воспитательных технологий — воспитание граждан России, которые обладают самостоятельностью, способностью к сотрудничеству, умеют быстро адаптироваться в любой ситуации и, что не мало важно, способны применять современные технологии в практической деятельности. Такие граждане способны преодолеть кризис в экономике, будут способствовать развитию всех её отраслей и, в конечном счете, через свою трудовую деятельность смогут вернуть государству инвестированные в их воспитание средства.

Страны, не боящиеся вкладывать средства и проводить активную инновационно-инвестиционную политику, уже получают и планируют в перспективе получение еще больших преимуществ на мировом рынке и одновременно большие возможности для решения внутренних социальных задач [6, с. 47]. Показательны примеры Японии, Китая и многих других государств. Там созданы широкомасштабные разноуровневые системы инновационного сотрудничества, в том числе в сфере воспитания молодежи [6, с. 48].

Вместе с тем, полностью отказаться от инвестиций в современные воспитательные технологии нельзя. Современная молодежь не находится в неведении. К ним поступает огромное количество информации извне, из различного рода источников и это просто нельзя не учитывать. Поэтому в современной среде воспитатель, вне зависимости от его принадлежности (родитель, преподаватель в школе или колледже, вузе, командир в войсковой среде) не является единственным источником информации для субъекта воспитания [5, с. 11]. Использование инновационных технологий позволяет оптимизировать воспитательный процесс, вовлечь в него обучающихся как субъектов воспитательно-образовательного пространства, развивать самостоятельность, творчество и критическое мышление. Все это позволяет формировать личность, способную в дальнейшем оказывать положительное влияние на общество и государство, вносить свой вклад в их развитие. Именно поэтому, несмотря на возможную

экономическую нецелесообразность инвестиций в воспитательные технологии, необходимо их разрабатывать и внедрять в повсеместную практику. Развитие цивилизационных и социально-политических условий диктует нам эту необходимость и пренебрегать ей мы не можем, иначе наше общество в определенный момент столкнется с проблемой отсутствия должного уровня воспитания для успешной коммуникации с зарубежными коллегами, которые уйдут далеко вперед в вопросах цифровизации и применения инноваций в воспитательной среде.

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы отметить, что применение воспитательных технологий нового поколения в современных условиях развития цивилизации становится жизненной необходимостью и, несмотря на наличие негативных экономических аспектов, их разработка и внедрение в практику должны стать нормой, ведь воспитатель XXI века не может оставаться в стороне от модернизации воспитательного процесса.

### Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».
2. Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации от 20 апреля 2021 г. № 132 «Об утверждении Наставления по организации в войсках национальной гвардии Российской Федерации военно-политической (политической) работы».
3. *Зайцев В.С.* Современные технологии воспитания школьников: концепции, структура, методы: учебно-методическое пособие. — Челябинск, 2017.
4. Основы инновационного менеджмента: теория и практика. — М.: Экономика, 2004.
5. Современные воспитательные технологии / И.Ю. Галсанова. — Новосибирск, 2019.
6. Усманов Б.Ф. Социальная инноватика: Учебное пособие. — М.: Институт молодежи, 2000.
7. Экономические аспекты нововведений / Л.В. Соловьева // Научные ведомости. — 2013. — № 23.

УДК 338

## ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВА

**Постникова Л.М.,**

доцент кафедры ГПД,

АНО «Международная полицейская академия ВПА», Тула

**Семенова А.И.,**

старший преподаватель кафедры ГПД,

АНО «Международная полицейская академия ВПА», Тула

## LEGAL REGULATION OF THE ECONOMY IN THE CONDITIONS OF A MODERN STATE

**Postnikova L.M.,**

Associate Professor of the GPA Department,

ANO «International Police Academy of the VPA», Tula

E-mail: Ludmilamp@rambler.ru

**Semenova A.I.,**

Senior Lecturer of the GPA Department,

ANO «International Police Academy of the VPA», Tula

E-mail: delodok@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается правовое регулирование цифровой экономики на современном этапе становления государства, затрагивая особенности и задачи стратегии Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

**Ключевые слова:** экономика, цифровая экономика, программа развития, правовое регулирование.

**Abstract.** The article examines the legal regulation of the digital economy at the present stage of the formation of the state, touching upon the features and objectives of the strategy of the program «Digital Economy of the Russian Federation».

**Key words:** tconomy, digital economy, development program, legal regulation.

Идея электронной (цифровой) экономики зародилась в конце XX в. В 1995 г. американский информатик Николас Негропonte

сформулировал концепцию электронной экономики, основанной на переходе человечества в своей хозяйственной деятельности от обработки атомов к обработке электронных битов. По сравнению с традиционным рынком классических товаров и услуг, преимущества новой экономики основаны на отсутствии веса товаров, виртуальности хозяйственных связей, значительном уменьшении потребностей в сырье, ненужности громоздкой транспортной инфраструктуры, возможностях быстрых глобальных перемещений, использовании новых цифровых валют и т.п. Конечно, представить в деталях, как будет развиваться новая экономика и будет ли она революционной альтернативой традиционной экономике сейчас весьма сложно. Тем не менее, необходимо выявление общественных закономерностей, формирующихся цифровых экономических отношений и их надлежащее юридическое оформление, что будет, в том числе обеспечивать реализацию генетического требования принципа социальной справедливости [1].

Термин «цифровая экономика», по всеобщему признанию, был введен в научный оборот Доном Тапскоттом. И хотя он не сформулировал понятие цифровой экономики, им были разработаны основные характеристики новой экономики. Среди них особого внимания заслуживает такой признак, как *digitization*, под которым понимается цифровая форма существования информации, которая позволяет с помощью цифровых устройств свободно перемещать огромное количество информации в кратчайшие сроки между людьми в разных частях света [5].

Современное общество с учетом огромного распространения информационных технологий называют также информационным обществом. Новый этап развития информационного общества связан с развитием цифровой экономики, которую можно считать одним из направлений модернизации современной экономики.

Российские ученые рассматривают цифровую экономику лишь как новый технологический сегмент экономики. Однако зарубежные ученые отмечают, что «по мере того как все больше поставщиков услуг, производителей готовой продукции и даже поставщиков сырья задействуют в своей деятельности ИКТ,



цифровая экономика в текущих определениях становится просто «экономикой». Цифровая экономика в этом смысле не отменяет экономики реальной, а зачастую оказывается неразрывно связанной с производством товаров, оказанием услуг и выполнением работ в реальном мире. Цифровизация экономики позволяет решить проблемы снижения транзакционных издержек и соответствующего снижения входного порога на рынок, расширения возможностей малых субъектов предпринимательской деятельности, ускорения транзакций.

В целях развития цифровой экономики в Российской Федерации распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р утверждена Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Эта Программа развивает основные положения Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, утвержденной Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203.

Рассматривая положений федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды», видим, что везде говорится о создании правовых условий, принятии законодательных актов и т.п., а вот в п. 1.8 проекта ставится задача по формированию именно отраслевого регулирования, необходимого для развития цифровой экономики в части регулирования правоотношений в сфере робототехники и применения технологий искусственно-го интеллекта.

Согласно «Стратегии развития информационного общества Российской Федерации на 2017–2030 годы» дано следующее определение цифровой экономики: «Цифровая экономика — это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг».

Для управления программой определены пять базовых направлений развития цифровой экономики в России на период до 2024 года. К базовым направлениям отнесены: нормативное

регулирование, кадры и образование, формирование исследовательских компетенций и технических заделов, информационная инфраструктура и информационная безопасность. Таким образом, реализация настоящей Программы требует тесного взаимодействия государства, бизнеса и науки.

Развитие цифровой экономики невозможно без создания нормативного регулирования, которое заключается согласно Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» в снятии ключевых правовых ограничений и создании отдельных правовых институтов, направленных на решение первоочередных задач формирования цифровой экономики, а также в формировании комплексного законодательного регулирования отношений, возникающих в связи с развитием цифровой экономики.

Основные направления нормативного регулирования определены в Паспорте национальной программы «Цифровая экономика» в рамках федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды». В качестве задач по созданию системы правового регулирования цифровой экономики указаны следующие:

- создание правовых условий для формирования единой цифровой среды доверия;
- создание правовых условий для формирования электронного гражданского оборота;
- обеспечение благоприятных правовых условий для сбора, хранения и обработки данных;
- обеспечение правовых условий для внедрения и использования инновационных технологий на финансовых рынках;
- принятие нормативных правовых актов, обеспечивающих стимулирование развития цифровой экономики;
- формирование правовых условий в сфере судопроизводства и нотариата в связи с развитием цифровой экономики;
- обеспечение нормативного регулирования цифрового взаимодействия предпринимательского сообщества и государства;
- формирование отраслевого регулирования, необходимого для развития цифровой экономики;

- определение направлений комплексного развития законодательства, регулирующего отношения в области цифровой экономики, а также создание механизма управления изменениями и компетенциями (знаниями) в области регулирования цифровой экономики;
- иные меры, направленные на развитие нормативного и технического регулирования отношений в сфере цифровой экономики.

Решение указанных задач предполагает принятие ряда федеральных законов и внесение соответствующих изменений в действующие федеральные законы, которые также сформированы в паспорте национальной программы.

Необходимость кардинальной модернизации российской экономики на инновационной основе сегодня не вызывает никаких сомнений. Как отмечает В.Д. Зорькин, одним из главных признаков нынешней «эпохи перемен» является ширящийся под давлением глобализации мировой процесс политико-правовой модернизации. При этом одним из условий модернизации считается демократизация, которая включает максимальное ослабление государственно-правовой регуляции всех сфер жизни общества [3].

Целью модернизации экономики должно стать не просто развитие до уровня экономически развитых стран, а повышение уровня удовлетворения потребностей общества в соответствии с уровнем развития научно-технического прогресса, а также с целями и задачами, стоящими перед государством на данном этапе развития. Особое место роль в модернизации занимает предпринимательская деятельность, поскольку именно осуществление такой деятельности способствует качественному достижению целей и задач модернизации в целом.

Нормативная правовая база в сфере цифровой экономики разрабатывается очень медленно. Председатель Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации В.В. Володин призвал ускорить внесение законопроектов на пленарном заседании: «Из 20 законопроектов, которые должны были быть внесены правительством в прошлом году и они в приоритете, на сегодня был принят лишь единственный закон, а 19 не приняты.

Мы должны сделать нашу экономику более конкурентоспособной: если мы не пересмотрим свое отношение к робототехнике, искусственному интеллекту, мы не достигнем показателя, а такая задача поставлена в послании президента» [2].

Цифровая экономика является более глобализированной по сравнению с традиционной, а значит, особое значение приобретает достижение универсальности нормативного регулирования в этой сфере деятельности не только на национальных, но и на международном уровнях. Однако на данном этапе применяемые к цифровой экономике правовые нормы весьма неопределенны, поскольку существует противоречивость подходов в этой сфере деятельности в различных странах. Это, в свою очередь, обуславливает возникновение рисков для успешного развития и внедрения инноваций. Как отмечают некоторые ученые, основным препятствием для развития цифровой экономики, например в странах ЕС, является существующая регуляторная неоднородность в традиционных экономических отраслях.

Стоит обратить внимание, что Правительство РФ планирует в 2022-м выделить 210,7 млрд. руб. на реализацию национального проекта «Цифровая экономика». Об этом сказано в пояснительной записке к проекту федерального бюджета на 2022–2024 гг.

Бюджетные ассигнования на финансовое обеспечение реализации проекта «Цифровая экономика» в 2023 и 2024 гг. должны составить 190,53 млрд и 188,84 млрд руб. В свою очередь, например, на реализацию федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» будет направлено в 2022 году 11,58 млрд руб., в 2023-м — 14,36 млрд руб., в 2024-м — 18,21 млрд руб. На финансирование федерального проекта «Информационная безопасность» планируется выделить в 2022 г. 8,47 млрд руб., в 2023-м — 8,32 млрд руб., в 2024-м — 6,54 млрд руб.

Одним словом, комплексность знаний в информационной сфере требует от правовой науки повышенного внимания к межотраслевым проблемам правоведения. Как подчеркивает Е.В. Сидорова, комплексность является одним из принципов организации системы права и рассматривается как высшая стадия ее формирования. Комплексное формирование и развитие норм

информационного права вызваны объективными предпосылками и факторами становления информационного общества. Таким фактором и является развитие цифровой экономики, а его условием выступает комплексный подход к совершенствованию законодательства в этой области [4].

Следует отметить, что цифровая экономика — это многогранное, многоаспектное явление, что и обуславливает сложности с формированием единого понятия. Широкий подход к определению цифровой экономики как экономики, основанной на цифровых технологиях, весьма востребован для описания масштабных экономических преобразований, происходящих под влиянием цифровых технологий.

Появление в цифровом обороте новых виртуальных объектов — цифровых прав, криптовалюты, токенов и пр. — не может подвергаться анализу с позиций традиционных цивилистических подходов. Новые цифровые объекты существуют в информационной системе, а это значит, что регулирование отношений в цифровой среде должно иметь свою специфику, раскрываемую с помощью нового гражданско-правового инструментария, разрабатываемого юристами применительно к информационной системе.

Эффективность систематизации норм права, призванных регулировать правоотношения в условиях цифровой экономики, во многом обусловлена логикой развития всех ее элементов. От того, насколько последовательно и синхронно будут определяться приоритеты реализации государственной политики в секторе цифровой экономики, будет зависеть формирование норм права, регламентирующих обустройство и порядок этой новой для российской действительности области общественной деятельности. Перед правовой системой стоит непростая программная задача осмыслить цифровые реалии и на основе существующих традиций создать новые правовые средства регулирования общественных отношений и обеспечения развития страны в условиях цифровой экономики.

Цифровая экономика не сможет эффективно развиваться без соответствующих мер поддержки и стимулирования (установление налоговых и иных льгот для организаций, осуществляющих

деятельность, связанную с развитием современных технологий, стимулирование импортозамещения и реализации экспортно ориентированных проектов в области цифровых технологий, развитие механизмов венчурного инвестирования и государственно-частного партнерства в области цифровой экономики). Особого внимания заслуживает защита прав потребителей в условиях цифровой экономики. Поэтому требуется изменение действующих правовых актов и принятие новых в целях обеспечения комплексного регулирования в сфере защиты прав потребителей в условиях цифровой экономики.

### Список литературы

1. *Вайпан В.А.* Основы правового регулирования цифровой экономики // Право и экономика. — 2017. — № 11. — С. 5–18.
2. Володин призвал кабмин ускорить внесение в Госдуму законопроектов по цифровой экономике» // <https://tass.ru/ekonomika/6479216> (дата обращения: 24.01.2022).
3. *Зорькин В.Д.* Право силы и сила права: Лекция на V Международном юридическом форуме в Санкт-Петербурге в 2015 г. // Теория государства и права. — 2016. — № 1. — С. 14.
4. *Кузнецов П.У.* Комплексный подход к правовому регулированию общественных отношений в области цифровой экономики // Российский юридический журнал. — 2018. — № 6. — С. 154–161.
5. *Санникова Л.В., Харитонова Ю.С.* Цифровые активы: правовой анализ: монография. — М., 2020.

УДК 338

## НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И УСЛОВИЯ ЕЁ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

**Прокофьев М.Н.,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономики  
Институт мировых цивилизаций, Москва

**Селезнева А.О.,**

студент 1 курса,  
факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## NATIONAL ECONOMIC SECURITY AND CONDITIONS FOR ITS PROVISION

**Prokofiev M.N.,**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of State Medical University and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: mikaelprokoffiev@mail.ru

**Selezneva A.O.,**

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: naska\_10\_2000@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается сущность понятия «национальная экономическая безопасность», а также её способы обеспечения. Анализируются угрозы национальной экономической безопасности и пути их предотвращения.

**Ключевые слова:** национальная экономическая безопасность, финансовая безопасность, внешние и внутренние угрозы.

**Abstract.** This article discusses the essence of the concept of «national economic security», as well as its methods of ensuring. Threats to national economic security and ways to prevent them are analyzed.

**Key words:** national economic security, financial security, external and internal threats.

Со временем вопросы обеспечения безопасности деятельности не только хозяйствующих субъектов, но и страны в целом стали актуальными, что является относительно новым и сложным явлением для всех субъектов экономических отношений. На развитие и становление рыночных отношений оказывали влияние различные факторы, чаще всего негативного характера, а именно: невнимательность со стороны государства в области правовой защиты предпринимательской деятельности, слабость правовой базы регулирования отношений в сфере обеспечения безопасности предпринимательства, что в свою очередь не создавало предпосылок для его эффективного развития и так далее [4].

На данный момент в международной обстановке происходят изменения, которые рождают новые подходы в сфере политических, экономических и военных отношений между странами мирового сообщества. В этих условиях обеспечение национальной безопасности определено связано с решением экономических и финансовых вопросов. Так как угроза войны в современном мире не была полностью устранена, проблема обеспечения экономической безопасности страны и практических действий в этой области стоит особенно остро.

Основным критерием оценки эффективности государственной политики и работы государственных структур является оценка состояния экономической безопасности и регулирование ее изменений.

Обеспечение экономической безопасности на всех уровнях государственного управления является важной задачей для многих стран. Невозможно решить экономические проблемы, стоящие перед страной, регионом и предприятием, не обеспечив их экономической безопасностью. Эта задача становится особенно приоритетной в условиях нестабильности и финансового кризиса.

По мнению ряда авторов [2; 3; 6], экономическая безопасность страны является основой экономической эффективности страны в целом. Это означает, что государство надежно обеспечено всеми необходимыми средствами, а национальные и государственные интересы в экономике защищены от внутренних и внешних потерь.



Финансовая безопасность — это важнейшая составляющая экономической безопасности в условиях рыночной экономики, которая содержит:

- финансы и финансовые институты, обеспечивающие гарантированную защиту национальных экономических интересов;
- гармоничное и социально-направленное развитие национальной экономики, экономической системы и всей множественности финансовых отношений и процессов в государстве;
- стремление и способность финансовых институтов создавать механизмы реализации и защиты интересов национального развития финансов;
- поддержку социально-политической прочности общества;
- формирование нужного экономического потенциала и финансовых условий для поддержания целостности и единства экономической системы даже при самых плачевных вариантах развития внутренних и внешних процессов, и успешного противостояния внутренним и внешним угрозам экономической безопасности [7].

Таким образом, термины «экономическая безопасность» и «финансовая безопасность» не являются тождественными понятиями, но они дополняют друг друга. Структура национальной безопасности включает в себя несколько блоков, которые должны обеспечивать достаточный уровень защиты государства.

К основным и первостепенным целям, призванным обеспечить экономическую безопасность относятся: содействие экономическому росту; укрепление суверенитета государства; поддержание научно-технического потенциала экономического развития на глобальном уровне и повышение его конкурентоспособности; поддержание военно-промышленного комплекса на уровень, необходимый для решения военно-экономических задач страны.

Поскольку целью обеспечения финансовой и экономической безопасности страны является также защита ее собственности и общества от источников внешних и внутренних угроз безопасности, устранение причин и условий, порождающих их, проанализируем те реальные и потенциальные разру-

шительные факторы безопасности, которые имеют различные выражения, выступая в качестве возможных угроз.

Следует отметить, что обеспечение экономической безопасности — это деятельность государства и всего общества, ориентированная на [2]:

- 1) развитие системы государственного управления, прогнозирования и стратегическое планирование экономики;
- 2) устойчивое развитие национальной финансовой системы;
- 3) сбалансирование географического развития государства;
- 4) укрепление единства своего экономического пространства;
- 5) улучшение внешнеэкономического сотрудничества и использование конкурентных преимуществ экспортноориентированных отрасли экономики;
- 6) создание экономических условий, способствующие развитию;
- 7) совершенствование нормативно-правовой базы этой части экономики;
- 8) всестороннее содействие социально-экономическому развитию страны, прежде всего в части повышения качества жизни граждан [5].

Соответственно, миссия системы экономической безопасности государства заключается в своевременном выявлении и предупреждении как внешних, так и внутренних опасностей и угроз национальным интересам в экономической сфере, обеспечении денежно-кредитного суверенитета банковской системы страны, обеспечении эффективности и конкурентоспособности экономической системы [1]. Стоит отметить, что роль системы экономической безопасности заключается в мониторинге угроз и молниеносном реагировании на обнаруженные угрозы.

Чтобы заблаговременно и досконально реагировать на угрозы экономической безопасности, необходимо выявлять угрозы и структурировать вопросы безопасности.

Здесь уместным является: выявление объектов угроз экономической безопасности; классификация и систематизирование угрозы экономической безопасности.

Экономическая безопасность определяется как состояние экономической системы страны, создающее нужные финансовые

условия для стабильного социально-экономического развития страны, обеспечивающее ее устойчивость к финансовым потрясениям и дисбалансам, а также создающее условия для сохранения целостности и единства экономической системы страны.

Учитывая вышеизложенное, мы предлагаем определить финансовые интересы государства в целом, а также участников финансового рынка, хозяйствующих субъектов, граждан и так далее.

Классификация и систематизация угроз экономической безопасности страны — это взаимосвязанный процесс. Задача классификации состоит в том, чтобы выявить сходства и различия угроз, отличить одну от другой и распределить их по определенным группам с целью установления связей между ними [3]. Последний заканчивает данный процесс, соединяет выявленные связи в одну совокупность, то есть выступает как цель и результат классификации, ее синтетический момент. В то же время систематизация определяет общее направление дальнейшего целенаправленного исследования угроз экономической безопасности [6].

Рассмотрим классификацию угроз экономической безопасности в официальном дискурсе государственного управления. Таким образом, в экономической сфере к явлениям и факторам, которые могут привести к созданию внешних угроз национальной безопасности в экономической сфере, относятся: ограниченный доступ к международным финансовым рынкам; определенная зависимость от экспортно-импортной деятельности; ухудшение состояния внешней торговли, рост дефицита платежного баланса, в частности счета текущих операций; значительная зависимость от внешних кредиторов; влияние глобальных финансовых кризисов на экономическую систему государства.

Также в концепции к явлениям и факторам, которые могут привести к созданию внутренних угроз национальной безопасности в экономической сфере, относятся: нестабильность и несовершенство правового регулирования в экономической сфере; неравномерное распределение налоговой нагрузки на хозяйствующих субъектов, что обуславливает уклонение от уплаты налогов и отток капитала за границу; отток капитала за границу из-за ухудшения инвестиционного климата; увеличение го-

сударственного долга; теневая экономика; недостаточный уровень золотовалютных резервов; значительные колебания курса национальной валюты, не зависящие от макроэкономических факторов; слабое развитие фондового рынка, особенно в части применения механизмов учета и перехода права собственности на ценные бумаги, а также обеспечения защиты прав инвесторов на фондовом рынке; недостаточный уровень капитализации экономической системы [8].

В научном дискурсе определяются следующие внутренние угрозы экономической безопасности: низкий уровень социально-трудовых отношений, социальная направленность экономики; ошибки, злоупотребления и другие отклонения в управлении экономической системой государства; сокращение ресурсной базы, используемой в финансово-кредитной сфере для преодоления экономического кризиса и успешного осуществления дальнейших реформ; развал финансово-кредитной системы и ослабление ее стабилизирующих функций в сфере исполнения и формирования бюджета; снижение платежеспособности населения, снижение роли внутренних социально-экономических стимуляторов экономического роста; рост финансовых потерь; несовершенство механизмов формирования экономической политики государства; утрата экономической самостоятельности в решении социально-экономических вопросов и собственной экономической инфраструктуры; нерациональное выделение банковской системой кредитных ресурсов на стратегически важные виды экономической деятельности; дефицит государственного бюджета; дефицит платежного баланса; высокая инфляция; низкий уровень страховых выплат; низкая доля долгосрочного страхования и другое [9].

В научном дискурсе определяются следующие внешние угрозы экономической безопасности: интернационализация и глобализация мировой экономики; нарушение национальных приоритетов страны в сфере финансов вследствие продвижения выгодных экономических проектов и финансовых программ иностранными партнерами; создание иностранными партнерами такой структуры внешнеэкономических связей с Россией, когда она превращается в их сырьевой придаток; рост внешнеэ-

кономического долга страны, усиление ее зависимости от внешних займов; неразвитость рынков капитала и их инфраструктуры; высокий уровень внешнего долга на одного человека.

По нашему мнению, трансграничные угрозы, представляющие собой комбинацию угроз, должны быть добавлены в классификационную сетку на основе критерия источника угрозы.

Учитывая сложность финансово-кредитной сферы предлагается расширить классификацию угроз экономической безопасности в разрезе видов экономической деятельности, а именно угроз в сфере финансово-денежного обращения, в банковском секторе, рисков, связанных с функционированием фондового рынка, предлагается выделить общие угрозы экономической безопасности и угрозы экономической безопасности внешнеэкономической деятельности [10].

Согласно Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года от 13 мая 2017 года, реализация действующих положений будет осуществляться в два этапа.

Основной целью первого шестилетнего этапа (2019–2024 гг.) является массовая инновационная реконструкция существующих низкорентабельных и убыточных (устаревших) предприятий и будет действовать по формуле догоняющего развитие на основе импорта высокотехнологичного оборудования и технологий. Значительно увеличив экономический рост (на 5–7 процентов) и многократно увеличив производительность труда и заработную плату реальных производственных рабочих, этот этап создаст мощные стимулы для активизации деятельности сферы услуг и значительно пополнит национальный бюджет и повысит свою способность выполнять свои социальные обязательства: платить государственным служащим, поддерживать и развивать отрасли, зависящие от его поддержки, и создавать финансовые, технологические и социально-политические условия для реализации всех программ стратегии.

Во вторые три года первого этапа растущее предложение технологий для инновационного обновления предприятий начнет регулярно способствовать досрочное обновление машиностроительной отрасли, в том числе за счет тиражирования импортных технологий.

После успешной реализации первого этапа и начала источников роста, содержание второго этапа (2025–2030 гг.) создание крупных современных предприятий и комплексов, являющихся локомотивами развития. По данным «Деловой России», это будет развитие отрасли по переработке природного газа в минеральные удобрения в портах Балтийского, Черного морей и Дальнего Востока с ориентацией на экспорт; развитие территориальных комплексов, специализирующихся на отраслях деревообрабатывающей, лесной и целлюлозно-бумажной промышленности в Забайкальский край и Иркутская область; развитие кластеров рыболовства и аквакультуры в Мурманской области, Владивостоке и Сахалине; и развитие высокотехнологичных территориальных кластеров машиностроения и приборостроения в Новосибирске, Башкортостане и других местах.

Параллельно с интенсивным развитием экономики должны будут реализовываться программы, которые позволят эффективно реформировать наши институты и бизнес-среду, а также бороться с коррупцией. Институциональные механизмы должны улучшиться в целом за счет устранения всех препятствий на пути осуществления программы вхождения страны в развитую экономику в развитую экономику в соответствующие сроки. Главная цель на этот двенадцатилетний период — вывести российскую экономику на орбиту промышленно развитых стран и использовать систему инновации, накопленные за это время, положить начало новому этапу государственно-корпоративного капитализма, характеризующемуся индустриализацией.

Анализ экономической безопасности показал, что важным условием эффективного функционирования государства является его сильная экономическая безопасность, в то время как финансовая безопасность является его составной частью и отражает финансовое состояние государства.

Учитывая вышеизложенные мысли, подведем итоги.

1. Безопасность — это пространство ответственности государства.

Именно поэтому понятие «угрозы экономической безопасности» раскрывается в смысловом пространстве государственно-управленческого содержания путем определения угрозы как

института, воплощающего в себе причины деятельности государства по обеспечению экономической безопасности.

2. Установлено, что в официальном дискурсе государственного управления угрозы экономической безопасности классифицируются только по критерию источника угрозы — внутренние и внешние угрозы.

3. Доказано, что в силу сложности финансово-кредитной сферы в условиях экономической глобализации, трансграничного характера современных угроз экономической безопасности страны классификация угроз, используемая в официальном и научном дискурсах государственного управления, не позволяет в полной мере выстроить четкую иерархию угроз и выработать адекватные меры государственного реагирования на выявленные угрозы.

4. С целью систематизации угроз экономической безопасности предлагаем: классификационную сетку по критерию источника угрозы дополнить трансграничными угрозами; классификационную сетку угроз экономической безопасности дополнить такими классификационными критериями, как критерии форм реализации деструктивного финансового воздействия, критерии зон деструктивного финансового воздействия на экономическую систему; критерии степени опасности заменить критерием максимально возможного ущерба.; по критерию сферы экономической деятельности существуют также общие угрозы экономической безопасности и угрозы экономической безопасности, связанные с внешнеэкономической деятельностью.

В интересах реальной социально-экономической страны необходимо пересмотреть курс правительства. Во-первых, нам необходимо пересмотреть и усовершенствовать действующую правовую базу в сфере финансово-экономической безопасности. Во-вторых, необходимо своевременно обеспечить бездефицитный государственный бюджет. В-третьих, нам необходимо пересмотреть нашу налоговую политику, чтобы усилить платежный контроль всех субъектов хозяйствования. В-четвертых, организовать эффективную комиссию по контролю за использованием бюджетных средств.

Мы видим перспективы дальнейших исследований в области изучения трансграничных угроз экономической безопасности

с целью расширения понятий экономической безопасности России и конкретизации положений законов, регулирующих экономическую безопасность российского государства.

### Список литературы

1. *Барикаев Е.Н.* Экономическая безопасность: монография / Е.Н. Барикаев. — М.: ЮНИТИДАНА, 2015. — 156 с.
2. *Воробьева Е.И.* Экономическая безопасность на микро- и макроуровнях // Научный вестник: финансы, инвестиции. — 2015. — № 2(15). — С. 6.
3. *Гемават П.* Глобальная интеграция без барьеров / П. Гемават. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 416 с.
4. *Зайкова И.А.* Устойчивое экономическое развитие как фактор обеспечения экономической безопасности страны // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2017. — № 3. — С. 442–448.
5. *Манохина Н.В.* Экономическая безопасность России: новая стратегия в новых реалиях // Проблемы теории и практики управления. — 2018. — № 1. — С. 8–23.
6. *Мануйленко В.В.* Исследование взаимосвязи и характеристика понятий «экономическая безопасность» и «финансовый риск» // Экономические науки. — 2016. — № 12. — С. 111–113.
7. *Печаткин В.В.* Современные угрозы национальной безопасности страны и их нейтрализация на основе повышения эффективности использования инновационного потенциала региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2016. — № 9. — С. 192–204.
8. *Почитаев А.Ю., Ахметов Р.Р.* Трехмерная модель экономической безопасности как инструмент формирования экономической стратегии в контексте ценностно ориентированного управления // Экономический анализ: теория и практика. — 2017. — № 3. — С. 545–560.
9. *Чернова В.В.* Экономическая безопасность РФ: проблемы и пути решения / В.В. Чернова // Вестник научных конференций. — 2015. — № 1-1. — С. 157–159.
10. *Шеховцова Ю.А.* О содержании понятий «методология» и «методология обеспечения экономической безопасности государства» // Экономические науки. — 2016. — № 1. — С. 101–104.



УДК 354

## ОБОСНОВАНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТА ПО РАЗВИТИЮ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

***Разумова Е.В.***

преподаватель,  
кафедра «Государственное и муниципальное управление»,  
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва

## JUSTIFICATION OF THE EXPERIMENT FOR THE DEVELOPMENT OF THE STATE CIVIL GOVERNMENT SERVICES IN CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

***Razumova E.V.***

lecturer,  
department "State and municipal management",  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

**Аннотация.** В статье автор рассматривает особенности государственной гражданской службы в условиях цифровизации. Автор приходит к выводу о том, что предложенная система трансформации государственной гражданской службы позволит добиться качественного сдвига в развитии кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** эксперимент, государственная гражданская служба, цифровая трансформация, мотивация.

**Abstract.** In the article, the author considers the features of the state civil service in the conditions of digitalization. The author concludes that the proposed system of transformation of the public civil service will achieve a qualitative shift in the development of human resources.

**Key words:** experiment, civil service, digital transformation, motivation.

Устаревшие инструменты отбора кандидатов, неэффективная система обучения, отсутствие прозрачных инструментов ка-

рьерного роста с преобладанием системы патроната затрудняют развитие потенциала сотрудников. А при недостатке мотивации, квалификации и профессионализма кадров государственной службы невозможно интенсивно развивать и добиваться целенаправленных изменений в системе государственного управления.

Построение работы с кадрами как целостной взаимосвязанной системы возможно путем обновления кадровой политики и методов работы с государственными служащими в рамках полного кадрового цикла, создания централизованной кадровой службы и привлечения высококвалифицированных кадровых специалистов с использованием современных кадровых инструментов [1, с. 198; 2, с. 180–185; 3, с. 207–212].

1. Наличие противоречий (трудностей, проблем, парадоксов) в системе функционирования государственной гражданской службы.

А. Возможности для качественного развития и подбора кадров на государственной службе ограничены, что приводит к негативному отбору кадров.

1. Кадровые резервы и резервы управленческих кадров существуют параллельно и никак не связаны друг с другом. Отсутствует единство в подходах и технологиях формирования резервов, не налажена горизонтальная связь федеральных органов исполнительной власти по кадровым вопросам, что снижает эффективность работы с кадрами.

2. Механизм отбора на государственную службу носит лишь декларативный конкурсный характер, в действительности он работает не очень эффективно. Действующая процедура конкурсного отбора слишком длительна и не соответствует реальным задачам отбора кандидатов, поскольку отбор осуществляется на основе оценки формальных критериев без тщательной проверки фактического уровня компетентности кандидата.

3. Некоторые требования к кандидатам и ограничения, установленные законодательством, значительно затрудняют привлечение некоторых категорий специалистов.

Б. Существующая система повышения квалификации и обучения госслужащих недостаточно результативна, слабо связа-

на с дальнейшим карьерным ростом внутри госслужбы, а получаемые в ходе работы навыки почти неприменимы за пределами госсектора.

1. В российской практике нет единой утвержденной модели развития компетенций государственных служащих, которая охватывала бы сразу несколько уровней государственной службы. Несмотря на то что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровнях, можно встретить разнообразные классификации компетенций. Чаще акцент в организациях делается исключительно на психологической диагностике, которая является лишь частью компетентностного подхода.

2. Действующие механизмы обучения государственных служащих скорее негативно влияют на подбор, мотивацию и квалификацию кадрового состава, отнимая большое количество времени и других ресурсов у всех участников без ощутимого развития их профессиональных компетенций. Так, по результатам проведенного в 2019 г. опроса госслужащих, прошедших курсы, 43% из них полагают, что прохождение аттестации и сдача квалификационного экзамена не влияют на уровень профессионализма и качество выполняемой работы. Почти половина (40%) респондентов назвали пройденные ими образовательные программы полезными для расширения кругозора или информирования о последних тенденциях и современном опыте в определенной области, но не для формирования необходимых компетенций. 7% считают, что программы оказались для них бесполезными и они впустую потратили свое время.

3. Нынешние работники государственной службы ощущают постоянное устаревание своих навыков и компетенций. Например, только 15% опрошенных госслужащих, прошедших курсы, считают, что госслужба дает возможность получить опыт, который будет котироваться вне ее. Среди тех, кто занимает должность в госсекторе менее двух лет, только каждый четвертый (25%) уверен в полезности приобретаемого опыта. 90% работников, работающих в госсекторе более 10 лет, считают, что их профессиональные навыки не найдут применения вне государственной службы. Это может означать, что большинство

сотрудников не считают, что они соответствуют компетенциям и знаниям своих коллег в коммерческом секторе.

4. Для государственных служащих остается актуальной проблема непредсказуемости их карьерного роста. Так, 52% государственных служащих, прошедших курсы, рассматривают возможность ухода с государственной службы. Еще более показательным является то, что лишь менее 30% таких госслужащих хотели бы, чтобы их дети работали в государственном секторе. Отношение к уходу или продолжению госслужбы никак не связано с должностями — и руководители, и подчиненные дают примерно одинаковые ответы.

В. Работа кадровых служб большинства государственных органов носит формальный характер.

1. Кадровые службы большинства государственных органов не реализуют современные кадровые подходы, так как не имеют широкого применения навыков и знаний. Работа с персоналом носит формальный характер и ограничивается соблюдением требований законодательства.

2. Отделы кадров, как правило, требуют личного участия руководителя в подборе кадров. Большинство HR-технологий и сервисов, привычных бизнес-структурам, редко используются в государственных службах или вообще не используются (подбор, оценка и т.д.). В случае использования кадровых технологий они применяются ограниченно: выбор частной совокупности, подключение одной группы персонала в рамках только одного кадрового процесса (например, подбор или управление только резервом). Необходимые изменения в других технологических процессах связаны с рамками проектов по привлечению кадровых практик (вне крупных государственных компаний).

3. Отсутствует квалификационный «заказ», основанный на современных подходах к кадровому обеспечению. Руководители часто не обладают навыками и умениями формировать «заказ» на кадровые услуги по изменениям, не могут выявить и сформулировать потребность в оплате, оплате при найме, оценке, продвижении по службе, стимулировании сотрудников и других задачах в работе с персоналом. Помимо того, что очень часто не выявляются особенности развития индивидуального

развития своих подчиненных и случаи возникновения и правильной ситуации, появляются ожидаемые и высокие оценки профессионального роста пользователей.

## 2. Наименование, цель и сроки проведения эксперимента.

В рамках эксперимента предлагается смоделировать систему отбора, развития и оценки эффективности специалистов в сфере цифровой трансформации сектора госуправления.

Цель — разработать модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления и ролевую модель команды цифровой трансформации.

Срок проведения — 3 месяца.

Эти модели будут интересны и кадровым службам органов государственного управления, и руководителям, которые считают своим приоритетом сформировать эффективные цифровые команды и реализовать цифровую трансформацию.

## 3. Задачи, решаемые проведением эксперимента:

- сбор информации и формирования базы данных;
- выделение релевантных источников данных и проведение компаративного анализа их содержания, глубинные структурированные интервью с руководителями органов управления цифровой трансформации, проведение экспертного опроса и т.д.;
- создание надежной терминологической и семантической основой, описывающей основные знания, умения и навыки, необходимые для создания и развития высоко результативной цифровой команды;
- возможность формирования цифровой команды с учетом того, что каждая организация сможет дополнить/откорректировать набор компетенций из-за различий корпоративных особенностей и отраслевой направленности;
- введение блочной структуры модели, в которой особое внимание уделяется не только компетенциям, но и ценностям, которые лежат в основе цифровой трансформации системы государственного управления;

— планомерные и скоординированные внедрения ценностей цифровой эпохи и формирования собственной цифровой культуры в каждом органе государственного управления можно преодолеть сопротивление и инертность многочисленных служащих и включить их в процессы цифровизации госуправления.

#### 4. Наименование и описание мероприятий, осуществляемых в ходе проведения эксперимента.

На первом этапе, для исполнения эксперимента Минцифрой России совместно с Центром подготовки руководителей и команд цифровой трансформации определить требования к кандидатам на должность заместителя руководителя ФОИВ, ответственного за цифровую трансформацию и разработать методические рекомендации по проведению оценки их компетенций. Документом будет установлена модель компетенций участников команды цифровой трансформации, а также компетентностный профиль РЦТ (развитие цифровой трансформации) ФОИВ.

Модель компетенций включает шесть профессиональных и шесть личностных компетенций, высокий уровень проявления которых может свидетельствовать о профессионализме и ответственности кандидата будущей должности. Каждый кандидат перед принятием решения о его назначении:

- проходит дистанционную оценку компетенций с использованием валидного инструментария (профессиональные тесты, личностные и ситуационные опросники, кейсы);
- подтверждает результаты дистанционной оценки на этапе глубинного интервью (около трех часов беседы с профессиональным ассессором);
- проходит собеседование у министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, в ходе которого, помимо прочего, устанавливаются ключевые показатели эффективности будущей деятельности с конкретными результатами и сроками их достижения.

Такая система назначения позволит повысить объективность отбора, реально оценить профессиональные возможности и опыт, спрогнозировать и определить требования к эффектив-

ности. Действуя в рамках только существующего нормативно-правового поля в сфере государственной гражданской службы и стандартных процедур отбора, невозможно было бы достичь такой глубокой всесторонней оценки компетенций, а также участия в назначении на руководящие позиции профильного министра.

На следующем этапе должна быть проведена оценка эффективности деятельности РЦТ ФОИВ по первым результатам работы. Для этого в рамках Минцифры России и Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации проведут:

- оценку личностных компетенций, назначенных РЦТ ФОИВ с использованием метода «360 градусов», в которой примут участие до тридцати гражданских служащих — непосредственный руководитель, коллеги и подчиненные.
- рейтингование РЦТ ФОИВ по ключевым показателям: исполнение бюджетных обязательств по реализации задач цифровой трансформации; достижение установленных показателей эффективности; сроки и качество выполнения поручений Правительства Российской Федерации.

Ротация РЦТ ФОИВ позволит оперативно реагировать на возникающие проблемы в ходе цифровой трансформации органов власти, искать нестандартные пути решения задач. Возрастает роль и потребность в компетентных специалистах, способных такие задачи решать, повышается ориентация на результат, а не на процесс. Достичь такого эффекта только за счет стандартной практики аттестации государственных гражданских служащих было бы невозможно. Системный подход и внимание к организации подбора и оценки РЦТ ФОИВ планируется транслировать по отраслевому принципу на РЦТ органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также на других участников команд цифровой трансформации федерального и регионального уровней.

5. Ожидаемые результаты проведения каждого мероприятия эксперимента:
  - разработаны профессиональные квалификационные требования для новой области профессиональной

служебной деятельности «Цифровая трансформация и развитие государственного управления»;

- подготовлен план мероприятий («дорожная карта») по обеспечению подбора управленческих кадров субъектов Российской Федерации;
- сформулированы методические рекомендации по организации оценки личностных и профессиональных компетенций управленческих кадров, обеспечивающих цифровую трансформацию в субъектах Российской Федерации;
- организовано проведение оценки РЦТ органов исполнительной власти субъектов РФ.

6. Дорожная карта проведения эксперимента и поэтапный план-график проведения с указанием должностных лиц, ответственных и участвующих в эксперименте.

*Мероприятие 1.* Привлечь современных кадровиков и внедрить полный кадровый цикл в работе с кадрами государственной службы. Повышение денежного содержания на госслужбе позволит привлечь компетентных кадровиков, за чем должно последовать ощутимое обновление кадровых служб федеральных органов исполнительной власти.

*Мероприятие 2.* Оценка уже работающих кадровых работников, отбор наиболее компетентных и перспективных и дальнейшее их обучение современным методам работы с персоналом [4, с. 96–108; 5, с. 161–164; 6, с. 496–501].

*Мероприятие 3.* Проведение изменений на всех уровнях должностей в федеральных органах исполнительной власти, в том числе руководителей кадровых служб. Задачей кадровиков нового типа станет внедрение современных кадровых технологий, которые в первую очередь подразумевают создание системы полного кадрового цикла работы с кадрами на государственной службе.

Полный цикл включает в себя:

- кадровое планирование;
- привлечение, поиск, подбор и адаптацию работников;

Кадровая политика на госслужбе:

- текущие проблемы и необходимые изменения



- оценку личностно-профессиональных, в том числе управленческих, качеств;
- обучение и развитие сотрудников;
- измерение результата и управление эффективностью деятельности;
- материальную и нематериальную мотивацию;
- работу с кадровым резервом;
- управление карьерой;
- увольнение и работу с бывшими сотрудниками;
- работу с организационной культурой.

Для поддержания изменений госслужбы в соответствии с изложенной в этом документе концепцией при внедрении полного HR-цикла необходимо добиваться того, чтобы каждый его элемент был связан с соответствующей задачей трансформации кадровой политики.

7. Ожидаемый эффект от проводимых мероприятий на государственной гражданской службе:
  - обеспечение стабильности и позитивного отбора кадров на госслужбе;
  - создание комплексной системы повышения квалификации и обучения госслужащих, отвечающих современным запросам;
  - создание эффективной системы управления карьерой госслужащих;
  - поддержание трансформационных процессов на госслужбе;
  - кадровая ротация по итогам эксперимента может составить до 15 %, что приведет к обновлению кадрового состава государственного органа.

8. Предложения о внесении изменений (дополнений) в действующую систему нормативно-правового регулирования гражданской службы по результатам эксперимента [7, с. 169–172].

Предложенная система трансформации государственной гражданской службы позволит добиться качественного сдвига

в развитии кадрового потенциала, а закрепление новых стандартов работы с кадрами приблизит систему государственного управления к лучшим практикам при сохранении прежнего или близкого к прежнему уровня затрат. В результате реализации всех элементов предложенной концепции трансформации российская госслужба коренным образом изменится.

### Список литературы

1. Барменкова Н.А., Сибиряев А.С. Наукограды как инновационный ресурс развития регионов: Монография. — М.: Издательство «Спутник+», 2019. — 215 с.
2. Пантелеева Т.А., Трихина И.А. Инвестиции как фактор экономической безопасности малого сельскохозяйственного предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. — 2018. — № 4. — С. 180–185.
3. Ромашкин В.В., Сираждинов Р.Ж., Сибиряев А.С. Процесс подготовки квалифицированных кадров для государственной гражданской службы // Вестник университета. — 2015. — № 9. — С. 207–212.
4. Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х. Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12(115). — С. 96–108.
5. Сибиряев А.С. Информационно-телекоммуникационные технологии в системе государственного и муниципального управления // Самоуправление. — 2021. — №. 2(124). — С 161–164.
6. Токмурзин Т.М., Чакхчиев Г.Г. Деятельность региональных органов власти по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации // Государственное регулирование экономики в условиях глобализации // Сборник научных статей по материалам II международной научно-практической конференции. — 2015. — С. 496–501.
7. Шедько Ю., Короткова Ю., Овчинников Н. Внедрение проектного метода в органах местного самоуправления // Самоуправление. — 2018. — №. 51. — С. 169–172.

УДК 65.01.005

## **МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

***Родионов А.В.,***

доктор экономических наук, профессор,  
зав. каф. производственного менеджмента,  
Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР

***Петрущенко Т.В.,***

кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры информатики и программной инженерии,  
Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР

***Петрущенко А.Э.,***

аспирант,  
кафедра государственного управления,  
Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР

***Колесникова А.Ю.,***

ассистент,  
кафедра информатики и программной инженерии,  
Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР

## **MOTIVATIONAL MODEL OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

***Rodionov A.V.,***

Doctor in Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Production Management,  
Luhansk State University named after Vladimir Dahl, Luhansk, LPR

E-mail: av.box@bk.ru

***Petrushchenko T.V.,***

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Computer Science and Software Engineering,  
Luhansk State University named after Vladimir Dahl, Luhansk, LPR

E-mail: ptvwork@mail.ru

***Petrushchenko A.E.***,

postgraduate student,  
Department of Public Administration,  
Luhansk State University named after Vladimir Dahl, Luhansk, LPR  
E-mail: saintt666@gmail.com

***Kolesnikova A.Y.***,

assistant,  
Department of Computer Science and Software Engineering,  
Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR  
E-mail: kolesnikova.alena.vny@ya.ru

***Аннотация.*** Исследуется антикризисное управление персоналом, включающее ряд подсистем, базирующееся на ресурсном обеспечении, предусматривающее использование инструментария управления персоналом и находящееся под влиянием механизма развития. Выделены черты антикризисной кадровой политики и представлена мотивационная модель антикризисного управления персоналом с акцентом на социальную компоненту в управлении.

***Ключевые слова:*** мотивационная модель, инструментально-ресурсные средства антикризисного управления персоналом, кадровый маркетинг, кадровая политика, поиск персонала, движение персонала, мотивация персонала, развитие персонала, организационная культура.

***Abstract.*** The anti-crisis personnel management is studied, which includes a number of subsystems, is based on resource provision, involves the use of personnel management tools and is influenced by the development mechanism. The features of the anti-crisis personnel policy are highlighted and a motivational model of anti-crisis personnel management is presented with an emphasis on the social component in management.

***Key words:*** motivational model, tool-resource means of anti-crisis personnel management, personnel marketing, personnel policy, personnel search, personnel movement, personnel motivation, personnel development, organizational culture.

***Постановка проблемы.*** Мировой финансовый кризис застал большинство предприятий врасплох и начал развиваться быстрыми темпами. Безусловно, что при таких обстоятельствах из кризиса предприятие может вывести только особый тип управления — антикризисное управление. При создании эффективно действующей модели антикризисного управления персоналом

необходимо разработать методологию, сформировать принципы управления для реализации поставленных задач, дифференцировать соответствующие функции, что позволит преодолеть трудности, вызванные кризисом, грамотно ликвидировать ее последствия на основе разработанного комплекса антикризисных мер.

В сложившейся на предприятии кризисной ситуации возникает необходимость в немедленном принятии руководителями ряда нетрадиционных мер для её предотвращения. В условиях кризиса руководство предприятием имеет целый ряд особенностей в сравнении с нормальным состоянием и стабильной деятельностью предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Результаты исследований, посвященных антикризисному управлению персоналом, освещены в научных трудах как отечественных, так и зарубежных ученых, таких как Баринов В.А., Белых Л.П., Беляев С.Г., Кошкин В.И., Ледаев Э. и др. [1; 2; 7; 9].

**Цель данной работы.** Целью исследования является система антикризисного управления персоналом, включающая ряд подсистем, базирующаяся на ресурсном обеспечении, предусматривающая использование инструментария управления персоналом и находящаяся под влиянием механизма развития.

**Результаты исследования.** Анализ источников позволяет выделить ряд проблем в управлении персоналом в условиях кризиса. Наиболее часто встречающиеся проблемы — это низкая производительность труда; высокая текучесть кадров; дефицит квалифицированного персонала в разрезе профессий и квалификаций; вынужденное увольнение работников с предприятия; отсутствие четкого рационального распределения функций между работниками; дублирование работ; низкий уровень мотивации персонала; отсутствие инициативы со стороны работников; напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и значительным количеством конфликтных ситуаций. Новые задачи, которые встают перед предприятием в условиях кризиса, требуют пересмотра подходов к управлению персоналом, поскольку не могут быть успешно решены силами традиционных кадровых служб. На большинстве предприятий, в первую

очередь на больших предприятиях, создаются новейшие системы управления персоналом — системы антикризисного управления персоналом.

Система антикризисного управления должна характеризоваться рядом аспектов, главными из которых являются гибкость и адаптивность, присущие чаще всего матричным структурам управления; усиление неформального управления; мотивация энтузиазма, терпения, уверенности; диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях; снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы; усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции сотрудников предприятия.

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов предприятия, его территориального расположения, характера деятельности и других факторов. Одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности предприятия могут быть отменены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций [12].

Инструментально-ресурсные средства антикризисного управления персоналом представлены на рис. 1. Рассмотрим и обоснуем ряд инструментов более подробно.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления является эффективное применение кадрового маркетинга. Маркетинг персонала в его комплексном толковании является функциональной подсистемой общей системы управления персоналом на предприятии. Данная подсистема включает в себя разработку кадровой политики, разработку стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и кадровый контроллинг, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, продвижение взаимосвязи с внешними источниками, которые обеспечивают организацию кадрами, проведение аудита персонала, формирование благоприятного имиджа работодателя [5].



Рис. 1. Инструментально-ресурсные средства антикризисного управления персоналом

В современных экономических условиях потребность в маркетинге не только возросла, но и проявляется в разных сферах деятельности. Подобная тенденция не случайна, так как является естественной реакцией на чрезмерную стихийность развивающегося рынка. Ситуация на рынке труда является сложной, в некоторых отраслях более острой, чем на рынках сбыта и капитала. В кадровом управлении маркетинговые технологии востребованы так же, как и в других областях деятельности.

Маркетинговый подход, в отличие от традиционных административных концепций управления кадрами, опирается на рыночное мышление. В тоже время, использование маркетинговых механизмов в практике управления персоналом тормозится эпизодическим, ситуативным использованием маркетингового подхода вместо комплексного применения.

Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности, в первую очередь, направлен на определение и покрытие потреб-

ности в персонале, а также служит стабилизацией кадрового состава, повышению его приверженности предприятию и мотивации в целом, укреплению организационной культуры, улучшению имиджа предприятия.

Задача совершенствования качественных параметров персонала часто не может быть решена без найма новых квалифицированных работников, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности. Поэтому процессы сокращения численности персонала, проводимые в рамках антикризисных программ, не прекращают найма новых работников. В тоже время, концепция подбора кадров в условиях кризиса на предприятии частично изменяется.

Заменяются руководители подразделений, не отвечающих целям предприятия, внешними кандидатами. Это продиктовано необходимостью основательного пересмотра имеющихся стереотипов деятельности данных подразделений.

При отборе кандидатов, прежде всего, учитываются их профессионально-квалификационные характеристики, волевые и адаптивные качества, организаторский потенциал и состояние здоровья.

Для уменьшения риска при приеме на работу новых сотрудников, целесообразно заключать с ними договор с максимально допустимым законом испытательным сроком. Такие действия позволяют руководителю сформировать мнение о квалификации работника, его фактической результативности, и в случае неудовлетворительных результатов — расторгнуть трудовой договор в упрощенном порядке без согласования с профсоюзным органом и выплатой выходного пособия.

Сохранение высококвалифицированного персонала является главной задачей антикризисного управления персоналом. С этой целью в кризисных условиях можно совершить следующие действия: организовать вынужденный простой производства; отправить сотрудников в вынужденные отпуска; ввести режим неполного рабочего времени; временно приостановить приём новых работников на вакантные места [8].

Значение кадровой работы в условиях кризиса существенно возрастает, она перестает быть только организационно-адми-



нистративной работой. Персонал предприятия является одним из важнейших источников вывода предприятия из кризиса. Поэтому кадровая политика становится основой для все более эффективного управления персоналом.

В своих трудах ученые понятие кадровой политики употребляют в разных контекстах. Одни авторы определяют кадровую политику как систему научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на разных этапах жизнедеятельности предприятия [11]. Другие считают, что кадровая политика — это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, реализуемых кадровой службой предприятия [4].

С нашей точки зрения, кадровая политика неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и существующий мировой практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расположения, подготовки и переподготовки персонала предприятия. Она отражает конфигурации интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации служащих компании, определяющих активность человека.

В свою очередь, антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему планированию, научному предсказанию будущего, реальностям его достижения. Именно кадровая политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры управления персонала в частности и всего предприятия в целом. Она может характеризоваться такими признаками как выжидание, осмотрительность, осторожность, агрессивность, мобильность, гибкость, адаптивность, ориентация на антикризисные ситуации и им подобными. Разнообразие признаков политики следует найти и уметь их применить [11].

Антикризисная кадровая политика управления персонала должна быть реалистичной, творческой, ориентированной на устойчивое развитие предприятия, вовлечение в работу лю-

дей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками. Важной чертой такой политики является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающим различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и моральные и т.п.). Кадровая политика должна быть единой для всего предприятия. В то же время многоуровневой, учитывая дочерние фирмы, филиалы, подразделения с проведением анализа их территориального размещения, охватывающей все группы персонала и управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Антикризисную политику управления персонала отличают основные черты, представленные на рис. 2 [6].



Рис. 2. Черты антикризисной кадровой политики

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную, системную целостность. Таким образом, антикризисная кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на вы-

ход предприятия из кризиса и предоставление возможности его дальнейшего эффективного функционирования.

Кризисная ситуация угрожает предприятию не только финансовыми проблемами и потерей своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Одна из основных задач управления на этапе кризиса — содержание ключевых сотрудников, и решить эту задачу можно, если своевременно реализовать адекватную систему мотивации.

На основе пирамиды потребностей А. Маслоу [10] с учетом трёх больших групп мотиваторов, а именно:

- в основе внутренней мотивации лежит ценность карьеры, заключающейся в работе, которая позволяет использовать свои сильные стороны, способствует обучению и развитию, и в результате обеспечивает независимость,
- нашими отношениями и ощущением принадлежности движет ценность коллектива, которая выражается в людях и чувстве уважения, заботы и признания,
- источником гордости является ценность дела, которая заключается в вере, что делаете что-то полезное, идентифицируете себя с миссией компании и меняете мир к лучшему, построим антикризисную мотивационную модель (табл. 1).

Рассмотрим более подробно мотивационные мероприятия антикризисного управления персоналом, представленные в табл. 1.

Проведение обучения заключается в том, чтобы показать, как добиться цели, как работать по-другому обязательно с приведением наглядных примеров. Если на этапе постановки цели задачи руководства необходимо объяснить, что нужно сделать, то при задании этого этапа — определить, как это сделать. Поняв, каким образом можно добиться поставленных целей, сотрудники ощутят уверенность в собственных силах, что послужит дополнительной мотивацией. При этом нельзя забывать, что предприятие находится в состоянии кризиса и времени на исправление ситуации мало, следовательно, обучение должно быть точечным с изучением наиболее актуальных и необходимых вопросов деятельности.

**Мотивационная модель  
антикризисного управления персоналом**

<b>Потребности</b>	<b>Мотивационные мероприятия</b>
Потребности в самовыражении	Проведение обучения. Изменение системы принятия решений
Уважение к себе и признание со стороны других	Наличие обратной связи. Лояльность к персоналу. Личный пример руководителя
Социальные контакты	Построение партнерских отношений. Создание здорового климата
Уверенность в будущем	Предоставление информации об особенностях деятельности предприятия. Своевременная выплата заработной платы. Информирование о первых успехах
Физиологические потребности	Создание дифференцированной системы вознаграждений

Для удовлетворения потребности персонала в самовыражении нужно привлекать людей к принятию решений, чтобы они чувствовали себя причастными к ним. В случае, когда сотрудники предприятия не допускаются к принятию решений, необходимо предложить им взять на себя больше ответственности, это позволит повысить уровень их заинтересованности. В то же время, если на предприятии были приняты демократические формы правления, то переход к единоличному принятию решений поможет ускорить изменения и вынудить сотрудников мобилизоваться для выполнения поставленных задач [3].

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратный контакт по результатам завершенной работы, чем на отдельном фрагменте.

С одной стороны, расширение фронта каждого этапа работы, таким образом, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, повышает уровень его автономии. С другой

стороны, это увеличивает целостность работы, а, следовательно, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, то есть личную обратную связь. При этом появляется возможность обнаруживать недочеты самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи неоспорима. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют порученную им работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи, однако уровень эффективности повышается, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

В кризисной ситуации очень принципиально обеспечить лояльность служащих по отношению к менеджменту компании. Иначе реализация определенных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала. Кризис сам по себе выступает проверкой лояльности сотрудников по отношению к предприятию и его руководству. Чаще наиболее лояльны те, кто понимает цели предприятия. В таких условиях важно публично поощрять этих сотрудников. Если предприятие испытывает финансовые трудности, поощрением могут служить грамоты, благодарности, недорогие подарки. Лояльность по отношению к предприятию зависит от целого ряда факторов и достигается не за один день. Значительную роль играют корпоративная культура, уровень удовлетворенности работой, поведение руководства, существование сплоченных команд в коллективе и тому подобные факторы. Отрицательно сказываются на лояльности пренебрежительное отношение со стороны начальства к работе персонала, непоследовательность в решениях, невыполнение обещаний и тому подобные факторы [13].

Начало работы после кризиса является важным и ответственным, в тоже время будет иметь целый ряд трудностей, что связано с социально-психологическими особенностями людей. Этот период очень сложен, а преодолеть его можно, если руководитель сумеет постоянно подпитывать веру подчиненных в конечный успех. На этом этапе руководство предприятия обязано на личном примере демонстрировать сотрудникам образцовую ра-

боту, выполнять поставленные задачи с большой самоотдачей, информировать их относительно сущности и содержания ожидаемых изменений, происходящих на предприятии [3].

Вероятность сохранения на предприятии ценных сотрудников во время острого финансового кризиса незначительна, если не принимать никаких мер. Важно, чтобы квалифицированные специалисты понимали, что именно на них делается ставка в процессе преодоления кризиса. Выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, открытость информации и предоставление новых возможностей для карьерного роста — основные способы удержания персонала. В любом случае, в ситуации кризиса необходимо вести переговоры с ключевыми специалистами, выявлять их потребности и осуществлять необходимые меры для того, чтобы они остались на предприятии [13].

Поддержка благоприятной атмосферы на предприятии в условиях кризиса — это уже успех для всего предприятия. Для сотрудников важно, в какой бизнес-среде они находятся, как предприятие заботится о них, как признаются их заслуги и достижения, с каким ощущением они приходят на работу каждый день. Атмосфера, направленная на победу, влияет на эффективность работы всего предприятия, создает условия для роста и развития персонала, что, в свою очередь, влияет на эффективную работу сотрудников.

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах развития персонал оказывается вовлеченным в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций, что отражается на качестве его работы. Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится предприятие, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими.

Поэтому одним из разделов мотивационных мер антикризисного управления персоналом является разъяснительная работа с персоналом, согласно которой информация для сотрудников должна содержать характеристику ситуации, в которой нахо-

дится предприятие, наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры, запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты их реализации; программу вывода предприятия из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации [13].

Одним из основных мотивирующих факторов для сотрудников служит неукоснительное соблюдение обязательств со стороны управления в части сроков и размера заработной платы. Это позволит избежать негативного отношения к предприятию. Нередки случаи, когда предприятия вынуждены брать банковские кредиты на выплату заработной платы. В подавляющем большинстве случаев дополнительные расходы являются оправданными, поскольку именно выполнение менеджментом взятых на себя обязательств в условиях кризиса позволяет эффективно мотивировать персонал и обеспечить необходимую стабильность.

Демонстрация наглядных результатов выхода из кризиса свидетельствует об эффективности принятых антикризисных мер. Чем очевиднее связь между действиями и результатами, тем больше приверженности и энтузиазма наблюдается в дальнейшей работе. Если связь усилий с результатами неявна, то, в конце концов, обязательно обострится сопротивление изменениям, возникнут апатия и неуверенность персонала [3].

Руководство, вознаграждая наиболее активных участников, показывает, чего ждет от других, доказывает жизнеспособность выбранных антикризисных мер, высвобождает работников, не преданных предприятию и выбранному плану деятельности, сохраняет и укрепляет нравственный дух персонала. Все эти действия, как правило, приводят к быстрым успехам, что способствует выходу из кризиса.

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к разным категориям и группам персонала.

Для мотивации наиболее значимых сотрудников часто необходимо введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Размер премии или переменной части заработной платы должен быть таким, чтобы дать

возможность показать ориентиры деятельности каждого в случае максимального приложения усилий и профессиональных навыков. Однако необходимо учитывать, что те же сотрудники останутся работать на предприятии и после кризиса. Если их совокупное денежное вознаграждение возвратится на прежний уровень, это станет настолько сильным демотивирующим фактором, что может спровоцировать увольнение. Поэтому при определении размера выплат за достижение результата в кризисном периоде важно учитывать, какой будет заработная плата сотрудников впоследствии. Основное правило в данном случае таково: у людей должна остаться возможность зарабатывать столько же, сколько и в кризисный период при достижении аналогичных результатов [3].

Не только мотивация является заботой руководства предприятия, попавшего в кризисную ситуацию, но только в том случае, если сотрудники будут мотивированы на максимально продуктивную работу, у предприятия появится шанс выйти из создавшейся ситуации. Именно поэтому менеджеры высшего звена должны оценивать все свои действия, направленные на преодоление кризисов с точки зрения того, как это повлияет на мотивацию персонала.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в условиях кризиса, когда требуются новые знания и умения.

Так, антикризисное развитие работников является главным инструментом для скорейшего выхода из кризиса, потому что:

- 1) инструменты и подходы к анализу внешней и внутренней среды существенно различаются в период кризиса и в стабильный период;
- 2) принятие решений в период кризисного регулирования и в период стабильного управления существенно отличаются;
- 3) нужны инструменты для анализа предприятия и принятия решений в кризисной ситуации, которых не имеют большинство менеджеров;
- 4) антикризисное образование позволит получить своевременные инструменты по оптимизации бизнес-процессов и избежать банкротства;



- 5) грамотный кризисный менеджер позволит сохранить штат и избежать массовых увольнений;
- 6) мультипликативный эффект каждого сохранившегося предприятия в целом отразится на оздоровлении экономики региона в частности, и всей страны в целом.

Кроме того, профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию работника, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Однако в условиях кризиса кардинально меняется система обучения. Финансовые ограничения требуют пересмотра обучающих программ. Антикризисные учебные программы должны быть направлены на повышение эффективности работы персонала и придавать уверенность в том, что руководство контролирует ситуацию и сохранит ядро наиболее квалифицированных кадров.

Конечно, на многих предприятиях сейчас нет возможности осуществлять долгосрочные курсы повышения квалификации и развивающие программы. Наряду с этим, тренинги и однодневные семинары нацелены на решение рабочих вопросов и демонстрируют модели успешной работы. Затраты на подобные программы минимальны, но результативность мер высока. Это объясняется тем, что, во-первых, руководитель может отслеживать, с какими проблемами столкнулись сотрудники, тем самым устанавливая оперативную обратную связь, во-вторых, персонал прослеживает стремление руководства быстро реагировать на рыночные изменения, начинает прилагать больше усилий для реализации поставленных задач.

В антикризисном управлении особое значение имеет качество руководства, способность основных менеджеров предприятия решать сложные проблемы бизнеса, используя современный инструментарий управления на основе новаторских методов и приемов. Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия по выводу из кризиса может быть основано, прежде всего, на качествах антикризисного руководителя, координирующего эту деятельность.

Поэтому подробнее остановимся на характеристике требований к антикризисному менеджеру. Он должен иметь глубокие знания в области управления предприятием, обладать высокой

компетентностью в вопросе технологии производства в зависимости от сферы деятельности предприятия, владеть не только навыками администрирования, но и предпринимательства, уметь контролировать ситуацию на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы предприятия в наиболее выгодные сферы применения, быть способным принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с руководителями низших уровней управления и работниками в сфере распределения и оценки результатов участия каждого в их выполнении.

Успех его деятельности зависит от решения взаимосвязанных проблем, обусловленных его отношениями с трудовым коллективом кризисного предприятия, а именно: проблемы собственной адаптации к новой должности и, в связи с этим, к новой профессиональной деятельности и новому социальному окружению и проблемы мобилизации кадрового потенциала предприятия на реализацию антикризисной программы.

Антикризисный менеджер является центральной фигурой системы антикризисного управления. Он направляет деятельность всего коллектива на реализацию поставленных целей, несет персональную ответственность за своевременное принятие и осуществление стратегических, оперативных и других решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития предприятия.

Ресурсное обеспечение антикризисного управления персонала требует значительных затрат и основывается на комплексном использовании всех ресурсов, их соответствии по качеству и количеству, а также способности руководства использовать традиционные виды ресурсов в новом смысле.

Для выхода предприятия из кризисной ситуации необходимо создать весь комплекс условий: организационных, финансовых, правовых, трудовых, социально-психологических.

Выводы. Основным фактором вывода предприятия из кризисной ситуации является системный подход к антикризисному управлению персоналом, который проявляет себя в распределении функций и полномочий, в выборе принципов, методов антикризисного управления, в разработке новой кадровой политики,

выборе и реализации управленческих решений. Наличие системы антикризисного управления персоналом свидетельствует о высоком уровне управления предприятием, которое находится в состоянии кризиса, когда необходимо принимать и выполнять рискованные управленческие решения.

### Список литературы

1. Антикризисное управление: модульная программа для менеджеров в 17-ти модулях. Модуль 11 / В.И. Кошкин, Л.П. Белых, С.Г. Беляев и др. — М.: Инфра-М, 2000. — 450 с.
2. *Баринов В.А.* Антикризисное управление: учеб, пособие / В.А. Баринов. — М.: ИДФБК- ПРЕСС, 2007. — 364 с.
3. *Зильберман А.* Антикризисная мотивация / А. Зильберман // Управление компаний. — 2007. — № 3. — С. 28–38.
4. *Кафидов В.В.* Методы принятия решений в области управления персоналом и человеческими ресурсами [Текст]: монография / В.В. Кафидов. — М.: КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА, 2019. — 134 с.
5. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2018. — 202 с.
6. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. — М.: Юрайт, 2020. — 407 с.
7. *Кошкин В.И.* Антикризисное управление: учебное пособие / В.И. Кошкин, Л.П. Белых, С.Г. Беляев и др. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 230 с.
8. *Култышкина В.* Выход из кризиса: как поступить с персоналом? / В. Култышкина // Кадровое дело. — 2008. — № 12. — С. 22–29.
9. *Ледяев Э.* Управление персоналом в условиях кризиса / Э. Ледяев // Люди дела. — 2009. — № 3 (103). — С. 17–21.
10. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность / Пер. с англ. — 3-е изд. — СПб.: Питер., 2014. — 392 с.
11. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев и др.; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: ЮНИТИ, 2014. — 213 с.
12. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М., 2006.
13. *Черни В.* Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Электронный ресурс] / В. Черни // Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation\\_in\\_crisis.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml).

УДК 332.122

## МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ КАК ФАКТОР УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

***Сарсенбаева А.А.,***

ст. преподаватель кафедры экономики и финансов,  
НАО Университет имени Шакарима города Семей, Семей

***Искакова М.С.,***

ст. преподаватель кафедры экономики и финансов,  
НАО Университет имени Шакарима города Семей, Семей

***Ахунова Д.З.,***

ст. преподаватель кафедры экономики и финансов,  
НАО Университет имени Шакарима города Семей, Семей

## MINIMIZING RISKS AS A FACTOR IN INCREASING PROFITS

***Sarsenbayeva A.A.,***

Senior Lecturer, Department of Economics and Finance,  
NAO Shakarim University of Semey, Semey

E-mail: ai\_sar72@mail.ru

***Iskakova M.S.,***

Senior Lecturer, Department of Economics and Finance,  
NAO Shakarim University of Semey, Semey

E-mail: mis0508@mail.ru

***Akhunova D.Z.,***

Senior Lecturer, Department of Economics and Finance,  
NAO Shakarim University of Semey, Semey

E-mail: di727272@mail.ru

**Аннотация.** Риск в производственной деятельности — комплекс возможных обстоятельств, которые могут стать причиной снижения эффективности производства. По своей природе риск — это некоторое вероятностное событие, которое может случиться, и связано с неопределенностью. Риск — это характеристика действия, совершаемого в условиях выбора, результат которого связан с отклонением от

первоначального состояния, заранее не известен, но может быть спрогнозирован и оценен количественно и качественно. Важное значение имеет ранжирование рисков по определенным критериям, осуществляемое, с точки зрения автора исследования, для получения представления о содержании риска, его структуре.

**Ключевые слова:** риск, ранжирование рисков, унификация, стандартизация.

**Abstract.** Risk in production activity is a complex of possible circumstances that can cause a decrease in production efficiency. By its nature, risk is some probabilistic event that can happen and is associated with uncertainty. Risk is a characteristic of an action performed under conditions of choice, the result of which is associated with a deviation from the initial state, is not known in advance, but can be predicted and evaluated quantitatively and qualitatively. Of great importance is the ranking of risks according to certain criteria, carried out, from the point of view of the author of the study, in order to get an idea of the content of the risk, its structure.

**Key words:** risk, risk ranking, unification, standardization.

Вопрос минимизации рисков как важного фактора увеличения прибыли предприятия сегодня приобретает особую актуальность. В условиях рыночной экономики практически вся система внутрифирменного планирования базируется на показателе объема продаж. Чтобы не потерпеть поражение в конкурентной борьбе, необходимо прогнозировать потребности рынка и планировать перспективу продаж на два — три года. Это позволяет спланировать все этапы производственного процесса от проекта изделия, опытно-экспериментальных работ до выхода на рынок с новой продукцией.

Заканчивается работа по планированию продаж формированием портфеля заказов. Он состоит из трех разделов: текущие заказы на год; среднесрочные заказы на один — два года; перспективные заказы более двух лет. Текущие заказы должны быть подкреплены договорами. При формировании портфеля заказов должны учитываться отраслевые особенности и жизненный цикл продукции (легкая промышленность — на один год, машиностроение — на 10 лет).

На наш взгляд минимизировать риск при планировании новых видов продукции помогут следующие меры:

- изготовление продукции только при наличии договора на поставку;

- унификация и стандартизация конструкций;
- поиск резервных рынков сбыта (меньшая выгода, но нет простоя или затоваривания);
- наличие конкурентных преимуществ продукции;
- наличие эффективной системы маркетинга, взвешенной рекламной политики;
- строгое соблюдение договорной дисциплины.

По-нашему мнению, необходимо выделять пять этапов при обосновании объема продаж: исследование конъюнктуры рынка; планирование ассортимента; оценка конкурентоспособности; планирование цены; прогнозирование величины продаж.

Средства прогнозирования объема продаж сводятся в две группы: экспертные оценки и экономико-статистические методы.

Экспертные оценки предполагают изучение мнения специалистов предприятия, потребителей, торгово-посреднических фирм о возможных объемах продаж продукции. На основе этих оценок определяют три вида прогноза продаж: оптимистический, пессимистический и вероятностный.

Экономико-статистические методы включают в себя следующее.

1. Метод регрессионно-корреляционного анализа — это способ нахождения объема продаж, основанный на выявлении зависимости от других факторов (например, объем продаж сахара — от изменения численности населения, бензина — от объема продаж запасных частей).
2. Расчет скользящей величины продаж путем деления фактического объема продаж на продолжительность анализируемого периода.
3. Метод взвешенной скользящей средней, который отличается от предыдущего тем, что в модель вводятся весовые коэффициенты, отражающие влияние разнообразных факторов.
4. Метод «следящего сигнала», который позволяет учитывать ошибку прогноза: сумма отклонений делится на среднее отклонение. Нормальное отклонение должно быть равно 3–7. Если показатель выходит за эти пределы, то метод подлежит усовершенствованию.

В зависимости от типа потребителя (оптовые покупатели и конечные потребители) выделяют два подхода к прогнозированию объема продаж. Для оптовых покупателей объем продаж рассчитывается на основе показателя конечного использования продукта с учетом развития отраслей, научно-технического прогресса.

Объем продаж для конечного потребителя рассчитывается по доле рынка предприятия на основе среднегодовых темпов роста емкости целевого рынка в прошлом. В следующем месяце к исходной величине продаж прибавляют величину фактических продаж за последний месяц и вычитают величину фактических продаж за один месяц ретроспективного периода.

Период и планируемая доля продаж предприятия в общем объеме продаж зависят от емкости целевого рынка в отчетном году, среднегодового индекса роста емкости целевого рынка за прошедший период, планируемой доли предприятия на рынке в процентах. При этом должны учитываться тенденции изменения доходов населения, колебания деловой активности, сезонное изменение, цикличность появления новых товаров, изменения в технологиях. Расчет объема продаж может вестись методом прямого счета на основе рациональных норм потребления на душу населения. Эффективность применения названных методов зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия [1].

Коммерческо-сбытовая деятельность — это деятельность, направленная на продажу произведенных или закупленных товаров, работ и услуг с целью извлечения прибыли. К основным объектам коммерческо-сбытовой деятельности относятся покупатель, товары и каналы товародвижения.

Сбытовая деятельность — это не только продажа готовой продукции, но и работа на рынке по формированию спроса на продукцию и организации каналов продвижения товаров.

Конкуренция позволяет покупателю делать выбор между разными предложениями (ценовая конкуренция, снижение цен). Это означает, что учет запросов покупателей необходим для того, чтобы оперативно реагировать на меняющиеся условия конкуренции (приемлемое соотношение «качество — цена»).

Массовый рынок предназначен для широкого круга покупателей, но наличие массового рынка сопровождается снижением цен и угрожает существованию предприятия. Происходит насыщение рынка (падающий спрос). Необходим ввод новых продуктов и освоение новых рынков. Частые изменения ситуации на рынке приводят к возникновению проблем (падение спроса, конкуренты) и рисков. Сбыт зависит от производственной мощности предприятия. Малые и средние предприятия более маневренны и быстро приспосабливаются к изменениям рынка. Крупные предприятия требуют организации профессиональной маркетинговой службы. Растущие расходы по сбыту (заработная плата, командировочные, представительские расходы) являются следствием общего повышения цен. Это связано с ростом дополнительных затрат для стимулирования продажи на рынке.

При организации управления коммерческо-сбытовой деятельностью необходимо учитывать: масштаб и номенклатуру производства; количество и географию потребителей; число и интенсивность каналов распределения; характер и формы организации каналов товародвижения; имидж производителя; другие факторы. Управление коммерческо-сбытовой деятельностью осуществляется через отдел сбыта, структура которого зависит от объема сбытовой деятельности, вида, характера продукции. Система управления сбытом основана на информации, которая формируется в финансовом и управленческом учете [2].

Сбытовая деятельность вызывает следующие затраты:

- затраты, связанные со сбытом продукции (тара, упаковка, содержание складов, транспортные расходы);
- комиссионные сборы, отчисления посредникам и другим организациям; — затраты на маркетинговые исследования (сбор информации, изучение возможностей рынка);
- расходы по рекламе;
- представительские расходы;
- другие расходы (содержание отдела сбыта).

Система внутренней отчетности должна содержать показатели текущей отгрузки, суммы расходов, объема складских запасов готовой продукции, движения денежной наличности,



данные о дебиторской и кредиторской задолженности, об ассортименте продукции, ее качестве, браке, рентабельности.

Следовательно, для принятия правильного управленческого решения руководитель и управляющие менеджеры должны обладать необходимой исчерпывающей информационно-аналитической базой, позволяющей принимать необходимые меры для выполнения основных задач хозяйствующего субъекта — снижения издержек обращения и увеличения прибыли.

### Список литературы

1. Основы стоимостного анализа: учебное пособие / под общ. ред. А.П. Ковалева, В.В. Рыжова. — М., 2010.
2. Управленческий учет: учебное пособие / под общ. ред. И.Г. Кукукина. — М., 2009.

УДК 325

## СОВРЕМЕННАЯ МИГРАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЗАДАЧИ ЕЁ РЕГУЛИРОВАНИЯ

***Мухина И.И.,***

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

***Селезнева А.О.,***

студент 1 курса,  
факультет управления и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## CURRENT MIGRATION POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION AND THE TASKS OF ITS REGULATION

***Mukhina I.I.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: inigmu@mail.ru

***Selezneva A.O.,***

1<sup>st</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: naska\_10\_2000@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются особенности миграционной политики Российской Федерации. Проанализирована правовая база государственного регулирования данного процесса, а также выявлены основные направления реализации миграционной политики.

**Ключевые слова:** миграция, миграционная политика, концепция, государственное регулирование, федеральная миграционная служба, миграционное законодательство, миграционные потоки.

**Abstract.** This article discusses the features of the migration policy of the Russian Federation.

The legal base of state regulation of this process is analyzed, and the main directions for the implementation of migration policy are identified.

**Key words:** migration, migration policy, concept, state regulation, federal migration service, migration laws, migration flows.

Распад Советского Союза в 1991 году привёл к стремительному и интенсивному росту миграционных потоков в Россию из постсоветских республик. Однако, масштабы миграционных потоков не стихают и в XXI веке.

На сегодняшний день миграция населения является одним из значимых факторов, определяющих взаимодействие различных государств и влияющих на их экономическое и социальное развитие.

Понятие «миграция» подразумевает под собой любое территориальное перемещение населения, связанное с пересечением как внешних, так и внутренних границ административно-территориальных образований с целью смены постоянного места жительства или временного пребывания на территории для осуществления учебы или трудовой деятельности независимо от того, под преобладающим воздействием каких факторов оно происходит — притягивающих или выталкивающих [1].

Россия всегда привлекала иностранных мигрантов широкими возможностями трудоустройства на большой территории, разнообразными видами трудовой деятельностью, более лучшими условиями труда, чем в своих странах. Следует отметить, что 96,6% иммигрантов, проживающих в России, являются уроженцами других союзных республик бывшего СССР. Среди них больше всего родившихся на Украине (28%) и в Казахстане (22%). Среди выходцев из стран дальнего зарубежья больше всего родившихся в Германии (1,2%), Китае (0,5%), Польше (0,3%), Монголии (0,2%) [7].

Россия выступает в трех аспектах: страна иммиграции, эмиграции и транзита.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития за 2017 г., Россия занимает второе место по числу принятых мигрантов (после США). В первую десятку вошли

некоторые европейские страны, такие как Германия (9,8 млн чел.), Великобритания (7,8 млн чел.), Франция (7,5 млн чел.), Испания (6,5 млн чел.). Непрерывающийся поток мигрантов требует детального законодательного регулирования [3].

Период с 1991 по настоящее время характеризуется как становление и развитие российского миграционного законодательства.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» от 9 марта 2003 г. № 314 была реформирована система исполнительной власти, в том числе и миграционная служба. Была создана Федеральная миграционная служба как самостоятельный федеральный орган исполнительной власти [5].

Новый этап реформирования миграционного законодательства прошёл в 2006 году, когда в связи с принятием Федерального закона «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» были внесены существенные изменения в Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» [6].

В основе современной миграционной политики Российской Федерации лежат две главные задачи.

Первая — создать благоприятные условия для переселения в Россию и приобретения её гражданства лицами, способными гармонично интегрироваться в российское общество. К ним, прежде всего, относятся соотечественники, проживающие за рубежом, носители русского языка, а также другие иностранные граждане, разделяющие традиционные культурно-нравственные ценности российского общества.

Вторая — сформировать простые и понятные правила пребывания в нашей стране для иностранцев, которые готовы, соблюдая законодательство Российской Федерации, осуществлять в нашей стране трудовую, предпринимательскую и иные виды деятельности.

31 октября 2018 года президент РФ подписал Указ «О концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы» [4].

За последние два года в рамках реализации Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации

на 2019–2025 годы меры правового регулирования позволили существенно упростить для соотечественников и носителей русского языка, прибывших на постоянное место жительства из-за рубежа, порядок и условия получения права на проживание в России, а также российского гражданства.

Следует отметить, что новая концепция выступает за расширение потока иммигрантов без учета внутренних резервов страны — возможностей повышения рождаемости, снижения смертности, использования трудового потенциала «резервных» групп населения (безработных, молодежь, пенсионеры, инвалиды) — или потери от эмиграции. Таким образом, предлагаемая миграционная политика должна быть четко увязана с планом демографической политики России.

Благоприятная ситуация в отношении миграции была нарушена в 2020 году. Появление и широкое распространение по территории Российской Федерации с начала 2020 года коронавирусной инфекции, привело к резкому ухудшению эпидемиологической ситуации. На всей территории страны были введены серьезные ограничительные меры, приведшие к изменениям миграционных процессов.

По данным Росстата чистый приток мигрантов из-за рубежа в январе-августе 2020 года сократился в 2,4 раза, до 69,1 тыс. человек, по сравнению с 166,7 тыс. за тот же период 2019 г. Число прибывших сократилось почти на 12%, примерно до 380 тыс. человек (причем, большинство из них — 346 тыс. прибыли из стран СНГ). Число уехавших из страны мигрантов, наоборот, выросло на 15% — почти до 311 тыс. человек [2].

Законодательная база миграционной политики России позволяет формировать и реализовывать политику, учитывающую как интересы мигрантов, так и интересы страны в целом, при наличии политической воли к принятию мер. Государственная миграционная политика должна основываться на принципах демократии и оказывать полную поддержку как мигрантам, так и миграционным службам, уполномоченным проводить эту политику. Ответственность российского государства заключается в том, чтобы дипломатически защищать своих граждан, особенно тех, кто сталкивается с дискриминацией результате

национальной политики государства, финансово поддерживать деятельность собственных миграционных служб и контролировать их выполнение. Российской Федерации следует приложить решительные усилия для нормализации миграционных процессов внутри страны, помня о пользе иммиграции для демографического развития страны.

Таким образом, российская миграционная политика должна основываться на следующих соображениях. Первый — политический. Государство должно и дальше развивать соответствующее законодательство и обеспечивать его реализацию.

Второе соображение — экономическое. Государство должно оказывать адекватную финансовую помощь вынужденным переселенцам, миграционным службам, оказывающим помощь беженцам. Оно должно предоставлять налоговые льготы мигрантам и предприятиям, которые их нанимают, и создавать новые рабочие места. Должны быть созданы эффективные ипотечные службы для вынужденных переселенцев. Налогово-хозяйственная деятельность организаций, занимающихся их переселением, должна оставаться под жестким контролем государства.

Третье соображение объединяет культурные и образовательные приоритеты. Государство должно лучше информировать население о положении мигрантов, способствовать сохранению единого информационного пространства в странах Ближнего Зарубежья.

Наконец, миграционная политика должна проводиться в соответствии со спецификой и потребностями регионов, демографическим и экономическим положением областей с большим количеством беженцев. Необходима также эффективная система регистрации для сдерживания нелегальной миграции в Россию и борьбы с преступностью. Наконец, государство должно способствовать формированию более доброжелательного отношения населения к беженцам и вынужденным переселенцам.

Таким образом, миграционные процессы в современной России в 2020 годах и на более отдаленную перспективу носят далеко неоднозначный характер: они чаще всего — многоуровневые и многоаспектные, и будут всегда сопряжены с тенденциями социально-экономического и политического развития страны.

## Список литературы

1. *Воробьева О.Д.* Проблемы правового регулирования миграционных процессов на территории Российской Федерации / О.Д. Воробьева // Аналитический сборник Совета Федерации ФС РФ. — 2003. — № 9 (202). — С. 35–39.
2. Информация о социально-экономическом положении России // Росстат. Январь-сентябрь 2020 года [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/a0ou0RLz/oper-09-2020.pdf>, свободный. Дата обращения: 14.12.2021.
3. *Леонтьева Л.И., Фетисова Н.Э.* Россия в процессах международной трудовой миграции / Л.И. Леонтьева, Н.Э. Фетисова // Вестник Костромского государственного технологического университета. Серия: Экономические науки. — 2016. — Т. 1. — № 6. — С. 8–11.
4. Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 г. № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/43709>, свободный. Дата обращения: 14.12.2021.
5. Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/186816/>, свободный. Дата обращения: 13.12.2021.
6. Федеральный закон от 18 июля 2006 г. № 109-ФЗ «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/901988622>, свободный. Дата обращения: 13.12.2021.
7. *Щербакова Е.М.* Международная миграция по оценкам ООН 2019 года / Е.М. Щербаков // Демоскоп Weekly. — 2019. — № 835–836 [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.demoscope.ru/weekly/2019/0835/s\\_map.php](http://www.demoscope.ru/weekly/2019/0835/s_map.php), свободный. Дата обращения: 13.12.2021.

УДК 338(075.8)

## ИМИТАЦИЯ ПРОЦЕССА ОТЖИМА СОКА ИЗ ПЛОДОВ С ПОМОЩЬЮ УНИВЕРСАЛЬНОЙ СРЕДЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ «GPSS WORLD»

*Семочкина Е.В.,*

Москва

## SIMULATION OF JUICE PREPARATION USING THE UNIVERSAL MODELING ENVIRONMENT “GPSS WORLD”

*Semochkina E.V.,*

Moscow

E-mail: semochkina.elena@yandex.ru

**Аннотация.** В статье описывается программа, имитирующая процесс отжима сока из плодов, с использованием бесплатно распространяемой студенческой версии универсальной среды моделирования «GPSS World». Любое заинтересованное лицо может воспользоваться программой. Модель имеет прикладное значение и предназначена помогать владельцам небольших сельскохозяйственных компаний и приусадебных участков обосновать количество работников, перерабатывающих плоды. Она подсчитывает вес обработанных плодов, объем полученного сока, время, затрачиваемое на процесс переработки.

В основу модели положены замеры, проведенные при отжиме сока из яблок сорта «Мелба» с помощью соковыжималки «Bosh VegaJuice3» (мощностью 700 Вт). Уточняя параметры операторов программы, ее можно применять для имитации отжима сока из любых плодов.

В других похожих случаях (например, консервации сока) программу можно применять после минимальных корректировок в соответствии с замеренными длительностями каждой необходимой операции. Внесение уточнений в количество операторов, ответственных за операции процесса (ADVANCE), значения операндов в операторе GENERATE, веса плодов в перерабатываемой порции (Lotok) и объема порции получаемого напитка (COOK) позволят получить пригодную для нового случая модель. Цифровизация планирования переработки плодов окажет позитивное действие на организацию рабочего процесса.



**Ключевые слова:** среда моделирования «GPSS World», имитационное моделирование.

**Abstract.** Simulation of apple juice preparation is describing in the article. Modeling is made by free student version of universal modeling environment “GPSS World” and interested in the matter person can use the model in real practice. The program is intended to help owners of small agricultural companies and household plots to justify the number of workers processing fruits. It allows you to calculate the weight of processed fruits, the volume of juice obtained and the time spent on the cooking process.

The model is based on measurements carried out when squeezing juice from apples of the «Melba» variety using a “Bosh Vega Juice3” juicer (with a power of 700 watts). Specifying the parameters of the program operators, it can be used to simulate the extraction of juice from any fruit.

To simulate the process of juice preservation, the program can be applied after adjustments in accordance with the new values of the duration of each operation and statistics. Knowing the new number of operations and their duration (ADVANCE), the values of the operands in the GENERATION operator, the weight of fruit in the portion (Lotok) and the volume of the resulting drink portion (COOK), you will get a new suitable model.

**Key words:** simulation, modeling, technique, “GPSS World”.

**Введение.** Структура современной мировой экономики характеризуется альянсом крупных и мелких форм производства [4]. Компании среднего и мелкого бизнеса являются фактором экономической и социальной стабильности в экономиках развитых стран, и развивающихся стран с высокими темпами экономического роста. В среднем и мелком бизнесе занято до 2/3 экономически активного населения. В сельскохозяйственной отрасли нередко такие компании представляют собой семейный бизнес или бизнес с привлечением единичных работников.

Сельскохозяйственные работы связаны с сезонностью и решением задач посева, выращивания, а затем сбора и переработки урожая в краткие сроки. Риски сельского хозяйства велики, ввиду сильного влияния погодных условий, положения на отраслевом рынке и т.д. Цифровизация деятельности таких компаний поможет управлять бизнесом.

Один из ряда важных вопросов — определение необходимого для выполнения очередной задачи числа работников. Пере-

работка урожая — ответственный этап сельскохозяйственного цикла. Это итог всей работы.

Для решения задач можно применить компьютерные расчеты, в том числе имитационное моделирование. Данная статья посвящена моделированию переработки плодов с помощью универсальной среды моделирования «GPSS World» [1; 2], на примере отжима яблочного сока из плодов сорта «Мелба» [1, с. 87].

**Ставится конкретная задача** определения времени обработки яблок с 10 соток группой из нескольких человек.

Предварительно сделаны замеры процесса отжима сока с помощью центробежной соковыжималки «Bosh VegaJuice3» (мощностью 700 Вт). Это универсальная техника с широким загрузочным отверстием под целое яблоко с диаметром, не превышающим 73 мм. Многие яблоки имеют такой размер. В комплект помимо электромеханической части и пластикового корпуса входят микрофильтр (сито) из нержавеющей стали для оптимальной экстракции сока, стакан для сока, контейнер для жмыха, крышка. Подача сока осуществляется сразу в стакан. Предусмотрена система «капля-стоп», которая предотвращает появление капель сока на рабочей поверхности после окончания отжима. Соковыжималка максимально безопасна: двигатель работает только в случае, когда прибор собран правильно и крышка закрыта [2, с. 30].

**Описание моделируемого процесса.** Обработано 14,1 кг яблок. 9 порций плодов было помыто и при необходимости обрезано до непосредственного отжима. 1,57 кг яблок в 1 порции яблок. 0,78 литра получено из плодов 1 порции яблок.

Мытье 1 порции яблок длилось  $1\pm 0,5$  мин., обрезка —  $1,5\pm 0,5$  мин., изготовление сока —  $7\pm 0,5$  мин. Получено 7 л не осветленного сока.

Приготовление сока заняло  $95\pm 5$  мин.  $20\pm 5$  мин длилась промывка рабочих частей соковыжималки.

Поскольку обслуживание техники — самая длительная операция, то рационально вовремя освободить контейнер для жмыха, предотвращая быстрое засорение микрофильтра мелкодисперсными частицами мякоти плодов. 9 раз освободился контейнер для жмыха до остановки переработки сока на об-

служивание соковыжималки. Отжим 9 порций яблок — макро-  
 мерило процесса переработки, а минимальная мера — отжим  
 1 порции яблок.

Вес порции яблок обрабатываемых до выключения техни-  
 ки и освобождения контейнера для жмыха обозначается Lotok.  
 Объем полученного из этой порции сока обозначается COOK.

В соответствии с представленными выше замерами составля-  
 ем программу переработки 9 порций яблок одним человеком.

**Программа (модель)** представляет собой последователь-  
 ность операторов языка программирования «GPSS» (см. ниже).

\*\*\*\*\*

\* model ACCOUNT OF WORK JUICE MAKER \*

\*\*\*\*\*

```

JUICE1 STORAGE 1200
Collect1 STORAGE 1200
Lotok VARIABLE (1.57) ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK VARIABLE (0.78) ;0.78 liter is made from 1 lotok
GENERATE 9,1 ;Make juice
ASSIGN Lotok,V$Lotok
ASSIGN COOK,V$COOK
QUEUE Constant
SEIZE Facility
ENTER Collect1
ENTER JUICE1 ;Process is begun
ADVANCE 1,0.25 ;Wash for 1+/-0.25 min
ADVANCE 1.5,0.25 ;Cut for 1.5+/-0.25 min
ADVANCE 7,0.5 ;Spin for 7+/-0.5 min
LEAVE JUICE1 ;Leave JUICE1
LEAVE Collect1 ;Leave Collect1
SAVEVALUE Lotok+,P$Lotok
SAVEVALUE COOK+,P$COOK
RELEASE Facility
DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
START 9
    
```

Напоминание об операторах языка GPSS [5; 6]. При создании модели описывается накопитель информации, появляющейся в различных блоках, STORAGE. VARIABLE — арифметическая переменная, вводимая для получения вычисляемой программой величины.

Появление транзакта моделируется оператором GENERATE. При этом транзакт в начале — порция яблок, а после отжима сока — порция напитка. Оператор TERMINATE удаляет из модели входящие транзакты. TERMINATE 1 — удаление 1 транзакта.

QUEUE увеличивает очередь транзактов на 1, DEPART высвобождает 1 транзакт из очереди. SEIZE занимает канал моделирующего устройства для событий, происходящих с транзактом, RELEASE освобождает канал от этих событий. ENTER увеличивает вместимость накопителя для информации о событиях, происходящих с транзактом, LEAVE уменьшает вместимость накопителя.

Оператор ADVANCE D,F моделирует процесс обработки яблок длительностью — D+/-F мин.

Оператор ASSIGN заменяет, увеличивает или уменьшает текущее значение параметра сообщения на заданное значение. Так ASSIGN COOK,V\$COOK — заменяет значение переменной величины объема изготавливаемого сока актуальным в данный момент. Аналогично обстоят дела с ASSIGN Lotok,V\$Lotok: переменной Lotok присваивается значение веса переработанных плодов на данный момент.

Оператор SAVEVALUE используется для замены, увеличения или уменьшения текущего значения. SAVEVALUE COOK+,P\$COOK — увеличивает значение переменной COOK, поэтому при выполнении программой команды START 9 значение COOK возрастает в 9 раз. Аналогичное действие происходит с SAVEVALUE Lotok+,P\$Lotok. Значение переменной Lotok возрастает в 9 раз при действии программы, хотя мы не задавали арифметической формулы. Просто это позволил сделать оператор языка «GPSS».

START 9 запускает программу 9 раз и результат действия должен совпасть с замерами, сделанными в реальности.

Ниже приводится начало листинга модели с результирующим временем работы.

GPSS World Simulation Report - JUICE maker.125.1  
 Thursday, January 27, 2022 21:55:36  
 START TIME    END TIME    BLOCKS    FACILITIES    STORAGES  
 0.000        95.042        18        1        2

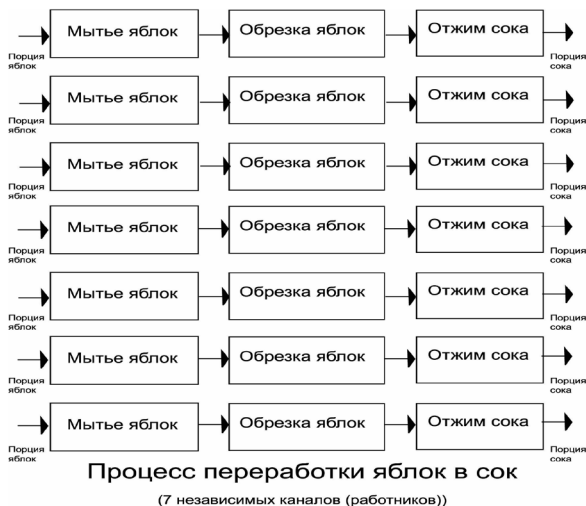
Время процесса соответствует обработке яблок.

Итог расчетов величин обработанных яблок и произведенного сока показан в нижней части листинга.

SAVEVALUE	RETRY	VALUE
LOKOK	0	14.130
COOK	0	7.020

Вес обработанных яблок и объем произведенного сока соответствуют реальным величинам. Программа работает.

Поставим одновременно выжимать сок 7 человек (см. рис. 1).



*Рис. 1.* Перемещение сырья по 7 независимым друг от друга каналам переработки

Как показано на рис. 1 перемещение сырья происходит независимо по 7 каналам (в программе Facility1... Facility7), где получается сок. Параллельное движение транзактов по блокам осуществляется аналогично. Оператор SPLIT создает дополнительный транзакт и направляет по указанной метке. Например, SPLIT 1,BUDJET1 направляет в первом канале дополнительный транзакт во второй канал согласно метке BUDJET1.

Команда START 252 запускает 252 раза работу программы. Это число получено, как  $9*4*7$ , т.е. каждый из семи работников 4 раза осуществлял полный цикл отжима, вплоть до мытья техники. В результате должно быть обработано 252 порции яблок.

Ниже приводится итоговая программа.

```

*****
*                               model PARALLEL WORK 7 JUICE MANAGERS                               *
*****
JUICE1    STORAGE 1500
JUICE2    STORAGE 1500
JUICE3    STORAGE 1500
JUICE4    STORAGE 1500
JUICE5    STORAGE 1500
JUICE6    STORAGE 1500
JUICE7    STORAGE 1500
Collect1  STORAGE 1500
Collect2  STORAGE 1500
Collect3  STORAGE 1500
Collect4  STORAGE 1500
Collect5  STORAGE 1500
Collect6  STORAGE 1500
Collect7  STORAGE 1500
Lotok1    VARIABLE (1.57)           ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK1     VARIABLE (0.78)           ;0.78 liter is made from 1 lotok
Lotok2    VARIABLE (1.57)           ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK2     VARIABLE (0.78)           ;0.78 liter is made from 1 lotok
Lotok3    VARIABLE (1.57)           ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK3     VARIABLE (0.78)           ;0.78 liter is made from 1 lotok
Lotok4    VARIABLE (1.57)           ;1.57 kg apples in 1 lotok

```

```

COOK4    VARIABLE (0.78)                ;0.78 liter is made from 1 lotok
Lotok5   VARIABLE (1.57)              ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK5    VARIABLE (0.78)              ;0.78 liter is made from 1 lotok
Lotok6   VARIABLE (1.57)              ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK6    VARIABLE (0.78)              ;0.78 liter is made from 1 lotok
Lotok7   VARIABLE (1.57)              ;1.57 kg apples in 1 lotok
COOK7    VARIABLE (0.78)              ;0.78 liter is made from 1 lotok
          GENERATE 9,1                 ;Make juice
          ASSIGN Lotok1,V$Lotok1
          ASSIGN COOK1,V$COOK1
          QUEUE Constant
          SEIZE Facility1
          SPLIT 1,BUDJET1               ;create the second transact
          ENTER Collect1
          ENTER JUICE1                  ;Process is begun
          ADVANCE 1,0.25                ;Wash for 1+/-0.25 min
          ADVANCE 1.5,0.25              ;Cut for 1.5+/-0.25 min
          ADVANCE 7,0.5                 ;Spin and press for 7+/-0.5 min
          LEAVE JUICE1                  ;Leave JUICE1
          LEAVE Collect1                ;Leave Collect1
          SAVEVALUE Lotok1+,P$Lotok1
          SAVEVALUE COOK1+,P$COOK1
          RELEASE Facility1
          DEPART Constant
          TERMINATE 1                   ; One juice portion is out
BUDJET1  ASSIGN Lotok2,V$Lotok2
          ASSIGN COOK2,V$COOK2
          QUEUE Constant
          SEIZE Facility2
          SPLIT 1,BUDJET2               ;create the third transact
          ENTER Collect2
          ENTER JUICE2                  ;Process is begun
          ADVANCE 1,0.25                ;Wash for 1+/-0.25 min
          ADVANCE 1.5,0.25              ;Cut for 1.5+/-0.25 min
          ADVANCE 7,0.5                 ; Spin and press for 7+/-0.5 min
          LEAVE JUICE2                  ;Leave JUICE2
          LEAVE Collect2                ;Leave Collect2
    
```

```

SAVEVALUE Lotok2+,P$Lotok2
SAVEVALUE COOK2+,P$COOK2
RELEASE Facility2
DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
BUDJET2 ASSIGN Lotok3,V$Lotok3
ASSIGN COOK3,V$COOK3
QUEUE Constant
SEIZE Facility3
SPLIT 1,BUDJET3 ;create the third transact
ENTER Collect3
ENTER JUICE3 ;Process is begun
ADVANCE 1,0.25 ;Wash for 1+/-0.25 min
ADVANCE 1.5,0.25 ;Cut for 1.5+/-0.25 min
ADVANCE 7,0.5 ;Spin and press for 7+/-0.5 min
LEAVE JUICE3 ;Leave JUICE3
LEAVE Collect3 ;Leave Collect3
SAVEVALUE Lotok3+,P$Lotok3
SAVEVALUE COOK3+,P$COOK3
RELEASE Facility3
DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
BUDJET3 ASSIGN Lotok4,V$Lotok4
ASSIGN COOK4,V$COOK4
QUEUE Constant
SEIZE Facility4
SPLIT 1,BUDJET4 ;create the third transact
ENTER Collect4
ENTER JUICE4 ;Process is begun
ADVANCE 1,0.25 ;Wash for 1+/-0.25 min
ADVANCE 1.5,0.25 ;Cut for 1.5+/-0.25 min
ADVANCE 7,0.5 ;Spin and press for 7+/-0.5 min
LEAVE JUICE4 ;Leave JUICE4
LEAVE Collect4 ;Leave Collect4
SAVEVALUE Lotok4+,P$Lotok4
SAVEVALUE COOK4+,P$COOK4
RELEASE Facility4
    
```



```

DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
BUDJET4 ASSIGN Lotok5,V$Lotok5
ASSIGN COOK5,V$COOK5
QUEUE Constant
SEIZE Facility5
SPLIT 1,BUDJET5 ;create the third transact
ENTER Collect5
ENTER JUICE5 ;Process is begun
ADVANCE 1,0.25 ;Wash for 1+/-0.25 min
ADVANCE 1.5,0.25 ;Cut for 1.5+/-0.25 min
ADVANCE 7,0.5 ;Spin and press for 7+/-0.5 min
LEAVE JUICE5 ;Leave JUICE5
LEAVE Collect5 ;Leave Collect5
SAVEVALUE Lotok5+,P$Lotok5
SAVEVALUE COOK5+,P$COOK5
RELEASE Facility5
DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
BUDJET5 ASSIGN Lotok6,V$Lotok6
ASSIGN COOK6,V$COOK6
QUEUE Constant
SEIZE Facility6
SPLIT 1,BUDJET6 ;create the third transact
ENTER Collect6
ENTER JUICE6 ;Process is begun
ADVANCE 1,0.25 ;Wash for 1+/-0.25 min
ADVANCE 1.5,0.25 ;Cut for 1.5+/-0.25 min
ADVANCE 7,0.5 ;Spin and press for 7+/-0.5 min
LEAVE JUICE6 ;Leave JUICE6
LEAVE Collect6 ;Leave Collect6
SAVEVALUE Lotok6+,P$Lotok6
SAVEVALUE COOK6+,P$COOK6
RELEASE Facility6
DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
BUDJET6 ASSIGN Lotok7,V$Lotok7

```

```

ASSIGN COOK7,V$COOK7
QUEUE Constant
SEIZE Facility7
ENTER Collect7
ENTER JUICE7 ;Process is begun
ADVANCE 1,0.25 ;Wash for 1+/-0.25 min
ADVANCE 1.5,0.25 ;Cut for 1.5+/-0.25 min
ADVANCE 7,0.5 ;Spin and press for 7+/-0.5 min
LEAVE JUICE7 ;Leave JUICE7
LEAVE Collect7 ;Leave Collect7
SAVEVALUE Lotok7+,P$Lotok7
SAVEVALUE COOK7+,P$COOK7
RELEASE Facility7
DEPART Constant
TERMINATE 1 ;One juice portion is out
START 252
    
```

Ниже приводится начало листинга модели с результирующим временем работы.

GPSS World Simulation Report - 7 JUICE managers right.12.1

Thursday, January 27, 2022 22:02:14

START TIME	END TIME	BLOCKS	FACILITIES	STORAGES
0.000	358.262	127	7	14

Время процесса без промывания соковыжималок и перерыва на обед у каждого из работников 358 минут. Это 6 часов работы. 4 раза по 20 минут необходимо для промывания техники. 80 минут — технические перерывы. 40 минут остается на обеденный перерыв. В итоге выходит длительность 8 часового рабочего дня.

Величины обработанных яблок и произведенного сока показаны в нижней части листинга.

SAVEVALUE	RETRY	VALUE
LOTOK1	0	56.520
COOK1	0	28.080
LOTOK2	0	56.520
COOK2	0	28.080

ЛОТОК3	0	56.520
СООК3	0	28.080
ЛОТОК4	0	56.520
СООК4	0	28.080
ЛОТОК5	0	56.520
СООК5	0	28.080
ЛОТОК6	0	56.520
СООК6	0	28.080
ЛОТОК7	0	56.520
СООК7	0	28.080

Когда у работников одинаковые работоспособности, то вес переработанных плодов составляет  $56,520 \times 7 = 395,64$  кг, а объем неосветленного сока —  $28,080 \times 7 = 196,56$  литров.

Абсолютно одинаковые работоспособности будут, навряд ли. Запустим программу для случая, когда работоспособность разная:

- для JUICE1 ADVANCE 1,0.25; ADVANCE 1.5,0.25; ADVANCE 7,0.5;
- для JUICE2 ADVANCE 2,0.25; ADVANCE 2.5,0.25; ADVANCE 7,0.25;
- для JUICE3 ADVANCE 1,0.25; ADVANCE 1.5,0.25; ADVANCE 7,0.5;
- для JUICE4 ADVANCE 3,0.25; ADVANCE 3.5,0.25; ADVANCE 7,0.5;
- для JUICE5 ADVANCE 1,0.25; ADVANCE 1.5,0.25; ADVANCE 7,0.5;
- для JUICE6 ADVANCE 2,0.25; ADVANCE 2.5,0.25; ADVANCE 7,0.25;
- для JUICE7 ADVANCE 1,0.25; ADVANCE 1.5,0.25; ADVANCE 7,0.5.

Ниже приводится начало листинга модели с результирующим временем работы.

```

GPSS World Simulation Report - 7 JUICE different managers.13.1
    Thursday, January 27, 2022 22:17:56
START TIME      END TIME      BLOCKS      FACILITIES  STORAGES
    0.000        451.946        127         7           14
    
```

Новые величины обработанных яблок и произведенного сока показаны ниже.

SAVEVALUE	RETRY	VALUE
LOTOK1	0	72.220
COOK1	0	35.880
LOTOK2	0	59.660
COOK2	0	29.640
LOTOK3	0	59.660
COOK3	0	29.640
LOTOK4	0	50.240
COOK4	0	24.960
LOTOK5	0	51.810
COOK5	0	25.740
LOTOK6	0	50.240
COOK6	0	24.960
LOTOK7	0	51.810
COOK7	0	25.740

Когда у работников разные работоспособности, то вес обработанных плодов  $72,220 + 59,660 + 59,660 + 50,240 + 51,810 + 50,240 + 51,810 = 395,64$  кг, а сока  $35,880 + 29,640 + 29,640 + 24,960 + 25,740 + 24,960 + 25,740 = 196,56$  литров. Суммы повторились, поскольку обработано тоже число порций яблок.

Разница — именно в длительностях работы: 452 минуты против прежних 358 минут. Снова добавляем 80 минут технических перерывов в производстве сока, и получаем 532 минуты — практически 9 часов действия без обеда. Наверняка, все-таки обед сделают. Если его длительность составит 43 минуты, то рабочий день продлится 575 минут — 9 часов 35 минут. Это уже битва с урожаем...

Если необходимо обрабатывать плоды в более сжатые сроки, то надо искать более подходящую технику, работающую производительно и долго без тщательного промывания. Простое увеличение веса обрабатываемых плодов при применении той же соковыжималки приводит к забиванию внутренних частей соковыжималки мелкодисперсными частицами. Может потребоваться промыв техники после 8-й или 7-й загрузки. Промывка соковыжималки — самая длительная операция, засорение ее сильно тормозит работу.

Техника, которая обладает намного большей производительностью, способная обработать больше плодов и дать больше сока, повлияет, как на величины LОТОК, СООК, так и статистику процесса. Применение ее требует новых замеров времени всех операций и правки значений в статистическом законе GENERATE, значении команды START до промывания соковыжималки.

**Обсуждение.** Насколько вероятно переработать урожай с помощью 7 человек, работающих на указанной выше технике?

Яблоня «Мельба» — это известный во всем мире сорт яблонь [6; 7]. Средний урожай — 93 центнера с гектара. 1 центнер — 100 кг. 93 центнера = 9300 кг. Группа людей из 7 человек с одинаковой работоспособностью обрабатывала бы 9300 кг «Мелбы» (1 Га яблоневого сада) 23,25 дней. 1 сотка — 100 м × м. 1 га = 1 гм<sup>2</sup> = 10 000 м<sup>2</sup> = 100 соток. Яблоневый сад на 10 сотках даст 9,3 центнера — 9300 кг плодов и это можно обработать 7 человекам за 2,33 рабочих дня с длительностью 8 часов. Если 7 человек обладают разными способностями, указанными выше, то они сделают это приблизительно за 3 рабочих дня с длительностью 8 часов.

**Вывод.** Если угодья составляют несколько десятков соток и 10 соток из них занимает яблоневый сад сорта «Мелба», то урожай яблок с таких угодий 7 человек переработают в сок на указанной технике за 2–3 дня. Далее сок (465 литров) пустят на вино, или пастеризуют и закатают в банки, часть выпьют.

Данную модель можно использовать для моделирования консервации сока. Для этого сначала необходимо провести замеры соответствующих операций (каждая операция описывается своим оператором ADVANCE) и определить длительность процесса в целом. После этого — заменить цифры в операторах GENERATE, ADVANCE, и число необходимых для моделирования процесса запусков программы (START).

Приведенная модель создана в бесплатно распространяемой студенческой версии универсальной среды моделирования «GPSS World». Любое заинтересованное лицо может воспользоваться программой, опубликованной в статье. Это — толика в цифровизацию деятельности небольших сельскохозяйственных компаний и владельцев приусадебных участков.

## Список литературы

1. *Воробейчиков Л.А., Сосновиков Г.К.* Компьютерное моделирование. Практикум по имитационному моделированию в среде GPSS World. Учебное пособие — М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 112 с.
2. *Заборовский В.С., Ильяшенко А.С., Мулюха В.А.* Имитационное моделирование телематических систем. Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2013. — 58 с.
3. *Кудрявцев Е.М.* GPSS World. Основы имитационного моделирования различных систем // Серия «Проектирование». — М.: ДМК Пресс, 2004. — 320 с.
4. *Саморукова Г.В., Саморукова Н.В.* Цивилизационные аспекты развития малого бизнеса в России и мире // 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. 2. — М.: Издательский дом ИМЦ, 2020. — С. 260–272.
5. *Шевченко Д.Н., Кравченя И.Н.* Имитационное моделирование на GPSS. Учеб.-методическое пособие для студентов технических специальностей / М-во образования Респ. Беларусь, Беларус. гос. ун-т трансп., — Гомель: БелГУТ, 2007. — 97 с.
6. Яблоня «Мельба»: описание сорта, фото и отзывы/ «Ogorodum.ru» [Электронный ресурс] — 2022 г. — URL: <https://ogorodum.ru/jablonja-melba-opisanie-sorta-foto-i-otzyvy.html> (Дата обращения 28 января 2022 г).
7. Яблоня «Мельба RB 55»/«<https://ecoport.su/>»: официальный сайт компании «Экопорт» — 2011–2022 г. — URL: <https://ecoport.su/catalog/tproduct/1-262256056221-yablonya-melba-rb-55> (Дата обращения 28 января 2022 г).

УДК 351

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАРЛАМЕНТОВ

***Сергиенко Н.С.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»,  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва

## DIGITAL TRANSFORMATION IN PARLIAMENTS

***Sergienko N.S.,***

PhD in Economic Sciences,  
associate professor Department "State and Municipal management",  
Financial University Government of the Russian Federation, Moscow

**Аннотация.** В статье рассматривается цифровая трансформация в деятельности парламентов. Автор статьи приходит к выводу о том, что вопрос внедрения цифровых технологий в деятельность законодательных органов на практике остается открытым и острым для дальнейшей дискуссии и теоретического обоснования всех рисков и перспектив.

**Ключевые слова:** парламент, цифровая трансформация, пандемия, права и свободы граждан.

**Abstract.** The article considers digital transformation in the activities of parliaments. The author of the article concludes that the issue of introducing digital technologies into the activities of legislative bodies in practice remains open and acute for further discussion and theoretical justification of all risks and prospects.

**Key words:** parliament, digital transformation, pandemic, rights and freedoms of citizens.

Год назад пандемия COVID-19 затронула парламенты, вынудив их прекратить в основном очную деятельность. Парламенты играют особенно важную роль в контексте, когда в отношении прав и свобод граждан применяются ограничительные меры. Поэтому в условиях пандемии COVID-19 приостановление действия отдельных прав и свобод граждан важную роль играет

полноценная парламентская деятельность, направленная на выполнение своих основных функций по обеспечению демократической стабильности [1, с. 470–473].

Надо отметить, что до начала пандемии цифровые парламенты не были отделены от общих усилий по цифровой трансформации в рамках широких по своему масштабу реформ государственного сектора, направленных на создание цифровых государств. Однако условия COVID-19 определили необходимость ускорить цифровую трансформацию в деятельности законодательных органов, укрепив их устойчивость и готовность к нынешним и будущим экстремальным условиям [2, с. 49–52].

С марта 2020 года национальные парламенты продвинулись в использовании цифровых технологий для обеспечения преемственности демократических институтов во время пандемии. Такая деятельность законодательных властей может быть подвергнута обобщению для выявления общих и частных подходов в цифровизации. В целом можно выделить три группы парламентских органов по признаку «уровень внедрения цифровых технологий».

Первую группу формируют законодательные органы с активным применением цифровых технологий («процветающие парламенты»). Вся деятельность таких структур власти полностью выстроена в цифровом режиме, который позволяет проводить дистанционные обсуждения и голосования посредством систем многофакторной аутентификации. Например, такая система выстроена в Аргентине, Бельгии, Чили, Колумбии, Эстонии, Люксембурге и Испании. Другие страны пошли еще дальше, разрабатывая системы для содействия открытости и прозрачности. Например, как бразильская Палата депутатов работает на основе мобильного приложения Infoleg, в Латвии внедрена платформа Электронный Сейм, а в Соединенном Королевстве Великобритании — ParliamentNow [3, с. 34–38].

Вторую группу составляют парламенты с частичным внедрением цифровизации. Такая модель применяется на сегодняшний день в большинстве стран. Например, Австралия, Ирландия, Новая Зеландия, Норвегия, Португалия, Швеция, Швейцария и США ввели голосование по доверенности и сократили требова-



ния по кворуму для пленарных заседаний. Это позволило проводить законодательным органам гибридные «аналогово-цифровые» сессии. Для большинства стран характерна удаленная работа на заседаниях комитетов. Такой порядок принят в Канаде, Израиле и Словении. Очевидно, что дистанционное голосование остается проблемой именно по процедурным, а не техническим причинам. Это характерно даже для стран, которые внедрили видеоконференции и платформы для продолжения парламентской деятельности, например, в Финляндии, Франции, Исландии и Ирландии. Отметим опыт Венгрии, где система ParLex позволяет в электронном виде подавать парламентские предложения и инициативы в форме законопроектов, предложения о поправках и вопросы для обсуждения, но дистанционное голосование остается исключением.

Третью группу формируют парламенты стран, деятельность которых пока выстроена в аналоговом режиме. В эту группу входят те законодательные органы, которые за исключением удаленной работы для административного персонала приняли только ряд существенных мер по цифровизации. Решения варьировались от приостановки деятельности или ограничения повестки дня важными вопросами до виртуальных встреч, ускоренных законодательных процедур, организации заседаний и социального дистанцирования. Такой порядок принят в Австрии, Коста-Рике, Дании, Германии, Греции, Японии, Нидерландах, Словацкой Республике и Турции. Формальные правила, обязывающие проводить личные сессии, и нежелание меняться являются одними из причин сохранения аналога в деятельности законодательных органов. Несмотря на то, что COVID-19 по-разному повлиял на каждую страну, эти страны получили бы большую выгоду от улучшения использования технологий для обеспечения преемственности и устойчивости демократии.

В этой связи актуальным остается вопрос о причинах ускорения цифровой трансформации парламентов. Повышенная устойчивость законодательных органов и их способность реагировать на новые обстоятельства отражают основополагающие реформы для последовательной и устойчивой цифровой трансформации. Обычно они опираются на изменения в базовых культур-

ных и практических подходах, внедряя цифровые технологии и данные в более широкие, долгосрочные стратегические усилия по модернизации.

Рассмотрим примеры внедрения цифровых технологий.

1. Успешные кейсы сочетают политическую волю, лидерство и стратегическое видение для адаптации деятельности парламентариев. Например, Комиссия Соединенного Королевства Великобритании по цифровой демократии уполномочена определять, как парламент Великобритании может продвигаться в направлении цифровой трансформации. Для Парламента разработана действенная цифровая стратегия, и создана команда, отвечающая за ее воплощение в жизнь. Такой механизм внедряется и в Аргентине
2. Долгосрочные институциональные механизмы и стратегическое планирование создали надлежащие условия для цифровой трансформации в парламентах, способствуя повышению устойчивости. Так, в Бразилии долгосрочные договоренности и стратегическое планирование обеспечили Палату депутатов Бразилии возможностями и планами для реализации в течение недели тех проектов, которые были отложены на годы для реализации.
3. Нарращивание потенциала и инфраструктуры для открытия данных способствовало быстрому переходу, когда началась пандемия.
4. Создание сети сотрудничества (например, Межпарламентский союз, Глобальная сеть парламентариев ОЭСР, OGP, Европейский центр парламентских исследований) способствуют обмену знаниями и передовой практикой между парламентами по всему миру.
5. Экспериментальные пространства, такие как LABNacker в Бразилии или Bureau Ouvert во Франции, являются благодатной основой для открытости и экспериментов благодаря постоянным исследованиям, гибкой разработке, прототипированию и пользовательскому тестированию цифровых решений.
6. Для выявления проблем внедрения цифровых технологий и улучшения внутренних процессов и предоставления

соответствующих результатов депутатам и гражданам, гражданскому обществу, экспертам и исследовательским центрам следует учитывать в все аспекты и риски в развитии процессов взаимодействия и принятия решений. Гражданские проблемы, совместные проекты и хакатоны способствуют участию и вовлечению заинтересованных сторон.

Внедрение цифровых технологий в деятельность парламентских органов сопровождается наличием следующих барьеров.

*Во-первых*, немногим странам удалось перейти от оцифровки к последовательному применению цифровых технологий и данных для поддержки открытости в деятельности законодательных органов [4, с. 77–83];

*во-вторых*, надежная и безопасная инфраструктура остается «ахиллесовой пятой», поскольку парламенты полагаются на программные решения с закрытым исходным кодом (например, Skype, Whatsapp, Zoom), что влечет за собой риски утраты персональных данных и другие риски для безопасности как пользователей, так и правительств;

*в-третьих*, комплексное применение цифровых технологий на пленарных заседаниях остается сложной задачей. В отличие от заседаний комитетов, пленарные заседания сложнее созывать удаленно, либо из-за формальных правил и сильных традиций, либо из-за технических особенностей;

*в-четвертых*, нестабильность подключения и риски в работе платформы часто создают сложности при проведении удаленных встреч с сотнями депутатов;

*в-пятых*, многие депутаты законодательных органов являются новичками в цифровых инструментах и не в полной мере осведомлены о возможностях и проблемах цифровой трансформации.

Отметим, что помимо процессов оцифровки и перевода парламентов в онлайн, цифровые парламенты играют решающую роль в восстановлении доверия к демократическим институтам, особенно во времена падения общественного доверия к правительствам и разочарования в демократии. Внедрение цифровых технологий и BigData для перепроектирования процессов и ка-

налов, которые отводят гражданам центральную роль, будет способствовать формированию культуры открытости и прозрачности, что является частью более широкой парадигмы перехода к совместному управлению [6, с. 106–128].

С начала кризиса, вызванного коронавирусом, законодательные процессы зашли в тупик из-за физического отдаления. Многие законодатели в настоящее время тестируют технологии, которые позволят их демократическим институтам встречаться, обсуждать и голосовать, несмотря на эти ограничительные меры. Поэтому важным считаем использовать импульс, вызванный пандемией, для запуска технологий совместного участия в обсуждениях и совместных законодательных процедурах посредством институционализации применения цифровых инструментов в парламенте с соблюдением необходимых мер безопасности и конфиденциальности.

Таким образом опыт внедрения цифровизации отличается между странами. Так, во Франции, где Национальное собрание представило временные решения для сохранения парламентских дебатов с использованием приложений видеоконференцсвязи для обсуждения в комитетах, голосование законодателей по-прежнему проводится очно и возможно только для очень ограниченного числа депутатов. Этот выбор в пользу сохранения институтов, функционирующих в основном физически, может быть объяснен как историческими, так и техническими причинами: искренностью голосования, безопасностью, традициями и т.д. В то же время, во Франции одним из наиболее распространенных аргументов против цифровизации парламента является то, что это ослабит “церемониальный” аспект парламентских обсуждений. Утверждается, что цифровизация может поставить под угрозу символические обязанности депутатов и их политический вес по отношению к другим ветвям власти, включая исполнительную. Другой причиной может быть отсутствие цифровой грамотности и навыков во французском парламенте. Недавнее исследование показало, что только 5,37% депутатов считают себя цифровыми экспертами, 10,23% — знатоками и 12,65% — энтузиастами.

Кроме того, при оценке цифровизации деятельности законодательных органов следует учитывать наличие таких проблем,

как неравномерная пропускная способность Интернета, технические проблемы (плохой звук, проблемы с подключением и т.д.) и неравная цифровая грамотность и навыки. Помимо технических проблем, использование цифровых инструментов требует высоких стандартов в отношении конфиденциальности данных, кибербезопасности и децентрализации. Представляется, что вопрос внедрения цифровых технологий в деятельность законодательных органов на практике остается открытым и острым для дальнейшей дискуссии и теоретического обоснования всех рисков и перспектив [5, с. 53; 7, с. 497].

### Список литературы

1. *Балынин И.В.* Комплекс практических рекомендации по организации государственного и муниципального управления в условиях распространения коронавирусной инфекции // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 5. — С. 470–473.
2. *Балынин И.В.* Порядок и особенности организации государственного управления в условиях распространения коронавирусной инфекции // Самоуправление. — 2020. — Т. 2. — № 2 (119). — С. 49–52.
3. *Гнездова Ю.В.* Инструменты взаимодействия бизнеса и власти в условиях пандемии // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы. — Курск, 2020. — С. 34–38.
4. *Сибиряев А.С.* Проблемы реализации инновационной политики в РФ // Вестник университета. — 2011. — № 11. — С. 77–83.
5. *Сибиряев А.С.* Современное состояние территориальной организации местного самоуправления. // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2006. — Т. 1. — С. 51–58.
6. *Сибиряев А.С., Зазимко В.В., Додов Р.Х.* Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. — 2020. — № 12(115). — С. 106–128.
7. *Токмурзин Т.М., Чакхиев Г.Г.* Деятельность региональных органов власти по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации // Государственное регулирование экономики в условиях глобализации // Сборник научных статей по материалам II международной научно-практической конференции. — 2015. — С. 496–501.

УДК 33

## СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

***Синицына Е.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Жистина А.Д.,***

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

***Монжос В.Д.,***

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

## THE ESSENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

***Sinitsyna E.V.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department GMU and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: [sinychka@mail.ru](mailto:sinychka@mail.ru)

***Zhistina A.D.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Economics,  
Institute of world civilizations, Moscow

E-mail: [azhistina.alyona@mail.ru](mailto:azhistina.alyona@mail.ru)

***Monzhos V.D.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Economics,  
Institute of world civilizations, Moscow

E-mail: [monzhos.vaselina@mail.ru](mailto:monzhos.vaselina@mail.ru)

**Аннотация.** В данной статье мы проанализируем стратегии национальной экономики. Стратегическое управление на современном этапе становится ключевым методом обеспечения устойчивого социально-экономического развития. Сущность стратегического управления заключается в разработке и реализации стратегии развития, определении стратегических целей экономической системы. Эффективность реализации стратегических направлений развития экономических систем зависит от методологии организации процесса выработки стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия, управление, социально-экономическое развитие, эффективность.

**Abstract.** In this article we will analyze the strategies of the national economy. Strategic management at the present stage is becoming a key method of ensuring sustainable socio-economic development. The essence of strategic management is the development and implementation of a development strategy, the definition of strategic goals of the economic system. The effectiveness of the implementation of strategic directions for the development of economic systems depends on the methodology of the organization of the strategy development process.

**Key words:** strategy, management, socio-economic development, efficiency.

Актуальность данной темы заключается в том, что новые экономические условия заставляют исследователей и практиков в нашей стране искать адекватные формы, методы и инструменты стратегического управления в регионе, в частности пытаться, исходя из опыта зарубежных стран, применять к региональным системам принципы и методы стратегического управления, реализованные на уровне предприятий.

Термин стратегическое управление был введен в обиход на стыке 60–70-х годов.

Слово «стратегия» имеет древнегреческие корни. В дословном переводе на русский язык оно означает «искусство развёртывания войск в бою». Применительно к экономической сфере под стратегией в общем смысле принято понимать генеральный план действий. Также она может быть определена в качестве совокупности управленческих действий, ориентированных на долгосрочную перспективу и преследующих достижение определенных целей.

Стратегическое управление:

- 1) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), применяющееся при средних значениях степени нестабильности;;
- 2) управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей), применяющееся для условий существенной нестабильности внешней среды.

Термин «национальная экономика» на сегодняшний день не имеет единого толкования. Чаще всего его определяют в качестве исторически сложившейся системы общественного воспроизводства или как пространственно-определенную и национально специфическую организацию экономической деятельности. В общем смысле под ней следует понимать сложную взаимосвязанную систему, охватывающую весь социально-экономический комплекс страны.

Основные признаки национальной экономики:

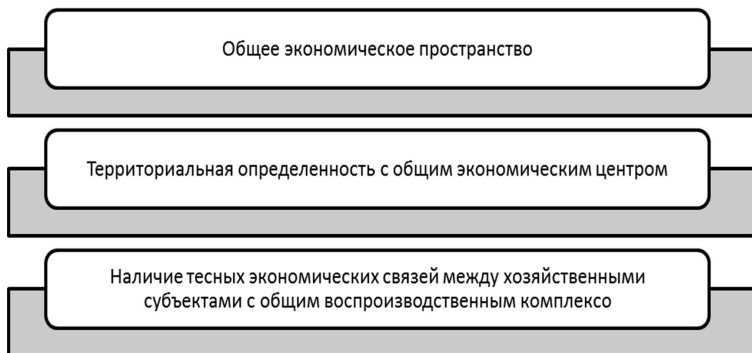


Рис. 1. Базовые признаки национальной экономики

Основополагающей целью национальной экономики выступает обеспечение экономического роста, тесно сопряженного со стабильностью темпов роста национального объема производства. Достижение этой цели, а также обеспечение устойчивости развития национальной экономической системы обеспечивается



посредством разработки и реализации соответствующих макроэкономических стратегий.

Таким образом, под стратегией национальной экономики следует понимать генеральный план социально-экономического развития национальной системы хозяйствования страны в целом и ее составных элементов в частности. Ее основной целью выступает обеспечение поступательного экономического роста и устойчивого развития национальных экономических систем.

Существуют, как известно, три основных типа управления — административное руководство, стратегическое (или целевое) управление и организационная деятельность.

Административное руководство представляет собой управление определенным объектом через систему команд по строгой цепи прохождения решений сверху вниз в рамках регламента, норм и процедур. Контроль является строго иерархичным и осуществляется из центра через обратную связь. Конечная цель, как правило, известна лишь в управляющем центре такой системы, а режим запретов и секретности не позволяет осуществлять планирование на различных уровнях иерархии. Главным для такого типа управления являются процедуры и нормы выполнения указаний сверху, так как система управления, по сути, является системой субординации.

Организационная деятельность охватывает организацию структуры или структурную реорганизацию. Эта деятельность непосредственно связана с производством новой структуры или реорганизацией существующей относительно измененного объекта или измененной системы целей.

Целевое (стратегическое) управление связано с продвижением в процессе управления по дереву целей (краткосрочное планирование, среднесрочное, долгосрочное; приоритеты, увязывание разно срочных задач и т.д.). Цель доводится до каждого участника системы управления в виде стратегии.

Стратегия государства является публичной, и всякое текущее действие краткосрочной перспективы приводится в соответствие с долгосрочной перспективой стратегической цели. Функцию обратной связи и контроля при таком управлении можно осуществлять на любом месте, а не только в центре, а сама обрат-

ная связь не организована иерархически, поскольку на каждом уровне системы при стратегическом управлении добиваются понимания общей цели и увязывания с ней текущих задач в каждый момент времени.

Хотя стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, однако реализация стратегии при стратегическом управлении возможна лишь при участии всех уровней управления: стратегия должна быть известна на всех уровнях системы управления, и любой управляющий должен соотносить любой свой шаг с конечной стратегической целью в каждый момент времени, а не ожидать и подчиняться административным командам из центра, как это происходит при административном управлении.

Необходимо разграничивать общий стратегический план и организационную стратегию высшего руководства. Организационная стратегия высшего руководства предполагает соотношение конкретных задач со стратегическими целями. Текущее же управление включает распределение задач среди менеджеров среднего звена, увязывание интересов и мотивов персонала с достижением поставленных задач, расчёт сил и средств во времени при управлении ресурсами в рамках выполнения поставленных задач, контроль за выполнением, обратную связь и т.д.

В самом общем виде государственное стратегическое управление экономикой представляет процесс, определяющий последовательность действий субъекта управления по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют государству добиваться поставленных задач. Можно выделить два основных конечных результата стратегического управления. Один из них — экономический потенциал страны, который обеспечивает достижение целей в будущем.

Если представить национальную экономику как управляемую систему в виде кибернетической модели, то со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, энергетических, информационных, финансовых и людских ресурсов; со стороны «выхода» — из произведенного ВВП (ВНП) и достигнутого чело-

веческого потенциала. Важно заметить, что не всякие включаемые в ВВП продукция и услуги могут быть включены в потенциал данной страны, а лишь те, которые имеют ценность с точки зрения значимости для жизнеобеспечения. Это означает, что продукция должна быть создана на базе новых перспективных технологий, обладать отличительными особенностями и пользоваться спросом на внешнем (мировом) и внутреннем рынке.

Другим конечным результатом стратегического управления национальной экономикой являются внутренняя экономическая и социальная структура общества, а также прогрессивные изменения в его организации, обеспечивающие чувствительность к переменам во внешней среде. Последнее предполагает наличие способности национальной элиты своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений.

Таким образом, стратегическое управление должно обеспечить такую стратегическую позицию, которая должна обусловить длительную жизнеспособность национальной экономики страны в изменяющихся условиях. Руководитель государства, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный рост потенциала страны и улучшения (по крайней мере, не ухудшения) стратегической позиции данного государства; создаёт и поддерживает ее архитектонику, способствующую стратегическим изменениям; воспитывает кадры, способные проводить позитивные стратегические изменения в жизнь.

Оперативное управление, в отличие от стратегического, занимается использованием существующей стратегической позиции государства для достижения его целей. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках национальной экономики.

Как оперативное, так и стратегическое управление — для нормального с точки зрения его экономической безопасно-

сти функционирования государства — обеспечивает создание и поддержание определенной организационной архитектоники и качество населения страны.

Следует иметь в виду, что эти элементы различные для двух типов управления. Нацеленная на изменения стратегическая архитекtonика является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная архитекtonика, нацеленная на эффективность, напротив, устойчива к изменениям. Руководитель страны, осуществляющий стратегическое управление, должен стремиться к изменениям и быть склонным идти на риск, а руководитель, осуществляющий оперативное управление, не склонен к риску, выступает против изменений, но компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Таким образом, система управления экономикой государства включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности — стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала страны, и *оперативное управление*, реализующее существующий потенциал и обеспечивающее ее жизнедеятельность.

Стратегическое управление в современных условиях требует предпринимательского стиля поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. В условиях глобализации национальные экономики все большего количества стран в возрастающей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, а для этого необходима реструктуризация — для обеспечения архитектоники, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский, и приростной стили поведения страны в мировой экономике.

Можно выделить три группы объектов стратегического управления:

- национальная экономика в целом,
- стратегические подсистемы национальной экономики,
- функциональные области национальной экономики.

Национальная экономика в качестве объекта стратегического управления рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, в своей структуре пред-

ставляющая совокупность подсистем (стратегических компонентов — СК). Стратегический компонент — это направление или ряд смежных направлений деятельности, самостоятельно ориентированные в мировой экономике субъекты, которые могут выступать в качестве полноценного конкурента на своем сегменте мирового рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СК.

Функциональная область национальной экономики — это сфера деятельности, организационно представленная функциональными подсистемами, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СК, так и национальной экономики в целом.

## Заключение

В ходе работы над статьёй была достигнута цель путем решения поставленных задач.

Стратегическое управление — это комплекс управленческих решений и действий, ориентированных на достижение глобальной цели и реализацию миссии организации.

Формирование механизма стратегического управления — сложный процесс, осуществление которого требует соблюдения системного подхода при решении проблем, определенных принципов, формирования правильной методологии и учёта основных недостатков организации стратегического управления социально-экономическим развитием в России.

В современных условиях экономическое и социальное развитие муниципальных образований является одной из самых важных стратегических задач страны. От правильно спланированной и реализованной структуры экономики, финансирования продуктивных сил, использования инновационных технологий зависит благосостояние населения и, соответственно, жилищные условия, что свидетельствует об актуальности тематики исследования.

## Список литературы

1. *Абрамов В.С.* Стратегический менеджмент в 2 ч. Ч. 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под ред. В.С. Абрамова. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 270 с.
2. *Воронин Н.В.* Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. — 2019. — № 12-2(66). — С. 17–20.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года № 1662-р.
4. *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 320 с.
5. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие / С.А. Попов. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 447 с.
6. Википедия.

## ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И МИРЕ

***Синицына Е.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Кизилова А.А.,***

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

***Шпагина А.Н.,***

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

## PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY IN RUSSIA AND THE WORLD

***Sinitsyna E.V.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department GMU and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: sinychka@mail.ru

***Kizilova A.A.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: kizilova00@mail.ru

***Shpagina A.N.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: alina89645698183@mail.ru

**Аннотация.** Современный этап мирового экономического и социального развития характеризуется тем, что цифровизация оказывает на него значительное влияние. Как новая тенденция глобального социального развития, пришедшая на смену информатизации и компьютеризации, она характеризуется на основе цифрового представления информации, которая в масштабах экономической и социальной жизни как отдельной страны, так и всего мира приводит к повышению эффективности экономики и улучшению качества жизни.

**Ключевые слова:** цифровизация; цифровая экономика; предпосылки цифровизации; положительные и отрицательные последствия цифровизации; вызовы, угрозы и риски цифровизации; задачи цифровизации в России.

**Abstract.** The current stage of world economic and social development is characterized by the fact that digitalization has a significant impact on it. As a new trend of global social development that has replaced informatization and computerization, it is characterized on the basis of digital representation of information, which, on the scale of economic and social life of both an individual country and the whole world, leads to an increase in economic efficiency and an improvement in the quality of life.

**Key words:** digitalization; digital economy; prerequisites for digitalization; the positive and negative consequences of digitalization; challenges, threats and risks of digitalization; tasks of digitalization in Russia.

В настоящее время термин «цифровизация» используется в узком и широком смысле. Цифровизация в узком смысле означает преобразование информации в цифровую форму, которое приводит к снижению издержек, возникновению новых возможностей и идей. Большое число конкретных преобразований информации в цифровую форму приводит к таким существенным положительным последствиям, которые обуславливают применение термина цифровизации в широком смысле.

Цифровизацию в широком смысле принято понимать как современный общемировой тренд развития экономики и общества, который основан на преобразовании информации в цифровую форму и приводит к повышению эффективности экономики и улучшению качества жизни.

Цифровизация пришла на смену информатизации и компьютеризации, когда речь шла в основном об использовании компьютерной техники, компьютеров и информационных техно-



логий для решения отдельных экономических задач. Большие возможности цифрового представления информации приводят к тому, что оцифровка уже формирует целостные технологические среды «среды обитания», в которых пользователь может создать для себя дружественную среду, необходимую ему для решения целых классов задач.

Основной технологией, которая использовалась для работы с информацией, была аналоговая технология. При его использовании вся информация описывается уровнем напряжения электрического сигнала, подаваемого на компьютер (вычислительное устройство). На любое изменение напряжения электрического сигнала отвечает изменение информации, в то время как при передаче информации с использованием аналоговых систем от входа к выходу сигнал остается таким же, каким он был изначально — он не кодируется в цифровую форму. При использовании цифровых технологий аналоговая информация, основанная на использовании двоичной системы исчисления, немедленно кодируется, а затем передается по каналам связи в пакетах в виде цифровых серий. Уже на выходе он снова расшифровывается с цифрового на аналоговый.

Примером может служить запись песни с микрофона на диск. Это представляет собой переход от аналоговой технологии представления информации (песен) — посредством сигналов электрического микрофона — к цифровому представлению этой записи на диске в виде оцифрованной информации. Однако воспроизведение этой песни с диска предполагает дешифрование — переход от цифровой к аналоговой технологии воспроизведения информации (песен) — на основе электрических сигналов устройства воспроизведения. Этот пример иллюстрирует взаимосвязь между аналоговыми и цифровыми технологиями работы с информацией. Такие ситуации возникают постоянно, поэтому говорить об абсолютном отказе от аналоговых систем и переходе только на цифровые технологии работы с информацией не приходится.

Вполне естественно, понимать цифровую экономику как экономику, основной тенденцией эффективного развития которой является цифровизация. Это определение подчеркивает следующую главную особенность цифровой экономики — под влиянием

янием тенденции цифровизации она эффективно развивается. В настоящее время существует множество определений термина «цифровая экономика», акцентирующих внимание на том или ином аспекте влияния тенденции цифровизации на национальную экономику, например, на использовании инновационных цифровых информационно-коммуникационных технологий; о предоставлении ИКТ для различных видов взаимодействий; об использовании Интернета, мобильных и сенсорных сетей, возможностях онлайн-работы; об использовании электронного документооборота, современных электронных каналов связи, методов учета и хранения информации. Анализ различных определений понятия.

Официальными и принятыми на правительственном уровне в России на настоящий момент являются следующие определения цифровой экономики:

- цифровая экономика — хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг;
- цифровая экономика представляет собой хозяйственную деятельность, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровой форме.

Если говорить о соотношении понятий «цифровизация» и «цифровая экономика», то необходимо отметить, что цифровизация — это основа цифровой экономики, тот тренд мирового развития, который определяет развитие экономики и общества, формирует цифровую экономику. Другими словами, цифровизация представляет собою главный современный тренд развития экономики и общества, основанный на переходе к цифровому формату представления информации, который направлен на повышение эффективности экономики и улучшение качества жизни. Она способствует последовательному улучшению всех бизнес-процессов экономики и связанных с ней социальных сфер,

которое (улучшение) основано на увеличении скорости взаимодействия, доступности и защищенности информации, а также на возрастании роли автоматизации как базы цифровизации.

Осуществлению требований цифровизации как современного тренда развития экономики и общества и тем самым повышению эффективности их развития в определенной мере отвечает наличие предпосылок цифровизации на государственном, отраслевом уровнях, а также на уровнях отдельных домохозяйств и граждан. Поэтому задачей государства по учету предпосылок цифровой экономики как благоприятных условий, способствующих цифровизации, является создание возможностей для их реализации.

К предпосылкам цифровизации на государственном уровне в России можно отнести: глобализацию экономики, стирающую границы национальных экономик; функционирование действующих и создание новых экономических зон и единого экономического пространства; активное развитие интернет-технологий; рост вычислительной мощности процессоров; повсеместное распространение мобильных устройств; глубокую интеграцию в жизнь социальных сетей; появление цифровых стартапов, с которыми «традиционным» и зачастую консервативным предприятиям приходится конкурировать; понимание необходимости цифровой трансформации как условия выживания в цифровом пространстве мировой экономики.

К основной предпосылке цифровизации в обычной жизни граждан можно отнести использование персональных компьютеров и информационно-телекоммуникационной сети интернет. Хотя уровень использования их в России ниже, чем в Европе, и серьезный разрыв в цифровых навыках между отдельными группами населения существует, представленные ниже данные подтверждают положительную динамику цифровизации процессов обычной жизни граждан. Так, в 2016 г. доля жителей России, использующих широкополосный доступ к сети интернет, составляла 18,77%. При этом на 100 человек приходилось 159,95 мобильного телефона и из 100 человек 71,29 человека использовали мобильный доступ к сети интернет. Средняя скорость в сети интернет за последний год в России выросла на 29%

(до 12,2 Мбит/с), в связи с чем по этому показателю Россия оказалась на одном уровне с Францией, Италией и Грецией.

Возможные положительные последствия цифровизации. Высокая скорость цифровизации всех сторон жизни обусловлена, прежде всего, ее возможными положительными проявлениями и последствиями на всех уровнях.

К числу конкретных технологических преимуществ, обусловленных цифровизацией, можно отнести:

- совместное использование информации и отсутствие конкуренции в потреблении знаний и информации, так как использование базы данных или базы знаний одним потребителем не мешает одновременному их использованию другими потребителями;
- аккумулялирование больших объемов данных, осуществление их автоматической переработки и анализа;
- синхронизацию потоков информации, возможность точечного распределения данных в рамках всего бизнеса и, как следствие, — возможность отслеживания большого количества цепочек между поставщиками и потребителями, а также проведения интеллектуальной и точечной аналитики;
- не просто овладение новыми технологиями на прикладном уровне, а переход на осознание потенциала новых инноваций, на создание новых инновационных продуктов, ориентированных на разработку технологического интеллекта (например, по технологиям управления данными);
- переход от бумажных документов к электронным (больничные листы, трудовые книжки и т.д.).

К сожалению, для цифровизации возможны и отрицательные последствия.

Вызовы, угрозы и риски цифровизации для российской экономики и общества. Для российской экономики тренд цифровизации связан с серьезными вызовами, так как вопросы формирования цифровой экономики становятся для России вопросами ее национальной безопасности и конкурентоспособности на мировом рынке, а также вопросами уровня и качества жизни населения России [1, с. 20].

Перечисленные сложности и проблемы перехода России к цифровой экономике также могут быть описаны через риски — для описания каждой из них нужно использовать два параметра — размер возможного ущерба и вероятность его наступления, отвечающие соответствующей проблеме. Так, например, нехватка квалифицированных кадров в ИКТ-сфере может быть оценена возможными потерями, которые, в свою очередь, могут быть оценены через прямые и косвенные потери, а также через вероятность наступления этих потерь.

К существенным возможным отрицательным последствиям цифровизации для российской экономики и общества можно отнести:

- сокращение общего по стране количества рабочих мест. Переход на новые тренды экономического развития всегда сопровождался снижением числа занятых, что неизменно актуализировало переподготовку кадров, и оставляет эту проблему острой и на настоящий момент;
- появление недобросовестных пользователей новых услуг, появление которых (услуг) вызвано цифровизацией;
- цифровое мошенничество;
- пиратство и распространение вредоносного контента, под которым (контентом), по определению Вэриана, понимается все, что поддается оцифровке.

Каждое из перечисленных возможных отрицательных последствий также может быть описано параметрами риска — возможным ущербом (потерями) и вероятностью его наступления. Практическое применение цифровых технологий также может привести к появлению новых рисков:

- риски несовершенства, неподготовленности нормативно-правовой базы, сопровождающей и обеспечивающей протекание процессов цифровизации (риски, связанные с незащищенностью собственности, отсутствием независимого суда, отсутствием процедур институционального регулирования всех процессов, сопутствующих цифровизации, и т.д.). Так, в телевидении, радио, кино и прессе, в издательской деятельности, при разработке развлекательного и делового программного обеспечения цифровизация и появление ин-

- тернета привели к большим нарушениям авторских прав, пиратскому использованию информации и обусловленной им (пиратством) потерей инвестиций в эти сферы;
- риски злоупотребления технологиями и связанными с цифровизацией новыми возможностями, с несанкционированным использованием чужой информации, с использованием чужих ресурсов и т.д. Подтверждением значимости этой группы рисков является возрастающая киберпреступность — взлом устройств IoT («интернет вещей»), атаки на мобильные устройства и финансовые мобильные приложения как части инфраструктуры дистанционного банковского обслуживания (ДБО) и платежных систем, атаки на смарт-контракты и т.п.;
  - сопутствующие риски, появление которых обусловлено изменением на основе цифровизации существующих ранее технологий, а также совершенствованием действующих ранее и созданием новых бизнес-моделей. В процесс цифровизации могут быть включены новые составляющие, которые привнесут в него дополнительные риски. Примером являются риски рынка криптовалюты, реализуемого на основе применения такой цифровой технологии, как блокчейн и др.

Как современный тренд развития мировой экономики и общества цифровизация на различные страны оказывает разное влияние. От степени воздействия цифровизации на национальную экономическую и социальную жизнь зависит место каждой страны в мировом сообществе. Для оценки степени охвата любой страны цифровизацией используются показатели, косвенно или прямо измеряющие ее [2, с. 280].

Россия отстает от стран-лидеров цифровизации на 5–8 лет. Если текущие темпы роста цифровой экономики России сохранятся на прежнем уровне, как например в 2020 году, в силу высокой скорости глобальных изменений и инноваций, этот разрыв составит 15–20 лет. Вместе с тем, в последние годы улучшилось состояние инфраструктуры в России, в первую очередь по уровню проникновения проводного интернета (70,4% от общей численности населения). Имеются также серьезные достижения

в доступности широкополосного и мобильного интернета, в распространении смартфонов.

Сегодня цифровая экономика названа одним из приоритетных направлений Стратегии научно-технологического развития России. Полноценная последовательная цифровизация российской экономики станет платформой для качественного изменения ее структуры и долгосрочных возможностей.

По поручению Владимира Путина Правительство Российской Федерации разработало программу «Цифровая экономика» для интенсивного развития цифровизации в России. Программа ориентирована не только на основные составляющие цифровой экономики, но и на рост частных и государственных инвестиций в такие перспективные области, как Интернет вещей, большие данные, разработка ИТ-продуктов и услуг с высоким экспортным потенциалом. Это позволит увеличить долю цифровой экономики до 5,6% ВВП, а также создать большие межотраслевые эффекты и реальную добавленную стоимость в отраслях до 5–7 трлн рублей в год.

Решениями Президента и Правительства Российской Федерации была запущена не только плановая работа министерств и ведомств по «Цифровой экономике», но и большое количество инициативных разработок экспертных сообществ, поддерживаемых различными НПО (Агентство стратегических инициатив, Центр стратегических исследований и др.).

В целях реализации Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 года № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»[4], данная программа направлена на создание условий для развития общества знаний в Российской Федерации для повышения благосостояния и качества жизни граждан нашей страны путем повышения доступности и качества товаров и услуг производится в условиях цифровой экономики с использованием современных цифровых технологий, повышения осведомленности и цифровой грамотности, повышения доступности и качества государственных услуг для граждан.

Целями настоящей Программы являются:

- создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан;
- создание необходимых и достаточных условий институционального и инфраструктурного характера, устранение имеющихся препятствий и ограничений для создания и (или) развития высокотехнологических бизнесов и недопущение появления новых препятствий и ограничений как в традиционных отраслях экономики, так и в новых отраслях и высокотехнологичных рынках;
- повышение конкурентоспособности на глобальном рынке как отдельных отраслей экономики Российской Федерации, так и экономики в целом.

Данная программа комплексно учитывает и дополняет цели и задачи, реализуемые в рамках Национальной технологической инициативы и принятых документов стратегического планирования, включая отраслевые правовые акты, в частности, прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденный Председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым, Стратегию научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденную Указом Президента Российской Федерации № 642 от 1 декабря 2016 года «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации технологического развития Российской Федерации», Стратегию для развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы приоритетный проект «Совершенствование процессов организации медицинской помощи.

Настоящая Программа, ориентируясь на Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, исходит из того, что цифровая экономика представляет собой хозяйственную деятельность, ключевым фактором



производства в которой являются данные в цифровой форме, и способствует формированию информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений, развитию информационной инфраструктуры Российской Федерации, созданию и применению российских информационно-телекоммуникационных технологий, а также формированию новой технологической основы для социальной и экономической сферы.

Эта Программа помогает развитию цифровой экономики на территории стран — участниц Евразийского экономического союза и в кооперации с партнерами на европейском и азиатско-тихоокеанском направлениях в форматах Шанхайской организации сотрудничества и БРИКС.

Достижение запланированных характеристик цифровой экономики Российской Федерации обеспечивается за счет достижения следующих показателей к 2024 году:

- 1) в отношении экосистемы цифровой экономики:
  - успешное функционирование не менее 10 компаний-лидеров (операторов экосистем), конкурентоспособных на глобальных рынках;
  - успешное функционирование не менее 10 отраслевых (индустриальных) цифровых платформ для основных предметных областей экономики (в том числе для цифрового здравоохранения, цифрового образования и «умного города»);
  - успешное функционирование не менее 500 малых и средних предприятий в сфере создания цифровых технологий и платформ и оказания цифровых услуг;
- 2) в отношении кадров и образования:
  - количество выпускников образовательных организаций высшего образования по направлениям подготовки, связанным с информационно-телекоммуникационными технологиями, — 120 тыс. человек в год;
  - количество выпускников высшего и среднего профессионального образования, обладающих компетенциями в области информационных технологий на среднем уровне, — 800 тыс. человек в год;

- доля населения, обладающего цифровыми навыками, — 40 процентов;
- 3) в отношении формирования исследовательских компетенций и технологических заделов:
  - количество реализованных проектов в области цифровой экономики (объемом не менее 100 млн рублей) — 30 единиц;
  - количество российских организаций, участвующих в реализации крупных проектов (объемом 3 млн долл.) в приоритетных направлениях международного научно-технического сотрудничества в области цифровой экономики, — 10;
  - 40 — в отношении информационной инфраструктуры;
  - доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети «Интернет» (100 мбит/с), в общем числе домашних хозяйств — 97 процентов;
  - во всех крупных городах (1 млн человек и более) устойчивое покрытие 5G и выше;
- 4) в отношении информационной безопасности:
  - доля субъектов, использующих стандарты безопасного информационного взаимодействия государственных и общественных институтов, — 75 процентов;
  - доля внутреннего сетевого трафика российского сегмента сети «Интернет», маршрутизируемая через иностранные серверы, — 5 процентов.

Пандемия 2020 г. дала мощный толчок для трансформации экономики [3, с. 80]. Самоизоляция и другие ограничения вынудили предприятия перейти на удаленный формат работы и оперативно развивать каналы и сервисы для ведения бизнеса в режиме онлайн. Сложившаяся ситуация в экономике сформировала новый опыт и ускорила процесс диджитализации общества. В современных условиях важной составляющей экономического роста является внедрение инновационных технологий на производстве, что в свою очередь предполагает эффективное использование ресурсного потенциала страны.

Сегодня отдельные, преимущественно сервисные, сектора российской экономики (банки, ритейл, телеком, госуслуги)

практически не уступают по уровню цифровизации своих бизнес-процессов зарубежным, а зачастую и превосходят их.

В промышленности же доля предприятий, внедривших отдельные цифровые технологии, составляет 20–45% (рис. 2).

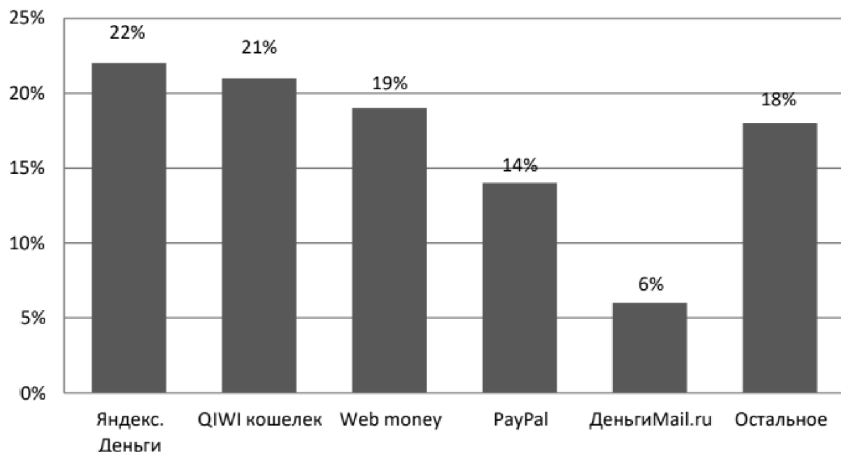


Рис. 1. Доля пользователей платежными системами в 2019 г., %

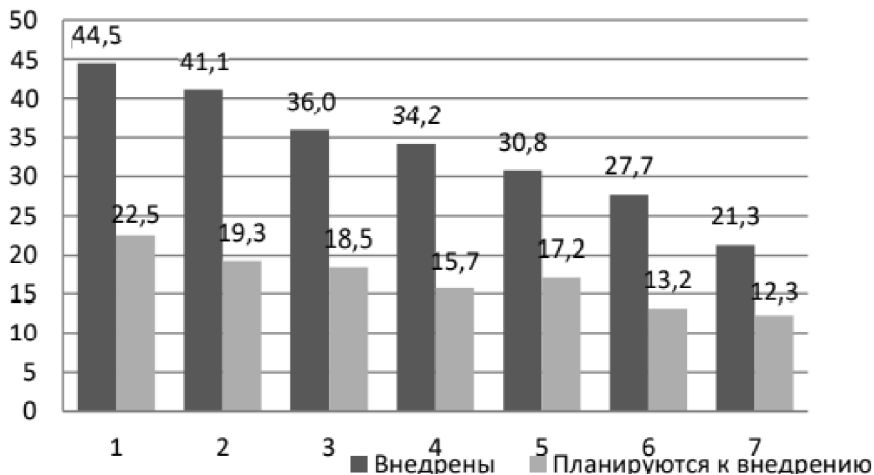


Рис. 2. Удельный вес организаций промышленности, внедривших и планирующих к внедрению цифровые технологии в 2019 г., %

Для того чтобы конкурировать с мировыми лидерами по скорости разработки и вывода на рынок новых продуктов, необходима перестройка бизнес-процессов на всем жизненном цикле продукции, использование бизнес-моделей, основанных на цифровых платформах.

Одна из ключевых проблем заключается в том, что интерес российского бизнеса к внедрению новых технологий в целом до сих пор остается на низком уровне. Лишь 19,8% компаний осуществляли технологические инновации в 2019 г. (в странах-лидерах — более 50%). Это может негативно повлиять на процесс цифровизации, т.к. спрос на цифровые технологии будут предъявлять те компании, которые входят в сравнительно небольшое число инновационно-активных.

При этом факторами, ограничивающими рост ИТ-компаний могут стать административные барьеры, недостаточно благоприятный инвестиционный и бизнес-климат, дефицит ИТ-кадров.

На основе приведенного исследования можно заключить:

- 1) необходимо устранить барьеры относительно внедрения новых технологий (в том числе искусственного интеллекта);
- 2) следует развивать регулирование в сфере обработки и оборота данных, идентификации субъектов цифровой экономики, электронного документооборота и др.;
- 3) предстоит совершенствовать законодательство, обеспечивающее взаимодействие бизнеса и государства по ИТ-проектам в рамках государственно-частного партнерства.

### Список литературы

1. Анохина Е.М., Косов Ю.В., Халин В.Г., Чернова Г.В. Системные риски управления при реализации государственной политики в области образования и науки: анализ проблемной ситуации, риски и их идентификация // *Управленческое консультирование*. — 2016. — № 10. — С. 8–26.
2. Минченко, В.Г. Цифровые технологии в образовании: современные вызовы и перспективы / В.Г. Минченко, Т.Н. Поддубная, Е.Л. Заднепровская // *Цифровая экономика и сквозные цифровые технологии*:

- современные вызовы и перспективы экономического, социального и культурного развития / [Абашева О.Ю., Амирова Э.Ф., Беляева С.В. и др.]; под ред. И.А. Бондаренко, А.Н. Полетайкина. — Самара: ООО НИЦ «ПНК», 2020. — С. 278–292.
3. *Олферов А.В.* Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики / А.В. Олферов, К.А. Маковейчук, С.А. Петренко // International Journal of Open Information Technologies. — 2019. — № 7. — С. 85–91.
  4. *Райков А.Н.* Ловушки для искусственного интеллекта // Экономические стратегии. — 2016. — № 6. — С. 172–179.
  5. Распоряжение правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
  6. Россия в новую эпоху: выбор приоритетов и цели национального развития // Экспертный доклад. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/401421877.pdf> (дата обращения: 01.02. 2021).
  7. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 — 2030 годы».
  8. Указ Президента Российской Федерации №642 от 1 декабря 2016 года «О стратегии научно-технического развития Российской Федерации технологического развития Российской Федерации».
  9. Юдина Т.Н. Цифровизация как тенденция современного развития экономики Российской Федерации: pro/contra / Т.Н. Юдина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2017. — № 3. — С. 139–143.
  10. *Varian H.R.* Copying and Copyright // Journal of Economic Perspectives. — 2005. — No 19 (2). — P. 121–138.

УДК 338.314.055.4

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАННЫМ БИЗНЕСОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Синицына Е.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Парфёнова В.В.,***

студентка,  
кафедра ГМУ и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

***Шелухина А.Д.,***

студентка,  
кафедра ГМУ и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## RESTAURANT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

***Sinitsyna E.V.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department GMU and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: [sinychka@mail.ru](mailto:sinychka@mail.ru)

***Parfenova V.V.,***

student,  
Department of GMU and Economics  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: [Vladislava0614@mail.ru](mailto:Vladislava0614@mail.ru)

***Shelukhina A.D.,***

student,  
Department of GMU and Economics  
Institute of World Civilizations, Moscow

E-mail: [Nastya2025.Shelukhina@ya.ru](mailto:Nastya2025.Shelukhina@ya.ru)

**Аннотация.** Политика ресторанного бизнеса охватывает несколько направлений. Поскольку ресторанный бизнес создается людьми и для людей, политика управления персоналом находится в центре внимания и должна полностью соответствовать концепции развития ресторана. Управление персоналом в ресторанных заведениях осуществляется благодаря применению комплекса определенных методов управления. Поскольку методы управления персоналом в гастрономии взаимосвязаны друг с другом, то они формируют систему работы с персоналом, в которой при изменении в одном из методов, есть изменения во всех других связанных функциональных задачах и обязанности. Выбор методов управления человеческими ресурсами определяется компетенцией менеджера ресторана, его организаторские способности, управленческий опыт и знание направления социальной психологии и теории управления.

Темой статьи является исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе.

**Ключевые слова:** методы; управление человеческими ресурсами; ресторанный бизнес; исследования; предприятия

**Abstract.** The policy of the restaurant business covers several areas. Since the restaurant business is created by people and for people, the personnel management policy is in the spotlight and must fully comply with the concept of restaurant development. Personnel management in restaurant establishments is carried out through the use of a set of specific management methods. Since the methods of personnel management in gastronomy are interconnected with each other, they form a system of work with personnel in which, when one of the methods changes, there are changes in all other related functional tasks and responsibilities. The choice of human resource management methods is determined by the competence of the restaurant manager, his organizational skills, managerial experience and knowledge of the direction of social psychology and management theory.

The subject of the article is the study of modern methods of personnel management in the restaurant business.

**Key words:** methods; human resource management; catering business; research; enterprises.

Ресторанный бизнес — предпринимательская деятельность за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, в области ресторанного дела.

Ресторанный бизнес отличается от всех остальных видов бизнеса. Это компания, которая сочетает в себе искусство и тра-

диции, механизмы деятельности и опыт маркетологов, философию обслуживания и концепцию формирования потенциальной аудитории.

В соответствии с национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания» предприятия общественного питания в зависимости от характера их деятельности подразделяются на:

- предприятия, организующие производство продукции общественного питания (заготовительные фабрики, цеха по производству полуфабрикатов и кулинарии, специализированные кулинарные мастерские, предприятия бортового питания (магазины) и др.) с возможностью доставки потребителям;
- предприятия, организующие потребление продукции и обеспечение их потребления на месте и на вынос с возможностью доставки (рестораны, кафе, бары, закусочные, столовые, предприятия быстрого питания);
- компании, организующие продажу продукции для коллективного питания (с возможным потреблением на месте) (пункты общественного питания, буфеты, столовые, мелкие торговые сети);
- выездные сервисные компании;
- все, организующие доставку и обслуживание потребителей в гостиничных номерах и других транспортных средствах.

Ресторанные заведения делятся на следующие виды: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, ресторан быстрого питания, буфет, столовая, кафе, гастрономия.

При определении типа заведения общественного питания учитываются следующие факторы:

- ассортимент реализуемых кулинарных изделий, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий, их разнообразие и сложность изготовления;
- инженерное оснащение (материальная база, инженерное оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочные решения и др.);
- методы и формы обслуживания;



- время обслуживания клиентов (время ожидания, доставки и потребления услуг);
- профессиональная подготовка и квалификационный уровень персонала;
- условия обслуживания (удобство зала, мебель, этика сотрудников, эстетика дизайна, интерьер и т.д.).



Рис. 1

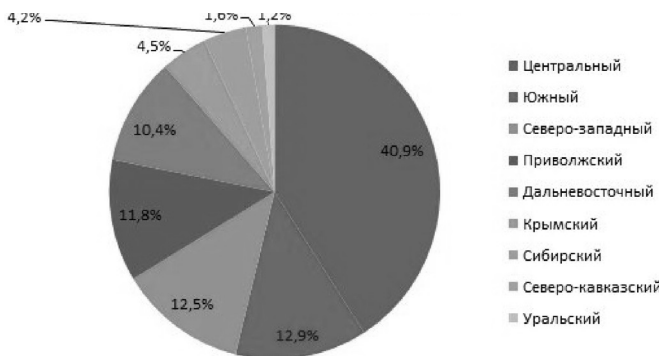


Рис. 2. Количество ресторанов по регионам Российской Федерации [1], в %

Из года в год ресторанный бизнес стремительно развивается. Существует серьезная конкуренция за посетителей. Этот фактор заставляет топ-менеджеров думать не только об основной стратегии и стиле ресторана, но и о деталях, которые делают заведение уникальным и неповторимым.

Только при формировании зрелой концепции и последовательной комплексной реализации всех составляющих ресторанного бизнеса успех в развитии ресторана гарантирован.

Рестораны играют довольно важную роль в жизни человека. Помимо удовлетворения физиологических потребностей в питании, «выход» в ресторан несет важную социальную функцию.

Человек должен не только есть, но и общаться. Рестораны — одно из немногих мест, где работают все органы чувств, создавая общее чувство удовлетворения. Вкус, зрение, обоняние и тактильные ощущения объединяются при оценке еды, обслуживания и атмосферы ресторана.

Эффективная работа ресторана зависит от нескольких факторов. Как и любая сложная система, ресторан начинается с идеи его учредителей и заканчивается контролем функционирования заведения.

Главную роль играет практическая философия его владельца и/или директора. Это находит отражение в подходе к хозяйственной деятельности, который определяет этические и моральные ценности, реализуемые в процессе функционирования компании. Основная идея основателей ресторана — определить его кредо и максимально удовлетворить посетителей [2].

Ресторанный бизнес требует постоянных вложений в рекламу, особенно при наличии ряда конкурентов.

Классическая рекламная кампания кафе проводится за 15–30 дней до праздника: Нового года, 8 марта, выпускного сезона в учебных заведениях. Корпоративы и праздники всегда были золотыми яйцами для ресторанов, поэтому не стоит их недооценивать. Расходы на рекламу в преддверии этих мероприятий многократно окупятся.

К долгосрочным маркетинговым инструментам, направленным на привлечение всеобщего внимания к ресторану и улучшение его имиджа, относятся:

- 1) наличие в меню диетического и детского отдела;
- 2) приготовление блюд из местных или экологически чистых продуктов;
- 3) наличие больших бюджетных обедов для молодежи и студентов;

- 4) привлечение известных поваров для обучения сотрудников приготовлению экзотических блюд на имеющемся оборудовании;
- 5) презентация классических блюд должна выгодно отличаться от конкурентов;
- 6) создание сайта и страниц в социальных сетях с фотографиями и актуальным меню. У вас есть возможность бронировать столики и заказывать еду онлайн. Это гарантирует, что клиент попадет в вашу компанию, не обращаясь к конкурентам. При отсутствии поводов для праздничных мероприятий их легко можно создать самостоятельно. На базе ресторана можно проводить мастер-классы известных поваров, тематические дегустации, конкурсы культурного отдыха. Главное, чтобы заведение было услышано и его имидж постоянно улучшался [3].

Вот основные обязанности менеджера ресторана:

- управление человеческими ресурсами — установление правил работы персонала и контроль за их выполнением, организация обучения сотрудников и формирование корпоративной культуры;
- финансовый менеджмент ресторана — если в заведении нет бухгалтера, управляющий контролирует начисление и выплату заработной платы, следит за отчетностью ресторанных расходов и прибыли, а также сокращает ненужные расходы;
- стратегия развития ресторана и его продвижение — анализ рисков работы, продвижение бренда и продвижение ресторана в Интернете;
- решение организационных вопросов — ремонт и замена оборудования, планирование поставок, редактирование и обновление меню ресторана [4].

Рассматривая общее развитие российского бизнеса как внедрение западных управленческих технологий, проверенных практикой и временем, можно отметить, что в ресторанном бизнесе решение задач, связанных с менеджментом и управлением персоналом, чаще всего является прерогативой первых лиц, администраторы, но не профессионалы. Как правило, менеджеры

ресторана самостоятельно ведут такую деятельность, как прием на работу, проведение собеседований, перемещение сотрудников внутри отделов, дисциплинируя и уделяя этому часть своего времени и сил, в ущерб решению более важных и творческих задач. Если рассматривать такую модель управления рестораном, то необходимо выделить главное правило, которого должен придерживаться ресторатор: быть гибким и в основном делать все, что в твоих силах. В зависимости от ситуации он обслуживает клиентов, работает на кассе, убирает со столов, встречает клиентов, готовит. И не только: он выбирает поставщиков, закупает и хранит продукты, составляет бюджет и организует рекламные кампании. У него десятки обязанностей — ресторатор: определяет степень ответственности сотрудников; формирует политику ресторана и определяет цены; нанимает, обучает и увольняет, поощряет и продвигает персонал; планирует график работы и движение персонала; устанавливает поведенческие критерии; создает трудовую этику.



Рис. 3. Организационная структура ресторана

Ключевым фактором успешного управления в ресторане является четкое распределение управленческих функций. Необходимо соблюдать баланс между правами и обязанностями каждого руководителя и специалиста. Здесь уместно говорить

о принципе делегирования функций, уделяя особое внимание вопросам контроля и рациональности. Эта задача разделена на отдельные области, за каждой из которых закреплено ответственное лицо. За промежуточный этап отвечает конкретный менеджер. При определении организационной структуры ресторана необходимо учитывать сложность и квалификацию сотрудников каждого уровня. Организационная структура управления зависит от размера ресторана [6].

Рост на 44% к концу 2021 года. Об этом говорится в исследовании, проведенном совместно Федерацией рестораторов и отельеров России и КПМГ.

По мнению экспертов, благодаря доставке многие компании смогли продолжить работу, сохранить персонал, сохранить старых клиентов и завоевать новых клиентов даже в период самоизоляции.

Из-за пандемии COVID-19 общие продажи ресторанов в России упали на 35,3%. Однако ряд заведений, особенно те, которые изначально ориентировались на доставку или смогли быстро наладить процесс, смогли увеличить продажи: рост продаж у этих игроков составил в среднем 19%.

Исследование показало, что для большинства заведений доставка является дополнительным каналом продаж, не каннибализующим основной ресторанный бизнес: 2/3 респондентов заявили, что внедрение доставки увеличило количество клиентов и заказов, а также продажи. Более половины прироста каждого из этих показателей составило 10%. Прибыль компаний от подключения доставки растет слабее оборота: у 57% участников рынка рост составил до 5%

Оборот российских предприятий общественного питания в 2021 году достиг 1,35 трлн рублей, сократившись на 20,7% по сравнению с 2020 годом. Об этом свидетельствуют данные Росстата.

Речь идет о доходах ресторанов, кафе, баров, столовых предприятий и учреждений, а также организаций, поставляющих продукцию общественного питания.

Доходы в этой отрасли резко сократились в 2021 году из-за пандемии коронавируса COVID-19 — для борьбы с ней в России

были введены ограничения на работу кафе и ресторанов. Так что весной эти заведения работали только на вынос и доставку. Летом некоторые ограничения были смягчены, но в некоторых регионах осенью ввели новые из-за роста заболеваемости. Например, в ноябре московские власти запретили ночные общепиты.

В декабре ресторанный рынок упал на 20,9% по сравнению с декабрем 2020 года до 136,3 млрд рублей (падение ускорилося по сравнению с ноябрем 2021 года, когда рынок ежегодно снижался на 16,4%). В то же время рынок вырос на 8,8% в декабре по сравнению с продажами контрактного общепита в ноябре (ноябрь зафиксировал снижение по сравнению с предыдущим месяцем на 7,1%).

Худшими месяцами для ресторанного рынка России в 2021 г. стали апрель (выручка компаний упала на 52,6% г/г) и май (-52,9%).

Россельхозбанк подтвердил падение отрасли общепита в России в 2021 году на 21%. По оценке кредитной организации, в России, как и в случае с мировым рынком HoReCa, восстановление рынка может занять около двух лет.

Помимо роста оборота предприятий общественного питания в ближайшее время, эксперты отмечают такие тенденции трансформации ресторанного бизнеса, как увеличение доставки на дом и ужесточение конкуренции между ресторанами и продуктовыми магазинами, а также появление виртуальных ресторанов.

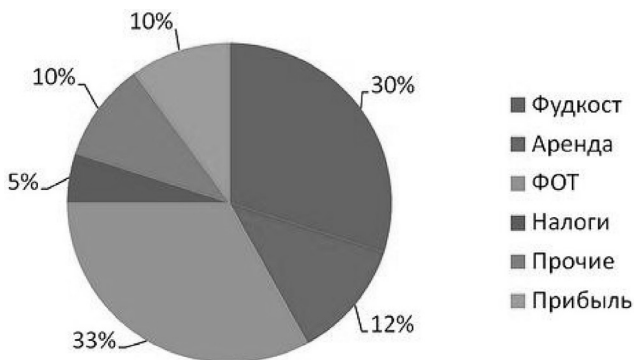


Рис. 4. Затраты [5]

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок ресторанного бизнеса не стоит на месте. Каждому заведению приходится следовать новым технологиям, при этом стараться обходить конкурентов и ускорять все процессы в своем заведении. При использовании автоматизации в ресторане можно сократить издержки, уменьшить списания просроченного товара, а также увеличить прибыль и улучшить рентабельность заведения, а что самое главное повысить качество обслуживания посетителей.

Меры поддержки общепита в Москве: поскольку ситуация с коронавирусом в столице не улучшается и отдельные сферы бизнеса вынуждены работать с ограничениями, Правительство Москвы приняло следующие решения.

1. Организации и предприниматели, которые предоставляют услуги в сфере общественного питания, могут воспользоваться отсрочкой арендной платы за июль, август, сентябрь 2021 года. Крайний срок уплаты — 31 декабря 2021 года.

Однако отсрочка предоставляется только по аренде нежилых объектов, находящихся в собственности Москвы. Чтобы ею воспользоваться, арендатор должен подать заявление и иметь документы, подтверждающие использование объекта в соответствующей деятельности.

2. Организации и ИП, оказывающие услуги в приоритетных отраслях бизнеса, но не являющиеся субъектами малого и среднего предпринимательства, с 1 июля могут получить кредит по льготной ставке. Воспользоваться такой поддержкой можно до 31 декабря 2021 года. При этом заемщик должен одновременно соответствовать следующим условиям:

- сумма дохода за 2020 год по всем видам деятельности и режимам налогообложения не превышает 2 млрд руб.;
- среднесписочная численность работников за 2020 год превысила 250 чел.;
- удельный вес доходов от деятельности в приоритетных отраслях в общем объеме доходов не должен составлять менее 70 процентов;
- средний размер выплат работникам по данным РСВ за 2020 год составляет не ниже среднемесячной зарплаты в этой отрасли по г. Москве;

- организация не является государственной компанией, государственной корпорацией, государственным или муниципальным унитарным предприятием, а также юрлицом, в уставном капитале которого есть доля участия РФ, субъекта РФ, муниципального образования, их дочерним или зависимым хозяйственным обществом и дочерним или зависимым хозяйственным обществом такого юридического лица.

При этом к приоритетным отраслям относятся:

- деятельность в сфере общественного питания;
- организация культурных, выставочных, просветительских мероприятий;
- деятельность в области культуры, организации досуга и развлечений;
- физкультурно-оздоровительная деятельность и спорт;
- деятельность по предоставлению бытовых услуг населению (услуги парикмахерских и салонов красоты).

По информации, размещенной на сайте мэра, максимальный размер конечной ставки для заемщика составит 6 процентов, максимальный размер кредита — 500 млн руб., срок субсидирования процентной ставки — 12 месяцев.

Также на сайте мэра сообщается о включении предприятий общепита в программу субсидий малому и среднему бизнесу. Максимальный размер субсидии — 1 млн руб. Эту сумму можно потратить на приобретение или лизинг оборудования, уплату коммунальных платежей, процентов по кредитам на развитие бизнеса, компенсацию затрат на мероприятия по профилактике новой коронавирусной инфекции (не более 15 тыс. руб. всего), покупку средств индивидуальной защиты для сотрудников (не более 6 500 руб. на одного человека). При этом получатели субсидии обязаны выполнять (соблюдать):

- требование Главного государственного санитарного врача по Москве по поводу проведения обязательной вакцинации персонала;
- ограничения, установленные указами мэра Москвы.

Кроме того, до 31 декабря 2021 года продлена программа льготного кредитования субъектов малого и среднего предпри-



нимательства по кредитам, полученным с 15 апреля 2020 года. Воспользоваться программой смогут налогоплательщики, зарегистрированные в г. Москве и ведущие деятельность в одной или нескольких приоритетных отраслях (например, к ним относятся общественное питание, внутренний и въездной туризм, деятельность в области информации и связи) [7].

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. [https://vuzlit.ru/348085/klassifikatsiya\\_predpriyatij\\_restorannogo\\_biznesa](https://vuzlit.ru/348085/klassifikatsiya_predpriyatij_restorannogo_biznesa).
2. <https://www.bestreferat.ru/referat-254496.html>.
3. <https://www.ekam.ru/blogs/pos/kak-upravlyat-uspeshnim-restoranom>.
4. <https://joinposter.com/post/upravlenie-restoranom>.
5. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ресторанный\\_рынок\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ресторанный_рынок_России).
6. [https://studbooks.net/1514661/menedzhment/spetsifika\\_upravleniya\\_restorannom\\_biznese](https://studbooks.net/1514661/menedzhment/spetsifika_upravleniya_restorannom_biznese).
7. <https://its.1c.ru/db/newscomm/content/474884/hdoc>.
8. <https://www.mos.ru/dpir/function/napravlenie-deyatelnosti-dpir/podderzhka-i-razvitie-predprinimatelstva/finansovaya-podderzhka/obshestv-pit-na-kommunalnye-3-kv21/>
9. [https://mbm.mos.ru/article/dengi/subsidii/subsidii-dlya-predpriyatij-obshchepita\\_2850887](https://mbm.mos.ru/article/dengi/subsidii/subsidii-dlya-predpriyatij-obshchepita_2850887).
10. <https://its.1c.ru/db/newscomm/content/474884/hdoc>.
11. <https://goscontract-info.turbopages.org/goscontract.info/s/shkola-goszakupok/pomoshch-ot-gosudarstva-na-razvitie-biznesa-cto-poluchat-ip-i-ooo>.

УДК 354

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И ОТБОРА КАДРОВ<sup>1</sup>

**Корякин К.Г.**,

магистрант,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва

**Токмурзин Т.М.**,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

## TRANSFORMING HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC SERVICE: DIGITAL TECHNOLOGIES FOR RECRUITMENT AND SELECTION

**Koryakin K.G.**,

graduate student,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

E-mail: k1210k@yandex.ru

**Tokmurzin T.M.**,

PhD in Economic Sciences,

associate professor Department "State and Municipal management",

Financial University Government of the Russian Federation

E-mail: tokmurzin@fa.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы совершенствования подбора и отбора персонала на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы. Предложено внедрение цифровых технологий в виде банка анкет в рутинные задачи по найму сотрудников.

**Ключевые слова:** гражданская служба, отдел кадров, внутренний корпоративный портал, банк анкет, резюме, найм сотрудников.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — Токмурзин Тимур Маратович, к.э.н., доц. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: ttokmurzin@fa.ru.

**Abstract.** The article discusses the issues of improving the selection and selection of personnel for the civil service to fill the post of civil service. It is proposed to introduce digital technologies in the form of a bank of questionnaires in routine tasks for hiring employees.

**Key words:** civil service, personnel department, internal corporate portal, bank of questionnaires, resumes, hiring of employees.

Важнейшим механизмом государственного управления является государственная служба. Но представить ее без единого сотрудника — невозможно. Именно поэтому на благо государства в этой сфере трудятся и работают миллионы граждан. Однако их деятельность довольно публична, соответственно выполнение непосредственных обязанностей требует исключительно высокой профессиональности и максимальной эффективности. Для обеспечения данных требований существует кадровое управление, которое своей деятельностью обеспечивает государственную службу ценными кадрами, отвечающими требованиям, а также формирование у сотрудников необходимых качеств для достижения поставленных целей. Все вышеперечисленное объединяется в один большой аспект работы кадрового управления — организация работы с персоналом.

Однако, при детальном изучении кадровой ситуации в системе государственных органов, руководящими лицами страны не раз отмечалось неэффективное решение вопроса кадровой перспективы. Отсутствует система целостной кадровой работы, недоступен мониторинг актуальных вакантных должностей и информации по ним, кадровые службы зачастую выстроены по устаревшим принципам и не могут соответствовать высоким требованиям современного мира. Одной из самых злободневных проблем является низкая кадровая ротация — решение о назначении сотрудника на любую группу должностей нередко принимается по принципу личного знакомства и «личной преданности», особенно это касается руководящих должностей [1].

Актуальность исследования обусловлена тем, что для подбора качественного состава персонала в органы государственных служб необходимо совершенствовать и цифровизировать систему подбора и поиска кандидата.

В кругах сотрудников государственных служб у всех на слуху фразы «кадровый резерв», «формирование кадрового резерва», «подготовка кадрового резерва» и подобные, однако мало кто задумывается о действительной глубинности и значимости данных процедур, которые прячутся за этими словами. Но еще меньшее число думает о сложности этих самых процедур, и о порой противоречивой реальности, которую они отражают.

Стоит сказать, что понятие кадрового резерва может выступать как в широком, так и узком смысле. Потребление в широком смысле — это все процессы, выполняемые для трудоустройства резервиста в соответствии с ранее полученной им подготовки и на основе определенных ранее потребностей.

В узком же смысле — это исключительно работа с отдельным резервистом, общение с ним, намерение обеспечить ему трудоустройство на ту или иную должность в соответствии с его интересами и пожеланиями, помощь в поиске подходящей должности и при прохождении конкурсных процедур, которые могут закончиться как положительным ответом, так и ничем [2].

В нашем же понимании кадровый резерв выступает прежде всего в роли квалифицированных руководителей и специалистов, обладающих способностями к различного рода сферам работ, имеющим непосредственное отношение к государственному органу, а также потенциально руководящими деятельностью малых и больших групп, которые прошли проверку в конкурсном отборе или проходят целевую подготовку по совершенствованию профессионально компетентности.

В соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» кадровый резерв представляет собой совокупность данных граждан, которые были признаны победителями по итогам конкурсного отбора для включения в кадровый резерв на замещение вакантной должности определенной категории и группы [1].

Формирование кадрового резерва и его использование служат главным образом для своевременного обеспечения гражданской службы подготовленными и квалифицированными сотрудниками.

Кадровый резерв формируется в соответствии со статьей 64 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» для замещения следующих вакантных должностей:

- в государственном органе в порядке должностного роста;
- в другом государственном органе в порядке должностного роста;
- должности, назначение на которую осуществляется Президентом Российской Федерации.

Процедура включения в кадровый резерв начинается со сбора заявлений от всех желающих государственных служащих и граждан Российской Федерации. Далее по всем группам должностей проводится конкурс, решение о соответствии квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям, участников которого принимает конкурсная комиссия государственного органа в соответствии со статьей 22 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ. Включение в кадровый резерв оформляется правовым актом государственного органа. На основе данной процедуры формируется Сводный кадровый резерв Российской Федерации [6].

Процедура формирования кадрового резерва — это сложная задача по отбору наиболее перспективных, квалифицированных специалистов с помощью применения специальных технологий и методик. Вне зависимости от способа формирования — с проведением конкурса, или без него — каждый процесс должен включать в себе обязательные требования и правила по его проведению, обозначенные в нормативно-правовой базе. К примерам таких требований относятся:

- установление прописанных и обозначенных требований к искомому специалисту в зависимости от ключевых задач каждой должности, по которой проходит формирование кадрового резерва;
- проведение оценки лиц, претендующих на включение в кадровый резерв, на основе всей собранной по ним информации;
- выявление наиболее достойных представителей из потенциальных (возможных) кандидатов в резерв на эти должности;

- заключение решения о включении в кадровый резерв избранных кандидатов на основе проработки всей информации.

Для того, чтобы кадровый резерв всецело выполнял заложенные в него задачи, требуется провести большую и многоплановую работу, в основу которой могут быть заложены три ключевые идеи [4].

1. Применение кадровой технологии в роли кадрового резерва может быть полностью раскрыто только лишь при максимально широком его использовании на всей территории Российской Федерации, то есть в каждом государственном органе нашей страны. Однако максимальное распространение может быть лишь формальным, отраженным лишь в документации. Процедура формирования кадрового резерва должны выполняться всегда эффективно на системной и комплексной основе. Стоит сказать, что выполнение формирования кадрового резерва происходит на всей территории Российской Федерации и на 1 января 2021 г. суммарно насчитывалось 52 391 резервистов в отдельных органах государственной власти, однако до максимума еще не доведена [5].
2. Узкий круг лиц никогда не сможет привести формирование кадрового состава к масштабности, для это требуется больше число квалифицированных специалистов, знающих свое дело, так как данная задача не может быть делом дилетантов.
3. Для достижения столь масштабной цели требуется ответственный поход во всех аспектах данного вопроса. То есть, решение должно достигаться по всей стране, массовым кругом лиц одновременно и постоянно. Требуются усилия на всем кадровом пространстве страны. И основой всего этого выступает нормативно-правовая база по вопросам кадрового резерва, требующая пересмотра и совершенствования, в которую входят Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральный закон Российской Федера-

ции от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)», Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», Федеральный закон Российской Федерации от 7 июня 2013 года № 116-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»». Также стоит отметить, что данный вопрос был поднят на заседании экспертной группы Комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров 25 мая 2021 г. и вошел в список первостепенных задач [6].

Однако существует ряд некоторых обстоятельств, которые оказывают негативное воздействие на процесс формирования кадрового резерва:

- 1) современный рынок труда зачастую не может предоставить достаточно квалифицированных, опытных, высокопрофессиональных специалистов, способных руководить на государственной и муниципальной службе;
- 2) качество подготовки молодых специалистов в заведениях высшего образования по направлениям «менеджмент», «управление персоналом», «государственное и муниципальное управление» оставляет желать лучшего. Зачастую, после получения диплома, требуется продолжение профессионального обучения и повышение квалификации. Во многом это связано с тем, что в настоящее время обучение в высших заведениях стало массовым — показатель поступающих выпускников в России, по разным

оценкам, на данный момент составляет до 85%, в то время как в СССР этот показатель был примерно всего 17–18%. Это говорит о том, что входной поток увеличился более чем в четыре раза, тогда как количество профессиональных преподавателей только снижается ввиду многих факторов;

- 3) крайне низкая заработная плата, предлагаемая на государственной и муниципальной службе, не позволяет привлекать наиболее профессиональных и перспективных специалистов.

Без должного внимания и решения вышеперечисленных проблем нельзя надеяться, что решение проблемы найдется само собой, и дефицит квалифицированных кадров на государственной и муниципальной службе, особенно в депрессивных регионах, исчезнет.

Выход из кризиса кадровой наполненности возможен лишь при серьезном усовершенствовании государственной кадровой политики. Следует модернизировать и пересмотреть подход во всей системе подбора, повысить мотивацию специалистов как на младших, так и на ведущих группах должностей, обеспечить достаточный уровень профессиональной подготовке и переподготовке кадров. Стоит больше внимания уделить подходу по созданию целостной системы целостной, а главное автоматизированной системы обновления профессионального кадрового состава на государственной и муниципальной службе в нашей стране [7].

Ожидания от формирования кадрового состава могут быть абсолютно разными. Проводя анализ всех существующих точек зрения по части предназначения и возможностей кадрового резерва как самостоятельного института, его функций можно обозначить следующим образом [8].

1. Первая функция кадрового резерва — это подготовка высокоэффективных специалистов за счет того, что его формирование и постоянная работа с ним позволяет учитывать постоянное обновление требований, предъявляемым к сотрудникам государственной и муниципальной службе, и своевременно переквалифицировать и актуализировать знания будущих сотрудников.



2. Вторая функция — упорядочивание и совершенствование кадровой работы. Это позволяет проводить преимущественность сотрудников по всей вертикали иерархии своевременно и без задержек, максимально ее автоматизировав, и обеспечив наполненность кадрового состава сочетанием молодых и опытных кадров.
3. Третья функция — исключение возможности проявления назначения на должности в соответствии с коррупционной заинтересованностью, «личное знакомство», «личная преданность» и подобными проявлениями, негативно влияющими на эффективность государственного управления.
4. Четвертая функция — обеспечение открытости и гласности деятельности кадровых служб, исключение коррупционного фактора посредством проведения конкурсных процедур, что будет способствовать развитию и укреплению справедливости государственного управления.
5. Пятая функция — создание высокоэффективных команд, в которых главенствовать будет согласие и сплоченность в сочетании с личными интересами каждого отдельно взятого сотрудника для достижения единой поставленной задачи в соответствии с интересами государственного органа власти или муниципалитета.

Если политика потребления кадрового резерва построена правильно и используется на всех уровнях государственной и муниципальной службы, каждый кандидат всегда реализует свой потенциал на благо страны. В случае же, если кадровый резерв будет использоваться не всегда, утверждение кандидата на претендующую должность будет происходить в единичных случаях, а большинство резервистов так никогда и не поступят на государственную или муниципальную службу — тогда следует или коренным образом пересмотреть процесс его формирования, или же поставить под сомнение целесообразность проведения данной работы. Проблема определения профессионального будущего каждого отдельно взятого резервиста намного значимее, чем сам вопрос о его зачислении в резерв.

Следует думать о том, что неиспользуемый по назначению кадровый резерв — это абсолютно неэффективный процесс, на ко-

торый были затрачены силы, время, и деньги, вне зависимости от того, по какой именно причине он не состоялся.

Решить все затронутые в данной статье проблемы кадрового резерва за один раз — невозможно. Данный вопрос требует комплексного подхода. Однако, какие-либо действия необходимо начать уже прямо сейчас. Нельзя бесконечно ждать внезапного появления ответа на все вопросы сразу. Требуется модернизировать и совершенствовать работу кадрового резерва постепенно, в таком случае его использование будет более планомерным, удобным и чаще востребованным.

Совершенствование работы государственного управления должно соответствовать современным трендам цифровизации, и использовать его преимущества для достижения поставленных целей более эффективными средствами. В данный момент большое распространение на государственной и муниципальной службе получило внедрение и использование облачных технологий, которые имеют следующие преимущества [9, с. 207–212].

1. Использование облачных технологий позволит сократить деятельность кадровых служб, уменьшить влияние человеческого фактора, снизить количество бумажно-волоконитной работы, ускорить процессы взаимодействия сотрудников.
2. Использование облачных технологий ускоряет работу организации, а также, дает возможность быстрее и проще производить желаемые сотрудниками доработки.
3. Обеспечение независимости технического обслуживания каждой информационной технологии, используемой в государственном органе власти или муниципалитете.
4. Облачное решение требует централизации технологий, что ведет к стандартизации используемого оборудования, а это всегда приводит к снижению издержек.

В соответствии с настоящими трендами облачных решений организации государственной и муниципальной службы все больше используют внутренние порталы для внутреннего взаимодействия сотрудников. Портал имеет широкий функционал, начиная от чата и заканчивая онлайн редактированием документов.

Предложением по усовершенствованию кадрового резерва государственной и муниципальной службы может послужить внедрение на базе облачного решения «Хранилища резюме». Явным инструментом для найма будущих гражданских государственных служащих является резюме кандидата. Резюме представляет собой краткое описание основных данных о человеке: ФИО, дата рождения, место рождения, номер телефона, почтовый адрес. В резюме также указывается такая информация как: полученная категория образования, опыт работы, личные достижения и профессиональные навыки [10].

Внедрение сервиса «Хранилище резюме» на портал позволит организациям автоматизировать подбор граждан на государственную службу. Сервис доступен только руководящему составу и сотрудникам отдела кадров. Это позволит ускорить процесс поиска кандидата за счет сокращения использования множества бумажной макулатуры. Сервис состоит из четырех основных разделов.

1. Почта. В данном разделе отображаются все письма, полученные с помощью официального сайта органа государственной власти. Любой гражданин, заполнив анкету, где система обрабатывает её в файл формата doc и создаст карточку кандидата.
2. Страница с категориями. На данной странице будут отображаться составленные системой резюме, полученные на адреса электронной почты через заполнение анкеты на официальном сайте государственного органа и на бумажном носителе.

Категории, на которые сортируются резюме:

- основная деятельность органа исполнительной власти;
- юриспруденция;
- бухгалтерия;
- информационные технологии и т.д.

Категории наполняются одним из следующих вариантов:

- создание карточки кандидата при переносе системой из раздела Почта;
- самостоятельное создание карточки кандидата сотрудником отдела кадров на основе резюме, полученных на бумажном носителе.

При открытии карточки руководству предоставляется следующая дополнительная информация:

- кто из сотрудников создал карточку;
- дата создания;
- дата изменения;
- был ли кандидат на рассмотрении на трудоустройство.

Внутри каждой категории перечень карточек кандидатов представлен в виде таблицы со следующими столбцами.

- Имя.
- Фамилия.
- Отчество.
- Номер телефона.
- Дата создания.
- Опыт работы.
- Профессиональные навыки.

Список карточек оснащен поиском и фильтром по каждому из критериев, благодаря которому руководство органа государственной власти может выстраивать фильтра так, чтобы система самостоятельно подбирала ему кандидата. Система работает беспристрастно и выдаст карточку, наиболее подходящую запросу руководства.

3. Рассматриваемые к трудоустройству. Данный раздел содержит карточки кандидатов, к которым руководство проявило интерес. Добавить в данный раздел карточку может любой сотрудник, входящий в состав руководства. Карточка кандидата становится недоступна для просмотра и выбора другим руководителям организации в течение 30 дней. Сотрудники отдела кадров получают уведомление о перемещении карточки кандидата в данный раздел.

По истечению 30 календарных дней карточка кандидата либо возвращается обратно в одну из категорий, либо, в случае утверждения трудоустройства, перемещается в архив.

4. Архив. Данный раздел состоит из двух подразделов:
  - первый подраздел, в который попадают карточки кандидатов, информация о которых не обновлялась более 180 дней;

— второй подраздел, в который перемещаются карточки кандидатов, которые были приняты на работу.

Данный сервис прост в использовании и позволит усовершенствовать процесс подбора граждан на должности государственной гражданской службы. Отдел кадров получает преимущество в виде уменьшения бумажной волокиты, им предстоит всего лишь обработать понравившиеся карточки кандидатов, чтобы включить их в список людей на конкурс. Руководство выбирает себе людей уже по готовым и сформированным профессиональным навыкам, исключая личную заинтересованность из процесса подбора граждан [7, с. 82–89; 8, с. 528–531; 9, с. 207–212; 10, с. 188–195].

Исследование показало, что цифровые технологии подбора кадров позволят сделать систему более прозрачной и открытой, сократит время работы сотрудников отдела кадров, сократит взаимодействие сотрудников с огромным количеством бумажной макулатуры.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2 августа 2004. — № 31 — Ст. 3215.
2. *Клеткина Н.В.* Актуальность и методы отбора персонала // Статья, CYBERLE Максимова Е. Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели // Работа с персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap\\_1320.html/](http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap_1320.html/).
3. О создании и использовании резервов управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // <http://state.kremlin.ru/face/9556>
4. *Марченко И.П., Марченко И.В.* Подготовка резерва управленческих кадров // Служба кадров и персонал. — 2010. — № 1.
5. Заседание комиссии по кадровому резерву — <http://kremlin.ru/events/administration/65680>.
6. *Марченко И.П., Марченко И.В.* Кадровый резерв в органах власти и управления как объект социологического анализа // Социология власти. — 2010. — № 8.

7. *Разумова Е.В.* К вопросу об определении сущности государственной собственности // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2015. — № 9(168). — С. 82–89.
8. *Разумова Е.В.* Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
9. *Ромашкин В.В., Сираждинов Р.Ж., Сибиряев А.С.* Процесс подготовки квалифицированных кадров для государственной гражданской службы. // Вестник университета. — 2015. — № 9. — С. 207–212.
10. *Шмакова Т.А.* Анализ резюме как современный метод отбора персонала. Статья. — Тамбов, 2019. — С. 188–195.

УДК: 330.34

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

**Харитов Д.А.,**

студент,

факультет «Высшая школа управления»,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва

## DIGITALIZATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM

**Kharitov D.A.,**

student,

Faculty of Higher School of Management,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

E-mail dimariddik@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассмотрено развитие цифровизации в системе управления.

Представлены основные задачи использования цифровизации. Проанализированы положительные и отрицательные стороны цифровизации. На основе данной информации сделаны выводы о возможных перспективах развития цифровизации в системе управления.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые технологии, государственное управление, электронное правительство, преимущества, риски, нормативно-правовые акты.

**Abstract.** The article considers the development of digitalization in the management system.

The main tasks of using digitalization are presented. The positive and negative sides of digitalization are analyzed. Based on this information, conclusions are drawn about the possible prospects for the development of digitalization in the management system.

**Key words:** digitalization, digital technologies, public administration, digital government, benefits, risks, normative legal acts.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель — Сибиряев Алексей Сергеевич, к.пол.н., доц. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: gimu09@mail.ru.

На сегодняшний день использование научных достижений, таких как компьютеры, Интернет, различные информационные системы и гаджеты, находит свое применение практически во всех сферах человеческой жизни. Особенно широко они стали использоваться во время всемирной пандемии коронавируса COVID-19. Во многих коммерческих и государственных структурах часть рабочего персонала стала работать удаленно, выполняя свои обязанности и коммуницируя друг с другом при помощи специальных гаджетов (смартфоны, планшеты, ноутбуки и т.д.). Документооборот постепенно переносится в цифровое поле (люди обмениваются нормативно-правовыми актами через различные приложения и системы, например, электронную почту, использование бумажных носителей стало менее эффективным в рамках удаленной коммуникации), хранение данных, документации все больше осуществляется с применением цифровых носителей (например, базы данных в крупных компаниях и госструктурах хранятся на серверах или облачных хранилищах), систематизация, обработка данных и их использование реализуются при помощи искусственного интеллекта (сокращенно «ИИ»). Данные изменения и нововведения относятся к такой современной тенденции, как «цифровизация». Если мы обратимся непосредственно к трактовке понятия «цифровизация», то нужно понимать, что сегодня нет какого-то одного подхода к его определению. Частично это можно объяснить тем, что цифровизация как процесс относится к научно-технической терминологии, не связанной с юридической наукой. На данный момент можно согласиться с такой трактовкой данного понятия как «процесс внедрения информационно-коммуникационных и цифровых технологий в деятельность граждан, организаций и органов государственной власти, результатом которого является принципиальное изменение в практике получения, обработки и обмена информацией» (Здесь под звучащими «технологиями» понимается «искусственный интеллект», «облачные вычисления», «интернет вещей», «базы данных» и т.д.). Чтобы сложилось правильное представление о «цифровизации», необходимо также осознавать, что подразумевает под собой понятие «цифровые технологии». «Цифровые технологии» — это техно-



логии, которые являются продуктами, созданными с помощью вычислительной техники и соответствующего программного обеспечения и не отделимы от них. К ним относят электронные инструменты, устройства, системы, производящие, хранящие или обрабатывающие информацию в различных форматах [1, с. 200; 2, с. 119–125; 3, с. 207–212].

Применение всех этих новаций сегодня на практике все чаще можно наблюдать на примере системы государственного и муниципального управления. Информационные технологии предоставляют возможности для повышения качества предоставления государственных услуг, эффективности и результативности госуправления, а также как можно максимально задействовать потенциал удаленных территорий, применяя довольно популярные на сегодняшний день технологии дистанционного взаимодействия.

В 2019 году было проведено интересное исследование международной консалтинговой компанией BCG, по результатам которого Россия вошла в топ-10 ведущих стран мира по уровню использования цифровых государственных услуг и заняла третье место по темпам роста их использования, опередив среднемировой уровень примерно в три раза (42% против 15%). Данный результат можно прокомментировать так, что в цифровизации заинтересованы как граждане страны, так и само государство, которое стремится к данной тенденции для увеличения эффективности государственного управления. При этом, если обратиться к классификации, составленной Департаментом по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций (ООН), можно выяснить, что выделяют следующие основные сферы применения цифровых технологий в системе государственного управления:

- между различными органами государственной власти;
- между органами государственной власти и госслужащими;
- между органами государственной власти и бизнесом;
- между органами государственной власти и гражданами.

Рассматриваемое направление улучшения и преобразования системы государственного управления весьма перспективно и будет только развиваться с каждым годом более быстрыми тем-

пами, а учитывая события, происходящие в последние два года по всему земному шару, связанные с пандемией, можно уверенно утверждать, что данный процесс ускоряется стремительными шагами.

Сейчас можно наблюдать, что применение цифровых технологий в системе управления обеспечивает решение следующих задач:

- 1) управленческой (информационное обеспечение принятия управленческих решений и доведения данных до всех уровней руководителей и подчиненных);
- 2) административной (использование электронного документооборота и делопроизводства);
- 3) контрольной (расширение измеримых показателей работы, ведение более точной и объективной статистики, организация видеofиксации и онлайн-контроля за выполнением работниками поставленных задач, их продуктивностью и за их поведением на рабочем месте);
- 4) безопасности (защита информации с ограниченным доступом, конфиденциальных данных, предотвращение и нейтрализация угроз кибератак);
- 5) коммуникационной (поиск, сбор информации, обмен информацией и ее хранение, информирование госслужащих и граждан);
- 6) образовательной (обучение кадрового состава министерств, ведомств, различных коммерческих и некоммерческих организаций с применением вебинаров, образовательных порталов, специальных приложений и контроль знаний служащих/сотрудников при помощи систем электронного тестирования);
- 7) хранения (архивирование и сохранение данных);
- 8) исследовательской (поиск новой информации и обработка необходимого и актуального опыта) [4, с. 83; 5, с. 528–531].

Внедрение цифровых технологий в государственное управление производится с целью максимально эффективного предоставления гражданам и организациям доступа к государственным услугам и сервисам в цифровом виде, создания государствен-

ной системы управления данными, развития инфраструктуры электронного правительства («Умное правительство», «smart government»), применения интеллектуальных экосистем в государственном управлении. Все данные высказывания, конечно, очень красиво звучат. Однако пока, к сожалению или счастью, нельзя сказать об окончательно сформировавшейся нормативно-правовой базе, которая бы точно определяла и регулировала процесс «цифровизации». Сейчас мы находимся на активной стадии ее формирования [9–12].

Точкой отсчета активного развития цифровизации государственного управления можно считать Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 1 декабря 2016 г., тогда цифровизация экономики была включена в список приоритетных задач государственной политики. Еще одним немаловажным шагом стал Указ Президента РФ от 9 мая 2017 года № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». В данном нормативно-правовом акте сказано, что «целью развития информационной и коммуникационной инфраструктуры Российской Федерации (далее — информационная инфраструктура Российской Федерации) является обеспечение свободного доступа граждан и организаций, органов государственной власти Российской Федерации, органов местного самоуправления к информации на всех этапах ее создания и распространения». Также была разработана и утверждена распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р программа «Цифровая экономика Российской Федерации». На ее основе, в свою очередь, был создан национальный проект «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденный президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 4 июня 2019 г. № 7). К структуре указанного национального проекта относится федеральный проект «Цифровое государственное управление» [6, с. 49; 8, с. 169].

Проанализировав данные нормативные документы, можно прийти к выводу, что цифровизация должна вывести систему госуправления на совершенно новый уровень эффективности, но вместе с этим она послужит кардинальному и серьезному пере-

смотрю компетенций и полномочий всех госорганов. С развитием этой тенденции в будущем произойдет трансформация функций каждой государственной структуры, наделяемой новыми полномочиями в сфере создания и обеспечения функционирования разнообразных государственных информационных ресурсов. К подобным ресурсам можно отнести информационные системы и порталы, которые обеспечивают предоставление государственных услуг. Сегодня ими являются, например, единый портал многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (единый портал МФЦ), единый портал государственных услуг Российской Федерации (единый портал Госуслуг), единая информационная система в сфере закупок (ЕИС), официальный портал мэра и правительства Москвы (портал Госуслуг Москвы) и т.п.

Конечно, цифровизация в управленческой системе обладает преимуществами, к которым можно отнести:

- снижение числа кадрового состава и расходов на его содержание. (С внедрением современных технологий станет возможным уменьшить количество сотрудников/госслужащих, что означает сокращение расходной статьи, где это возможно, на содержание кадров или на содержание государственного аппарата, которая в структуре расходов государственного бюджета на 2020 год заняла 6,6% или примерно 1,5 трлн рублей, что является довольно массовой суммой);
- снижение нагрузки государственных органов (например, часть информации сможет обрабатывать, архивировать, распространять система);
- минимизация коррупционных факторов (т.к. многие процессы будут полностью автоматизированы, что исключает принятие в них участия и влияния на них человеческого фактора);
- обеспечение максимально точного выявления проблемных сфер жизни общества на современном этапе;
- возможность выхода на совершенно новый уровень стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации;

- минимизация искажения статистических/отчетных данных, которые характеризуют деятельность государственных органов (т.к. к ним будет постоянно предоставляться доступ в Интернете, что создаст условия для более объективной оценки эффективности деятельности со стороны вышестоящих органов и при этом повысит открытость данных для всего народа);
- оптимизация деятельности контрольно-надзорных структур (искусственный интеллект сможет самостоятельно контролировать выполнение определенных рабочих процессов, что позволит отказаться от специализированных менеджеров или перенаправить их в другие сферы);
- поиск лучшей стратегии развития при помощи моделирования с использованием технологии искусственного интеллекта.

Несмотря на рассмотренные выше положительные черты цифровизации в системе управления, существуют и отрицательные, которые можно отнести даже к критическим рискам, заставляющим задуматься о каждом дальнейшем шаге.

Можно выделить следующие отрицательные факторы и риски.

1. Вероятность потери контроля за процессами, особенно в ключевые моменты решения важных проблем.
2. Процессы цифровизации государственного управления реализовываются в совершенно разных государственных органах. Специфика деятельности каждого органа государственного управления требует индивидуального подхода для достижения целей цифровых преобразований. Вследствие этого отсутствует типовое решение, которое могло бы быть универсальным/единым и распространено на деятельность различных ведомств и министерств. В настоящее время в каждом органе государственной власти созданы специализированные подразделения, которые ответственны за разработку и внедрение цифровых технологий. Подобная автономность и не совсем скоординированные действия снижают эффективность процессов цифровизации управления в целом, препятствуя достижению поставленных целей в намеченные сроки [7, с. 496].

3. Также существует определенная вероятность возникновения ситуации, когда из-за формального функционирования цифровых технологий государственные органы будут требовать выполнение определенных правил, которые могут ущемлять права и свободы человека и гражданина. Все-таки программа — это не человек, она не обладает человеческими качествами, а искусственный интеллект на данный момент находится только на стадии развития.
4. Особенно четко необходимо продумать аспекты в области участия негосударственных организаций. Должна быть определенность границ участия государственных и негосударственных структур. Может сложиться ситуация, что государственные органы потеряют контроль над управлением процессами и, наоборот, может произойти чрезмерное вмешательство со стороны государственных органов в решение определенных задач. Это действительно сложная грань, поскольку взвешенное решение в данном вопросе найти весьма трудно. Привлечение негосударственных организаций может поспособствовать значительному ускорению реализации тех проектов, на которые ориентировано государство. Однако нужно понимать, что здесь имеются свои «подводные камни».
5. Цифровизация государственного управления в большей степени взаимосвязана с вопросами обеспечения безопасности, а правильнее в этом случае сказать — кибербезопасности. Особую тревогу вызывает то, что в последнее время стали все чаще происходить случаи несанкционированного/нелегального доступа к конфиденциальной информации в цифровом пространстве вследствие кибератак или проще сказать взломов данных, о которых довольно часто можно услышать в СМИ во всем мире. Одним из вариантов решения данной проблемы в настоящий момент рассматривается переход государственных структур на российское программное обеспечение (сокращенно — ПО), однако в этом случае возникает еще одна сложность, которая выражается в том, что необходимо импортозамещение в области информационных технологий, к которо-

му пока не готовы в должной мере ни разработчики программного обеспечения, ни специалисты, занимающиеся сопровождением таких систем и решений.

Также в последние годы можно отметить тенденцию того, что во многих образовательных учреждениях стала распространяться и популяризироваться программа обучения по направлению «Информационная безопасность», цель которой — подготовка специалистов в области кибербезопасности и необходимость понимания сущности цифровизации в системе государственного и муниципального управления, а именно:

- внедрение цифровых технологий в управленческую систему должно проходить осознанно. Нужно понимать, целесообразно ли вводить определенную технологию, нужна ли она сейчас, или следует подождать ее модернизирования, так как важно, чтобы каждая технология эффективно повышала качество работы. Здесь играет важную роль именно экономическая целесообразность. Большие затраты на какую-либо технологию, которая кажется сегодня прогрессивной, могут в будущем не окупиться из-за неполного неточного анализа рисков;
- необходимо осознать, насколько новое законодательство в области цифровизации будет согласовано с действующими законами. Если говорить по-другому, не сложится ли ситуация, когда одна норма вступит в противоречие с другой из-за новшеств, которые вынудят пересмотреть различные отрасли права и, возможно, даже базовые положения;
- кроме того, нужно учитывать, как скоро будет выстроена четко сформулированная правовая база, т.к. с внедрением совершенно новых технологий их функционирование должно регулироваться законом. А если закон еще не успели изменить, то и работа государственных органов может затормозиться в данном направлении из-за невозможности выполнения поставленных задач при помощи нововведенных технологий.

Безусловно вышеуказанные вопросы и проблемы требуют безотлагательного решения, если государство хочет как можно

скорее влиться в «цифровую эпоху». В данной ситуации можно предложить следующие пути и способы по выходу из сложившихся проблем.

*Во-первых*, в России сегодня уже формируется нормативно-правовая база цифровизации, что подтверждается принятыми в недавнем времени нормативно-правовыми актами и внесенными изменениями в существующие нормативные документы, касающиеся и регламентирующие процесс цифровизации в Российской Федерации. Однако по мере дальнейшего развития для обеспечения правомочности пользования цифровыми технологиями в деятельности государственных структур требуется пересмотреть и внести дополнительные правки во многие нормативно-правовые документы.

*Во-вторых*, из-за того, что цифровая трансформация затрагивает не только федеральный центр, но и все субъекты РФ, необходимо составить, принять и обеспечить доведение до региональных органов власти методических материалов в рамках цифровизации государственного управления с целью более успешной модернизации и взаимодействия всех элементов государственного сектора. Помимо этого, следует проводить массовое обучение сотрудников и госслужащих в сфере управления цифровыми технологиями и их использования.

*В-третьих*, в оборот нужно вводить только те технологии, которые гарантированно проверены и проработаны, поскольку недостаточные готовность и испытания технологического оснащения и оборудования являются причиной низкой работоспособности и эффективности государственных учреждений и ведомств [13; 14].

*В-четвертых*, государство должно позаботиться и об обеспечении безопасности цифровых процессов. Здесь не обойтись без привлечения высокоинтеллектуальных средств защиты, а также специальных сотрудников по кибербезопасности, которые будут контролировать вопросы безопасного функционирования данных технологий. Эти меры, в свою очередь, повлекут за собой довольно нема-



лые финансовые затраты, к чему государственный аппарат должен быть готов.

*В-пятых*, конечно же мы должны сами разработать собственное программное обеспечение, на основе которого будут базироваться все цифровые и технологические процессы во избежание вмешательства иностранных конкурентов в дела нашего государства из-за применения иностранного ПО, на что требуется так же немало ресурсов.

Проанализировав положительные и отрицательные стороны цифровизации, можно сделать вывод, что пока не будет сформировано четкой нормативно-правовой базы, которая бы регламентировала все аспекты данного процесса, невозможно будет проводить политику активного внедрения современных технологий в систему управления. Это должно происходить постепенно, поступательно, если государство хочет максимально эффективно модернизировать методы и способы управления.

В заключение хочется сказать, что цифровизация в системе управления является одним из важных направлений развития современного общества. Научно-технический прогресс не останавливать, формы управления и организации людей должны эволюционировать и совершенствоваться. Но к этому нужно подходить очень ответственно и поступательно. Цифровизация главным образом заключается в применении новых цифровых бизнес-процессов, участники которых могут располагаться в любой точке мира, увеличении их эффективности за счет более оперативного и «интеллектуального» управления с учетом анализа крупного объема информации. Насколько мы выяснили цифровизация имеет как свои положительные стороны, так и отрицательные. Для начала необходимо понять, с чем именно мы имеем дело, когда говорим о цифровизации в управленческой системе. А для этого нужно тщательно продумать и структурировать нормативно-правовую базу, которая будет определять данный процесс и границы его влияния. Необходимо обратить особое внимание на устранение имеющихся недоработок в законодательных и подзаконных актах. Также требуется выяснить, как именно и где именно нужно применять цифровые технологии, чтобы достичь максимально полной отдачи от их использо-

вания. Эффективность цифровизации в значительной мере зависит от того, в какой мере будут учтены и устранены разного рода риски, и насколько этот процесс будет безопасно реализовываться в современном обществе.

### Список литературы

1. Барменкова Н.А., Сибиряев А.С. Наукограды как инновационный ресурс развития регионов: Монография. — М.: Издательство «Спутник+», 2019. — 215 с.
2. Прокофьев М.Н., Сибиряев А.С. Мировой опыт государственной финансовой поддержки сельского хозяйства. // Вестник НГИЭИ. — 2019. — № 2(93). — С. 119–125.
3. Ромашкин В.В., Сираждинов Р.Ж., Сибиряев А.С. Процесс подготовки квалифицированных кадров для государственной гражданской службы. // Вестник университета. — 2015. — № 9. — С. 207–212.
4. Разумова Е.В. К вопросу об определении сущности государственной собственности // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2015. — № 9(168). — С. 82–89.
5. Разумова Е.В. Концепция SMART CITY как основной вектор формирования эффективной системы управления городским хозяйством // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8(109). — С. 528–531.
6. Сергиенко Н.С. «Бюджет для граждан»: опыт регионов и муниципальных образований // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. — 2017. — № 1. — С. 49–51.
7. Токмурзин Т.М., Чакхчиев Г.Г. Деятельность региональных органов власти по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации // Государственное регулирование экономики в условиях глобализации // Сборник научных статей по материалам II международной научно-практической конференции. — 2015. — С. 496–501.
8. Шедько Ю., Короткова Ю., Овчинников Н. Внедрение проектного метода в органах местного самоуправления // Самоуправление. — 2018. — №. 51. — С. 169–172.
9. Цифровизация государственного управления в Российской Федерации: преимущества и риски. [электронный ресурс]. Режим доступа:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii-preimuschestva-i-riski> [Дата обращения: 05.01.2022].
10. Использование цифровых технологий в государственном управлении. [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hsbi.hse.ru/articles/izpolzovanie-tsifrovyykh-tekhnologiy-v-gosudarstvennom-upravlenii/> [Дата обращения: 05.01.2022].
  11. Цифровизация управленческих процессов. [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kachestvo.pro/innovatsii/tsifrovizatsiya-upravlencheskikh-protsessov/> [Дата обращения: 05.01.2022].
  12. Россия в топ-10 по активности использования цифровых госуслуг. [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kachestvo.pro/news/rossiya-v-top-10-po-aktivnosti-ispolzovaniya-tsifrovyykh-gosuslug/> [Дата обращения: 05.01.2022].
  13. Бюджет России на 2020 год в цифрах. [электронный ресурс]. Режим доступа: [http://fincan.ru/articles/112\\_byudzh-et-rossii-na-2020-god-v-cifrah/](http://fincan.ru/articles/112_byudzh-et-rossii-na-2020-god-v-cifrah/) [Дата обращения: 05.01.2022].
  14. Цифровое государственное управление. [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/> [Дата обращения: 05.01.2022].

УДК 331.1

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ QIWI

***Чекан А.А.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом,  
Московский Государственный Областной университет, Мытищи

***Федаева Н.В.,***

магистр 1 курса,  
программа подготовки «Кадровый менеджмент»,  
Московский Государственный Областной университет, Мытищи

## TRAINING OF STAFF AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL CAPACITY OF QIWI ORGANIZATION

***Chekan A.A.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of Human Resources Management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: anna.chekan@mail.ru

***Fedaeva N.V.,***

1<sup>st</sup> year master,  
training program “Personnel management”,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: Nicka84@inbox.ru

**Аннотация.** Авторы сосредоточивают внимание на том, система обучения была в компании QIWI, но до 2019 года ей пользовалась только треть сотрудников. Сейчас все изменилось — регулярное обучение проходят больше 75 процентов персонала. Чтобы запустить выгодную для бизнеса и востребованную у персонала систему, компания QIWI прошла три стадии: организация обучения вручную, своими силами; автоматизация и вовлечение сотрудников в обучение; создание корпоративного портала для обучения — Campus. Основные методы исследования — анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что

после внедрения собственной платформы образовательный процесс стал более понятным и мотивирующим. Теперь не происходит ситуаций, когда кто-то записался на обучение, но не пришел на него — сотрудники выбирают курсы осознанно, а Qampus напоминает обо всем заранее. Выросла вовлеченность в образовательные процессы компании: больше сотрудников обучают коллег. Кроме этого, система корпоративного обучения стала конкурентным преимуществом бренда работодателя.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, обучение, кадровый потенциал организации.

**Abstract.** The authors focus on the fact that the training system was at QIWI, but until 2019 only a third of employees used it. Now everything has changed — more than 75 percent of staff receive regular training. To launch a system that is profitable for business and popular with staff, QIWI has gone through three stages: organizing training manually, on its own; automating and involving employees in training; creation of an enterprise portal for training — Qampus. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. According to the results of the study, the authors concluded that after the introduction of its own platform, the educational process became more understandable and motivating. Now there are no situations when someone signed up for training, but did not come to it — employees choose courses consciously, and Qampus recalls everything in advance. Involvement in the educational processes of the company has grown: more employees train colleagues. In addition, the corporate training system has become a competitive advantage of the employer's brand.

**Key words:** personnel management, personnel, training, personnel potential of the organization.

Пандемия коронавируса запустила в прошедшем году глобальные процессы спада в экономике. Они отразились и на доходах к развитию сотрудников разных сфер деятельности. Бизнес теперь стремится к минимально затратному, но максимально быстрому и эффективному способу обучения персонала, активно используя онлайн и новые технологии [10].

По мнению экспертов hh.ru 73 процента соискателей хотят работать в компании, где есть эффективная система корпоративного обучения, и поэтому в ближайшей перспективе компании будут усиленно использовать корпоративное обучение, чтобы решить бизнес-задачи, обеспечить выживание организаций, раз-

вить компетенции сотрудников под стратегические потребности организации [7].

Чтобы загрузить выгодную для бизнеса и востребованную у персонала систему обучения, компания QIWI прошла три стадии:

**Стадия 1. Организация обучения вручную, своими силами.** Корпоративное обучение в компании QIWI начали развивать в 2017 году. Это был этап, когда руководителей просили указать в Excel, какое обучение им нужно, курсы для сотрудников искали в интернете — ориентировались на стоимость и информацию на сайтах провайдеров, а результаты не радовали. Сотрудники про обучение забывали, HR-ы не понимали, как собирать обратную связь по курсам. В итоге в программах участвовали всего лишь до 30 процентов персонала.

**Стадия 2. Автоматизация и вовлечение сотрудников в обучение.** На этой стадии в компании QIWI начали искать подходящее готовое решение на рынке. Оценивали возможность организовывать индивидуальное и корпоративное обучение очно и онлайн, прозрачность организации обучения для участников и руководителей-заказчиков. Были важны три критерия. Первый — качественный контент: проверенные материалы и хорошие отзывы на него. Второй — геймификация, чтобы вовлекать и поощрять сотрудников за обучение. Третий — безопасное хранение персональных данных [8].

Большинство платформ были ориентированы на подход «обучение назначается руководителем или спускается сверху отделом обучения» и громоздкими по части организации очных форматов, их пришлось бы долго внедрять и так же долго дорабатывать.

В компании QIWI же стремились от этого уйти: у сотрудников должна была быть возможность осознанно выбирать для себя курсы и планировать профессиональное развитие, исходя из своих потребностей и целей команды.

**Стадия 3. Создание корпоративного портала для обучения — Qampus.** Это каталог всех учебных материалов компании, которые собраны на одном ресурсе. Основной принцип — простота: на портале легко ориентироваться, сотрудники могут сами

составлять себе учебные планы. Кроме этого, портал дополнили геймификацией: за оставленные отзывы и добавленные материалы сотрудник получает виртуальные монеты, которые может потратить на разные корпоративные сувениры и гаджеты [6]. Создавали портал девять месяцев: полгода ушло на разработку, еще три месяца — на тестирование.

На Qampus сотруднику доступны книги, видео, электронные курсы — внутренние и внешние. Добавить все курсы в учебный план можно одним кликом. Сотрудники сами выбирают из проверенной и качественной базы необходимые материалы или учебные курсы, руководители при необходимости их корректируют, после — согласовывают и отслеживают ежемесячную отчетность по бюджетам и тренингам в планах у подчиненных. Предметно планы развития обсуждают уже на регулярных встречах по обучению [4].

Каталог учебных материалов регулярно пополняют и обновляют. Причем делает это не только команда обучения, но и сами сотрудники. Каждый сотрудник QIWI может в любой момент пополнять Qampus курсами или другими полезными образовательными материалами. Все новые материалы и курсы проходят модерацию отдела обучения.

Далее в статье необходимо отметить, какие возможности открыла компания QIWI облачная платформа Qampus:

- сократилось время на формирование потребностей в обучении и бюджетирование: процесс стал занимать всего один день;
- сотрудники сами могут планировать свое развитие, активно оставляют отзывы. Это позволяет выбирать только самые лучшие курсы и материалы для развития;
- руководители видят всю статистику обучения своих сотрудников;
- эксперты могут добавлять нужные группы сотрудников в свой ивент;
- T&D могут планировать, бюджетировать и организовывать все виды обучения в одном месте.

После внедрения собственной платформы образовательный процесс стал более понятным и мотивирующим [2]. За год доля

обучающихся сотрудников QIWI выросла с 30 до 75 процентов. Теперь не происходит ситуаций, когда кто-то записался на обучение, но не пришел на него — сотрудники выбирают курсы осознанно, а Qampus напоминает обо всем заранее. Выросла вовлеченность в образовательные процессы компании: больше сотрудников обучают коллег [1]. Кроме этого, система корпоративного обучения стала конкурентным преимуществом бренда работодателя [3]. Соискатели положительно реагируют на то, что в компании у них будет доступ к непрерывному образованию и платформе с тремя библиотеками и 4 000 единиц тщательно отобранного контента: книги, видео, электронные курсы, а также внутренние и внешние курсы.

Главный результат, который QIWI принесла автоматизация корпоративного образования, — формирование кадрового потенциала организации [9]. Переход на удаленной формат работы весной 2020 года подтвердил, что все сделали правильно: сотрудники продолжили обучение онлайн. Кроме того, во время карантина платформа стала дополнительной площадкой для коммуникации с коллегами из других подразделений [5]. В 2020 году «Теории и практики» приобрели у QIWI код платформы. Тогда эта система корпоративного обучения стала доступна любым компаниям в виде LXP-платформы K-AMPUS.

### Список литературы

1. Брага И.В. Обратное наставничество: за и против нового тренда // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 24–26.
2. Брага И.В., Шоломонова Е.С. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. — 2021. — № 1 (39). — С. 165–172.
3. Жураховский А.С. Актуальные вопросы оценки HR-бренда // Друкеровский вестник. — 2020. — № 2 (34). — С. 260–266.
4. Жураховский А.С., Шоломонова Е.С. Особенности применения коучингового подхода к развитию персонала // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 1. — С. 38–43.



5. *Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 109–112.
6. *Истратий А.Ю., Кузнецова Д.Р.* Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. — М., 2021. — С. 113–115.
7. *Козлова Е.Г., Лыкова В.П.* Основные HR-тенденции в современных социально-экономических условиях // Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции / Московский авиационный институт. — М., 2021. — С. 177–180.
8. *Матюнин Л.В., Чекан А.А.* Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 1. — С. 101–108.
9. *Матюнин Л.В., Чекан А.А., Оболенская Ю.А.* Кадровый потенциал организации: теоретический аспект // Авиация и космонавтика — 2017. тезисы / Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). — 2017. — С. 635–636.
10. *Солодилов А.В., Кузнецова И.В., Кулешов С.М.* Стратегии экономического развития регионов и будущее России (на примере Московской области) // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. — М., 2021. — С. 357–361.

УДК 33.338

## ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И КИТАЯ.

**Чижевский Д.И.,**

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

**Замула Ю.В.,**

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

**Синицына Е.В.,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ГМУ и экономики,  
Институт мировых цивилизаций, Москва

## PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY IN RUSSIA AND CHINA

**Chizhevskiy D.I.,**

3<sup>rd</sup> year student,  
Department of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: danil.medved.90@mail.ru

**Zamula J.V.,**

3<sup>rd</sup> year student,  
Department of Management and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: uzamula@gmail.com

**Sinitsyna E.V.,**

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department GMU and Economics,  
Institute of World Civilizations, Moscow  
E-mail: sinychka@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются проблемы цифровизации экономики в России и Азии, приведены статистические данные, указаны тенденции развития.

**Ключевые слова:** экономика, цифровизация экономики, развитие, технологии, хозяйство, прогресс.

**Abstract.** This article discusses the problems of digitalization of the economy in Russia and Asia, provides statistical data, substantiated development studies.

**Key words:** economics, digitalization of the economy, development, technology, progress.

Цифровизация экономики — это повсеместное внедрение цифровых технологий в экономику. Это явление вызвано стремительным развитием информационных технологий, микроэлектроники и коммуникаций в большинстве стран мира. Цифровизация экономики — это глобальный процесс. Разработка передовых производственных технологий (ППТ), сквозных информационных технологий, нейротехнологий, искусственного интеллекта [1, с. 140].

В последнее время публичные споры о проблемах и перспективах роста, развития российской экономики по таким вопросам, как вступление России в период низких цен на мировых рынках сырья и продление отраслевых санкций, контролирующих и ограничивающих доступ национальных предприятий к иностранным рынкам капитала. Появляется необходимость в реализации структурных преобразований, формирующих импортнезависимое производство с целью повышения конкурентоспособности, инновационно-стратегической активности и устойчивости. Перевод экономики на новый качественный уровень развития занимает одно из главных мест в разработке не сырьевой модели развития, что подчеркивает актуальность изучения предпосылок и устойчивости формирования цифровой экономики и развития инновационная направленность всех хозяйствующих субъектов.

## Сущность и значение цифровой экономики

Существует множество подходов к определению понятия «цифровая экономика». Цифровая экономика — это система экономических, социальных и культурных отношений, осно-

ванных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий. Согласно Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» и Указу Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» цифровая экономика определяется как улучшение эффективности современной экономики в основном за счет технологий обработки данных и автоматизации всех процессов. Целостная, системная, комплексная проблема нахождения той модели отношений между людьми, которая совместима с технологиями четвертой промышленной революции, т.е. с цифровыми технологиями и другими высокими технологиями XXI века и в своем формировании, развитии, реализации должна обеспечивать достижение объективно заданной цели.

Цифровая экономика охарактеризована на порядок более быстрой окупаемостью инвестиций в проекты и более высокой доходностью от реализации проектов. Этот вопрос ставит проблему за пределы предприятий и организаций, куда должны направлять свои финансовые ресурсы, капиталы страны и межгосударственные объединения.

Ключевыми факторами в цифровой трансформации экономики, формирующими ближайшее будущее, являются информационные технологии, которые условно разделены на 4 блока: большие данные и аддитивные технологии 3D; технологии связи, квантовые и суперкомпьютерные технологии; технологии блокчейн, киберфизические системы, цифровое проектирование и моделирование интернет-вещи, в том числе индустриальные, облачные вычисления, развитие робототехники, искусственный интеллект.

Рассмотрим основополагающие инструменты цифровизации.

Большие данные (big data). Этот термин появился в 2008 году в то время как большие данные существовали и ранее. Но, с увеличением мирового потока информации возникла необходимость в обозначении такого огромного массива данных.

В 2008–2009 годах число подключенных устройств к сети интернет превзошло численность населения планеты. Таким об-

разом, возникла концепция интернета вещей. Под интернетом вещей подразумевают сеть, складывающуюся из физических предметов (вещей), способных контактировать друг с другом или с внешней средой без вовлечения человека.

Блокчейн. Данная технология впервые была использована в 2009 году. Она послужила основой для безопасных анонимных транзакций с криптовалютой. Криптовалюту можно охарактеризовать как виртуальную, электронную монету, представляющую собой зашифрованную информацию, не поддающуюся копированию. Блокчейн используется почти в любой криптовалюте и гарантирует её работу. Уже сейчас создано более сотен криптовалют и это число продолжает расти. Блокчейн — это инструмент хранения информации или же цифровой кадастр операций, переводов, соглашений, договоров.

Под интеллектуальными информационными технологиями (ИИТ) понимают процессы, способные обрабатывать различные данные, используя алгоритмы искусственного интеллекта. С помощью ИИТ стало возможным формулировать и регулировать ситуации, которые обычно считались подвластными только интеллекту человека. Эти ситуации не могли рассмотреть в виде формальной системы или исчисления и подвергнуть автоматизации.

Система экономических отношений, опосредованная технологическим прогрессом, информационными системами и глобальной сетью, представляет собой цифровую экономику. В ближайшем будущем конкурентное преимущество будут иметь только компании и государства с высоким уровнем и темпом цифровизации. Уже сейчас транснациональные корпорации активно внедряют цифровые инструменты в различные отрасли экономики, финансируя строительство дата-центров и используя системы накопления данных о бизнес-операциях и клиентах. Цифровые инструменты высокого уровня совмещают в себе производство с индивидуальностью, сокращают период от разработки инновационной идеи до продажи готовой продукции, дают возможность добиться максимального разнообразия под требования потребителя.

## Проблемы и перспективы цифровизации российской экономики с позиции инновационного развития

Сегодня переход на цифровую экономику один из главных приоритетов развития России, ведь именно уровень цифровизации будет показывать конкурентоспособность страны в новом технологическом укладе. Поэтому, для выхода нашей страны на новый уровень развития экономики, социальных отраслей нужны собственные научные решения и передовые разработки. Необходимо развитие страны в тех направлениях, где накапливается мощный технологический потенциал будущего, а это цифровые, другие, так называемые сквозные технологии, которые сегодня определяют облик всех сфер жизни. В декабре 2016 года президент В.В. Путин подписал указ в рамках «Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», который предусматривает меры по созданию правовых, технических, организационных и финансовых условий для развития цифровизации экономики в РФ.

В июле 2017 года Председателем Правительства РФ была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Эта Программа учитывает и комплексно дополняет цели и задачи, реализуемые в ряде принятых документов стратегического планирования, в частности прогноза научно-технологического развития Российской Федерации, стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, а также укладывается в рамки Договора о Евразийском экономическом союзе, согласно которому в ближайшей перспективе планируется создание интегрированной информационной системы Союза и трансграничного пространства доверия.

Российской Федерации нужно создать подходящие условия для модернизации нового технологического уклада, обосновать правила, способствующие конкуренции и выходу на рынок, определить навыки, позволяющие работникам выгодно использовать возможности цифровой экономики, и определить институты, подотчетные людям, для того чтобы достичь максимального эффекта.

Темпы развития экономики напрямую связаны с цифровизацией экономики. Применение таких мер, как: сокращение издержек, инвестиции в базовую инфраструктуру, связанных с ведением бизнеса, снижение торговых барьеров, содействие выходу новых компаний на рынок, усиление антимонопольных органов и поощрение конкуренции между цифровыми платформами; содействуют управлению в бизнесе и государстве, повышая их производительность.

Переход к сельскому хозяйству нового типа, основанного на модели циркулярной (т.е. безотходной) экономики, необходим для обеспечения биологической и продовольственной безопасности нашей стране.

В этом «умном» сельском хозяйстве найдут применение технологии проектирования и моделирования экологических систем, автоматизированные системы принятия решений, комплексная автоматизация и роботизация производства. Предполагается уменьшить использование внешних ресурсов (агрохимикатов) при этом максимально и локальные факторы производства (возобновляемые источники энергии, биотопливо, органические удобрения и т.д.). Развитие электронной торговли создает благоприятные условия для производственного рынка России.

В помощь инновационному сектору нашей экономики создана достаточно разветвленная система институтов развития (государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», ОАО «РОСНАНО», ОАО «Российская венчурная компания», Специальные инвестиционные контракты (СПИК), ОАО «Российский инвестиционный фонд информационно-коммуникационных технологий»), имеющая значительные финансовые ресурсы. Так как сегодня различные меры, предпринимаемые руководством страны, существенных плодов не принесли: экономика России все еще направлена на экспорт сырья, а отсутствие стимулирующих механизмов, способствующих развитию инновационной деятельности субъектов экономики одна из основных причин отсутствия прогресса в инновационном развитии страны.

По итогу можно сказать, что для качественного роста экономики необходимы технологии, обеспечивающие высокие темпы

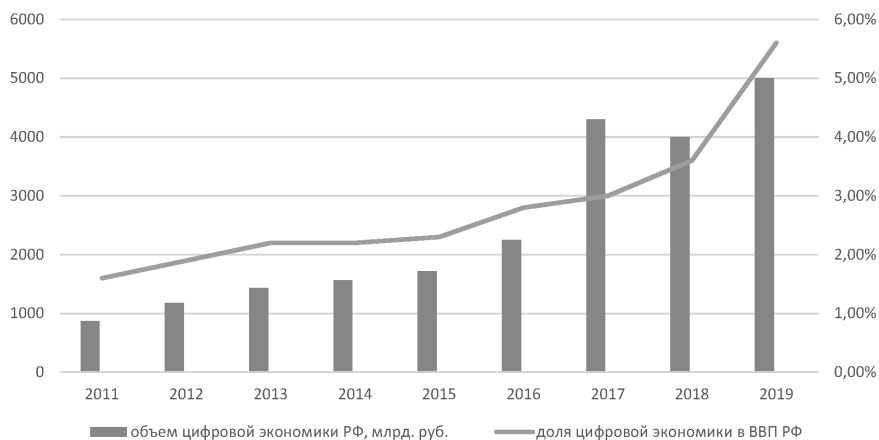
роста рынка, а также эффективно прогнозирующие их развитие и обеспечивающие быстрое реагирование на изменения на национальном и зарубежных рынках. Цифровизация, помимо влияния на все ныне имеющиеся рынки, способствует формированию и росту совершенного новых, большинство из которых будут носить сетевой характер. Россия ориентируется на технические рынки, дающие шанс по созданию иных отраслей с технологическим укладом, также влияющим на уровень жизни собственных граждан и национальную безопасность в целом.

Создание цифровой платформы по управлению экономикой — важная стратегическая задача, решение которой способно не только восстановить материальное производство, заложить фундамент будущих инноваций, но и обеспечить опережающее темпы развития РФ, которая в настоящее время только догоняет наиболее развитые западные страны. Важно развивать качественно иной уровень экономики по составу и редкости, поэтому возникает потребность в создании и развитии новых предприятий, поддержание «стартапов», ориентированных на мировой рынок и устойчивых в окружающей их цифровой среде, сквозную автоматизацию главных производственно-экономических процессов, развитие рынка персонализированного производства и потребления, повышение общей эффективности экономической деятельности, накопление знаний путем обмена, создание новых рабочих мест на технологически сложных направлениях.

По данным аналитического агентства IDC, средние затраты крупных компаний на технологии и услуги, необходимые для цифровизации производства, относительно прошлых лет, увеличатся и могут составить \$2 трлн.

Согласно данным McKinsey на 2017 год цифровая экономика в России пока составляет лишь 3% от ВВП, в КНР — около 33,7%. В рейтинге ООН электронных правительств мира на 2020 год Россия заняла 36-е место, когда в 2010 году это было 59-е место. Россия пока отстает от Европы и США по уровню цифровизации, но уверенно идет этим курсом. Сейчас для бизнеса самое время запрыгнуть в уходящий поезд цифровой трансформации. Если он все еще не успел этого сделать.





*Рис. 1.* Динамика показателей цифровой экономики России.  
График составлен автором.

Сегодня мир сталкивается с серьезными изменениями, которые несут в себе одновременно риски и возможности. Прорывные технологии и инновационные продукты появляются с беспрецедентной скоростью, упрощая и совершенствуя существующие бизнес-процессы и экономические модели. Ускорение оптимизации и модернизации экономической структуры, расширение возможностей использования научных и технологических инноваций жизненно важно для перехода к качественному экономическому развитию, необходимому развивающимся странам. В этом контексте особенно важной представляется цифровая трансформация экономики и бизнеса, поскольку она стала неотъемлемой частью процесса экономических преобразований в современном мире.

Цифровая трансформация подразумевает полную интеграцию промышленности и цифровых технологий для повышения эффективности и оптимизации процесса распределения ресурсов, совершенствования бизнес-моделей и методов производства. Благодаря глубокой интеграции цифровых технологий в реальную экономику непрерывно развиваются не только новые, но и традиционные отрасли, происходит создание новых моделей развития и государственного управления. Более того,

цифровая трансформация привела к совершенствованию методов управления в ряде стран.

### Текущее состояние цифровой экономики в КНР

Китай — страна, обладающая колоссальными человеческими и финансовыми ресурсами, а также претендующая на статус инновационной державы и технологического лидера, активно продвигает цифровизацию экономики на государственном уровне на протяжении последних лет.

Сегодня данные и информация становятся новым фактором производства, основным инструментом цифровой трансформации и мостом, соединяющим реальный и цифровой миры. Анализ и использование данных — ключ к повышению эффективности. С 2015 г. в КНР осуществляется Государственная стратегия работы с большими данными. Большие данные рассматриваются Китаем как стратегический ресурс, который поможет в продвижении развития экономики и повышении ее эффективности.

На 19-м съезде КПК в 2017 г. Си Цзиньпин выступил с речью, в которой подчеркнул важность ускоренного развития цифровой экономики. Развитие цифровизации имеет большое значение для КНР, поскольку оно предоставляет редкую возможность углубления структурных реформ и перехода к качественному развитию, необходимого стране. Сегодня Китай сталкивается с давлением на темпы роста экономики, вызванным сложной ситуацией внутри страны, а также рядом внешних факторов, в том числе торговой войной. Рост ВВП опустился до самого низкого показателя за последние 27 лет — 6,6%. В этой связи устойчивое и быстрое развитие цифровой экономики стало важным инструментом ускорения экономического роста.

В 2019 г. в докладе о работе правительства КНР отмечалось, что углубление научных исследований и разработок в таких сферах, как большие данные, искусственный интеллект, информационные технологии нового поколения, высокотехнологичное оборудование, биомедицина, автомобили на новых источниках энергии и новые материалы является приоритетным направлением работы для Китая на ближайшие годы.

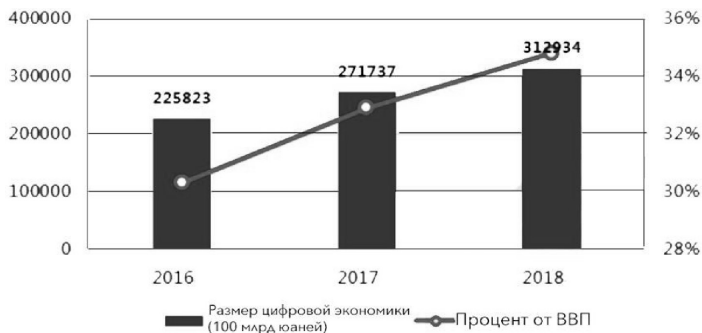


Рис 2. Динамика показателей цифровой экономики в КНР.

*Источник:* China Academy of Information and Communications Technology

Государственная поддержка инноваций и технологий в Китае позволили создать благоприятную среду для цифровой трансформации. В 2018 г. объем цифровой экономики Китая достиг 31,3 трлн юаней (4,4 трлн долл.), что составляет более трети ВВП страны.

Цифровая экономика Китая находится на подъеме, способствуя модернизации традиционных отраслей промышленности и добавляя новый импульс экономическому развитию.

Порасчетам China Academy of Information and Communications Technology (CAICT), в 2018 г. вклад цифровой экономики в рост ВВП достиг 67,9%, превысив уровень некоторых развитых стран. Сегодня цифровизация рассматривается как важнейший драйвер национального экономического развития. С 2003 по 2018 г. темпы роста цифровой экономики Китая были значительно выше, чем темпы роста ВВП за тот же период, а с 2011 г. разрыв между темпами роста цифровой экономики и ВВП стал стремительно увеличиваться. Ожидается, что в будущем, в связи с развитием цифровых инноваций, их интеграцией в реальную экономику и проникновением в традиционные отрасли вклад цифровой экономики в стимулирование экономического роста станет еще более значимым.

По состоянию на 2018 г. около 191 млн человек были заняты в сферах, связанных с цифровой экономикой, что составило

четверть работающего населения КНР. При этом рост занятости в цифровой экономике превысил рост занятости в остальных секторах и составил 11%.

Если говорить о секторах экономики, то на сегодняшний день существуют большие различия в уровне цифровизации первичного, вторичного и третичного секторов. В 2018 г. доля цифровой экономики в добавленной стоимости сферы услуг, промышленности и сельском хозяйстве составила 35,9%, 18,3% и 7,3% соответственно. При этом наибольший рост демонстрирует вторичный сектор — 0,7%.

В 2015 г. Госсоветом КНР был представлен план развития стратегии «Интернет плюс», направленной на внедрение интернет-технологий в традиционные отрасли промышленности. Целью является интеграция мобильных и облачных технологий, интернета вещей и анализа больших данных в производство, что позволит поднять его на новую ступень развития.

В 2018 г. содействие развитию цифровой экономики в различных регионах и отраслях в Китае вышло на более содержательный уровень. Правительство КНР прилагает немало усилий для продвижения цифровизации во всех сферах и провинциях. Отдельные города и провинции успешно внедряют цифровые технологии в производственные процессы, эффективно сокращая затраты на транзакции и повышая операционную эффективность.

Сегодня различные регионы Китая проявляют большой интерес к цифровой экономике, и местные органы власти превращают цифровую экономику в новую важную движущую силу для будущего экономического развития. В последние годы провинциальные органы власти на всех уровнях последовательно обнародовали политику, направленную на содействие устойчивому развитию цифровой экономики. Всего с 2015 г. провинциями Китая было опубликовано более 40 документов, посвященных цифровой экономике. Провинции оказывают финансовую поддержку цифровым проектам, сделав цифровое развитие ключевым направлением будущего экономического развития.

На сегодняшний день наибольшее количество документов, инициирующих поддержку цифровизации, были опубликова-

ны правительством провинции Фуцзянь. В то время как другие провинции стали уделять этому вопросу внимание лишь в 2018–2019 гг., первый подобный документ в Фуцзяне был опубликован уже в 2015 г., всего за эти годы их было шесть. Одним из последних подобных документов был «Основные положения работы провинции Фуцзянь по цифровизации в 2018 г.», в которых предлагается ускорить строительство цифровой инфраструктуры, обмен данными между правительствами провинций, а также разработку и использование информационных ресурсов для содействия непрерывному развитию и росту цифровой экономики.

Провинция Гуандун выпустила «План развития цифровой экономики Гуандуна (2018–2025 гг.)», в котором подчеркивается необходимость в полной мере использовать преимущества больших данных для ускорения цифровизации в провинции.

Здесь хотелось бы отметить, что размер ВВП одной лишь китайской провинции Гуандун равен ВВП всей России, а объем цифровой экономики Гуандуна (4 трлн юаней) в 10 раз больше, чем в РФ (4,3 трлн рублей), что действительно впечатляет и показывает, что нам есть чему поучиться у нашего соседа.

В Гуанси-Чжуанском автономном районе был издан «План развития цифровой экономики Гуанси (2018–2025 гг.)», в котором предлагается совершенствовать систему управления развитием цифровой экономики, заложить прочную основу цифровизации, ориентированную на АСЕАН, и создать экосистему цифровой экономики с особенностями Гуанси.

В 2017 г. в 10 провинциях КНР объем цифровой экономики превысил триллион юаней. Гуандун занимает первое место в стране по этому показателю, за ним следует Цзяньсу с объемом, равным 3 трлн юаней. Однако в большинстве провинций и городов масштаб цифровизации составляет около 100 млрд юаней, а в наименее развитых, таких как Нинся и Цинхай, — от 60 до 90 млрд юаней. Одним из рисков, которые несет за собой цифровизация, может стать усиление дисбаланса в развитии регионов КНР, поскольку наиболее развитые восточные провинции обладают технологическими преимуществами, с которыми западные провинции не смогут конкурировать.

В 2018 г. темпы роста цифровизации в провинциях и городах составляли 10–20%, что значительно превышало темпы их экономического роста (3–0%). По данному показателю лидировали провинции Гуйчжоу и Фуцзянь с темпом роста около 20%, в Цзянси, Чжэцзяне, Цзянсу рост составил около 18%. В остальных провинциях данный показатель составляет порядка 10–15%. Это свидетельствует о том, что практически все регионы Китая активно участвуют в процессе цифровизации и вносят все больший вклад в цифровую экономику страны.

Помимо отдельных цифровых планов провинций, в последнее время активно развивается сотрудничество внутри отдельно взятых регионов. Например, провинции, расположенные в дельте реки Янцзы начинают строить промышленный кластер цифровой экономики и пытаются использовать его в качестве новой движущей силы экономического развития. В будущем этот проект позволит создать единую региональную платформу обмена данными между отраслями, предприятиями и правительствами.

Три провинции и один город в дельте реки Янцзы на основе «Трехлетнего плана действий (2018–2020 гг.)» и других руководящих документов будут совместно развивать такие отрасли, как интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект, 5G и интегральные схемы, чтобы способствовать качественному развитию в дельте реки Янцзы. Что касается построения сетевой инфраструктуры, они сосредоточатся на распространении сети 5G, создавая новое поколение информационной инфраструктуры.

Экономический анализ цифровой трансформации показывает, что цифровые технологии значительно сокращают операционные издержки в реальной экономике. Более того, цифровые технологии оптимизируют разделение труда и координацию производства. Технологии и бизнес все чаще демонстрируют тенденцию к перекрестной интеграции, что способствует ускорению цифровизации [2, с. 160].

На сегодняшний день Китай отошел от концептуального уровня исследования цифровой экономики и вступил в прагматичную стадию эффективной реализации и интеграции с реальной экономикой. Китай становится все более важной глобальной

цифровой экономикой и пытается проводить развитие цифровой экономики в новых и более передовых областях. Учитывая существование ряда провинций со сравнительно низким уровнем развития экономики и цифровизации, которым власти КНР уделяют все больше внимания, страна обладает достаточно большим пространством для развития цифровой экономики. Более того, перспективным представляется повышение уровня цифровизации в традиционных секторах экономики, в особенности — в агропромышленном. Таким образом, есть все основания полагать, что в будущем КНР будет двигаться вперед, развивая современные технологии и внедряя их в реальные сектора экономики.

Взаимодействие России и Китая в сфере цифровизации также не стоит на месте. В мае 2015 года Российская Федерация совместно с Китайской Народной Республикой, скоординировав свои действия в центральной Азии, добились успеха в принятии решения по вопросу сопряжения Евразийского экономического союза и Экономического пояса Шелкового пути. Данным решением удалось предотвратить конкуренцию среди двух экономических проектов, тем самым развивая цифровой торгово-экономический потенциал не только между собой, но и стран СНГ.

Цифровое сотрудничество РФ и КНР имеет далеко идущее значение. Сотрудничество стран по вопросам цифровой экономики увеличивает число возможных рабочих мест. Повышение занятости в отрасли интернет-услуг, мобильных услуг, сотовой связи, всё это порождает новые позиции в сфере информационных услуг, в следствии, содействует росту потребления той самой информации. Цифровая экономика будет продолжать стимулировать дальнейший инвестиционный процесс двух гигантов. На примере технологии 5G можно представить, каким может быть привлечение на всех этапах данной цепи. В начальный и последующий сегменты 5G входят производители оборудования, производители терминалов, производители микросхем, компоненты и производители приложений. Высокие инвестиции в 5G принесут высокую прибыль. Глубокая её интеграция и промышленности еще больше усилит потенциальную мощь развития 5G, что не только ускорит развитие цепочки 5G в области добычи и сбыта, но также будет способствовать преоб-

разованию и модернизации различных отраслей, формированию новых методов производства и бизнес-моделей, а также активизации нового экономического роста. Прогнозируется, что каждая единица, инвестируемая в индустрию цифровой экономики, обеспечит единиц экономической продукции со значительным побочным эффектом [3, с. 15].

### Список литературы

1. Ускорение процессов цифровизации российской промышленности на основе развития и эффективного использования кадров и инновационных технологий: коллективная монография / А.А. Абдулвагапова, В.Г. Алексахина, О.А. Банк [и др.]; под ред. М.Я. Веселовского, М.А. Измайловой. — М.: Научный консультант, 2020. — 258 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110592.html>.
2. Институционально-факторные особенности и тенденции развития экономики в условиях цифровизации: монография / Е.В. Абонеева, Е.Г. Агаларова, С.В. Аливанова [и др.]; под ред. О.Н. Кусакиной. — Ставрополь: АГРУС, 2020. — 264 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109379.html>.
3. *Бийчук А.Н.* Цифровая трансформация бизнеса в современной экономике // Экономическая среда. — 2017. — № 2(20). — С. 14–16.
4. *Гнездова Ю.В.* Развитие цифровой экономики России как фактора повышения глобальной конкурентноспособности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2017. — № 5. — С. 16–19.
5. Стратегии, инструменты и технологии цифровизации экономики: монография / Д.В. Ковалев, Н.А. Косолапова, Е.А. Лихацкая [и др.]. — Ростов н/Д; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. — 224 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100202.html>.
6. *Кочкина Е.В.* Экономическая глобализация и проблемы национальной и международной безопасности // Проблемы современной экономики. — № 4(68). — 2018. — <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6481>.



7. Внешнеторговая деятельность: инфраструктурное обеспечение цифровизации экономики: учебное пособие / О.П. Кузнецова, С.Н. Кошкина, Е.Н. Гусарская, А.Н. Силаенков. — Омск: Омский государственный технический университет, 2020. — 128 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPRSMART:[сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115414.html>.
8. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/)
9. <https://finance.rambler.ru/business/41266265-idc-k-2022-godu-na-tsifrovuyu-transformatsiyu-potratyat-2-trln/>
10. <https://iorj.hse.ru/data/2016/10/14/1108364969/Скриба%20А.С..pdf>.
11. <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/asian-kaleidoscope/kitayskiy-opyt-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki/>

*Научное издание*

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

*Материалы III Всероссийской научно-практической  
конференции с международным участием  
(17 февраля 2022 года)*

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

*Materials of the III All-Russian Scientific and Practical  
Conference with International Participation  
(February 17, 2022)*

*Издано в авторской редакции*

Компьютерная верстка и дизайн — *И.С. Надворский*

Подписано в печать 29.06.2022. Формат 60×90/16.  
Гарнитура SchoolBookAC. Усл. печ. л. 25,5.  
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 (499) 261-11-26  
[www.imc-i.ru](http://www.imc-i.ru); [www.imc-ph.ru](http://www.imc-ph.ru)

Отпечатано в ООО «Стромынка Принт»  
107076, Москва, ул. Стромынка, д. 18, кор. 5, этаж 5, пом. IX, комн. 25



