

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, БУХГАЛТЕРСКИЙ  
УЧЕТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:  
ВОПРОСЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
РАЗВИТИЯ**

Материалы VIII Всероссийской (национальной) научно-практической  
конференции  
27-28 января 2023 года  
Магнитогорск

*Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой*

Магнитогорск  
2023

## **Оргкомитет**

Васильева А.Г., зав. кафедрой экономики  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет  
им Г.И. Носова», к.э.н., доцент (председатель)  
Литовская Ю.В., зав. кафедрой менеджмента  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет  
им Г.И. Носова», к.э.н., доцент (председатель)  
Кузнецова Н.В., доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Магнитогорский  
государственный технический университет им Г.И. Носова»,  
к.п.н., доцент (ответственный редактор, технический редактор)

## **Рецензенты:**

Немцев В.Н., д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»,  
г. Магнитогорск  
Жилин А.Ю., к.ф.н., директор ООО «Орион», г. Магнитогорск

**Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития:** материалы VIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, 27-28 января 2023 г., Магнитогорск / под общ. ред. Н.В. Кузнецовой. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им Г.И. Носова, 2023. – 218 с.

ISBN 978-5-9967-2777-3

В сборнике представлены материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной актуальным вопросам управления организацией, бухгалтерского учета и экономического анализа.

Материалы конференции характеризуются многоаспектным исследованием теоретических и прикладных вопросов управления современной организацией, бухгалтерского учета и экономического анализа.

Предназначены для специалистов в сфере управления, научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов вузов и всех лиц, интересующихся рассматриваемыми проблемами.

Все материалы публикуются в авторской редакции.

ISBN 978-5-9967-2777-3

© Магнитогорский государственный  
технический университет  
им. Г.И. Носова, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>РАЗДЕЛ 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ</b>	6
Васильева А.Г. Анализ состояния и проблем развития малого и среднего предпринимательства в условиях моногорода	6
Жилина В.А. Управление в системе вооружения информационных войн	10
Романов Е.В. Концепция перехода от «академического капитализма» к «академическому социализму»	13
Замбржицкая Е.С., Кручинина А.И. Оценка кредитоспособности заемщиков в условиях функционирования современных кредитных учреждений	18
Зиновьева Е.Г., Кузнецова М.В. Оценка социально-экономического развития муниципального образования	24
Романов Е.В., Мощенко Д.В. Информационный экстремизм в образовательных организациях: сущность и технология противодействия	34
Пономарева О.С., Логвинова А.И., Татаркин А.О. Активность бизнеса и поведение затрат	39
Пономарева О.С., Лаевский Г.К., Ионова Д.М. Сравнительный анализ состояния малого и среднего предпринимательства в Челябинской области и в регионах Уральского федерального округа	42
Попов Н.В., Волкова А.С., Рогожин С.Д., Пономарева О.С. Устойчивое развитие: основные тренды мировой климатической повестки	47
Рубанова Н.А. Договор возмездного оказания услуг в системе хозяйственной деятельности	54
<b>РАЗДЕЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b>	
Анисимова Е.А., Ибрагимова О.В. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную напряженность в трудовом коллективе	64
Дегтярева К.С., Ибрагимова О.В. Особенности разработки системы мотивации персонала	68
Фатхуллина Б.И., Ибрагимова О.В. Особенности реализации методологии agile в управлении командами	71
Ивашина Н.С., Орешкина А.Р. Инструменты внутрифирменного планирования в риск-менеджменте организации	76
Коптякова С.В., Васьков В.С. Организационная культура как эффективный инструмент антикризисного управления предприятием	81
Кузнецова Н.В., Загоскин Д.В., Шамрай Д.С. Принятие решений в малом бизнесе: условия, принципы, факторы	87
Майорова Т.В., Мелентьев В.А. Интегрированная система менеджмента промышленной компании	92
Назарова О.Л., Мухина Д.А. Опыт внедрения инструментов бережливого производства в российских и зарубежных библиотеках	97
Никитина О.А., Харитонов А.О. Использование зарубежного опыта при разработке системы управления персоналом на предприятии	102
Пономарева О.С., Тумасов А.А., Ружицкий Д.М. Картирование потока создания ценности как инструмент управления ограниченными ресурсами	107
Шемятихина Л.Ю., Степанов П.В. Совершенствование кадровой политики МЧС России	111

Демкина А.А. Повышение конкурентоспособности как условие развития организации	116
Уткина Д.С. Стратегия развития трудовых ресурсов как условие эффективного функционирования организации	124
<b>РАЗДЕЛ 3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ</b>	
Замбрицкая Е.С., Афанасьева Е.Ю. Перспективы развития методов управленческого анализа в условиях цифровой трансформации бизнес-единиц	131
Кузнецова Н.В. Дерево целей как инструмент визуализации данных при разработке стратегии развития ПМБ	135
Назарова О.Л., Кручинин П.А., Кручинина Ю.Л. Анализ методов приобретения новых знаний в IT-компаниях	141
Назарова О.Л. Острцов В.С. Проектирование и разработка инновационного программно-аппаратного комплекса умная ячейка IBOX	146
Назарова О.Л., Кузнецова Н.В., Артюхова И.А. Непрерывное образование персонала в рамках стратегии управления знаниями в организации	151
<b>РАЗДЕЛ 4. ПЕРВЫЕ ШАГИ В НАУКУ</b>	
Гарейнов Г.О., Албаев Т.А. Влияние IT-технологий на достижение баланса интересов коммерческих банков и предприятий	159
Завершинских К.М. Актуальные вопросы развития крупнейших предприятий цветной металлургии в России	164
Костенко Е.А. Актуальные вопросы государственной политики в области образования в России	172
Овсянникова М.А. Технологии, предпринимательство, инновации и социальные изменения в цифровой экономике	184
Феоктистова Е.А. Актуальные вопросы экономического роста национального хозяйства в России	189
Филатова В.А. Совершенствование учета прямых и косвенных затрат в ООО «ПК «ГЕФЕСТ»»	201
Филатова В.А. Оценка налоговых поступлений в федеральный бюджет России	207
Якупова А.А. Состояние управления государственным долгом в России	212

**Приветствие участникам  
VIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции  
«Управление организацией, бухгалтерский учёт и экономический анализ:  
вопросы, проблемы, перспективы развития»**

Уважаемые участники! Приветствуем Вас на нашей традиционной конференции «Управление организацией, бухгалтерский учёт и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития». Благодарим Вас за проявленное внимание и принятое участие! Конференция проводится в особых условиях, охвативших все мировое сообщество. Но даже условия самоизоляции, санкционных ограничений не помешали ученым, специалистам-практикам, всем заинтересованным участникам вступить в дискуссии по актуальным вопросам экономики и управления.

Экономические науки претерпевают в последние десятилетия значительные изменения, связанные в первую очередь с применением новых форм передачи и хранения информации. Цифровизация как основной тренд развития экономики заставляет уделять пристальное внимание методологическим проблемам экономических наук, их измерениям, выявлением взаимосвязей, построения моделей и прогнозов.

Настоящий сборник продолжает издания, посвящённые актуальным проблемам экономики и управления; антикризисному управлению организацией в современных условиях хозяйствования; бухгалтерскому и управленческому учёту, анализу и аудиту; современным технологиям профессиональной подготовки.

Сложность социально-экономических явлений заставляет уделять пристальное внимание методологическим проблемам их измерения, выявления взаимосвязей, построения моделей и прогнозов. Это направление взаимодействия российских и зарубежных учёных также представлено в сборнике. В представленных статьях важное место занимает и скромный вклад магнитогорских учёных и практиков, раскрывающий идеи и проблемы, ставшие источниками и проводниками многих экономических решений и подходов.

Научные идеи принадлежат конкретным людям и воплощаются в их трудах. Для развития науки нужны международные связи, финансовые и материальные ресурсы, но самое главное это – учёные.

Проведение конференции является важным событием в жизни Института экономики и управления и всего Университета в целом. Публикация представленных материалов будет стимулировать развитие исследований в области теории и методологии российской экономической науки, а также послужит основанием для возникновения новых идей и методов, способных обогатить экономическую мысль.

Желаем всем участникам профессионального роста, самореализации, успехов в научно-исследовательской работе и практической деятельности!

Оргкомитет конференции

## РАЗДЕЛ 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 334.021

Васильева А.Г., к.э.н., доцент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ

### АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ МОНОГОРОДА

*Аннотация. В статье представлены результаты исследования состояния и проблем развития малого и среднего предпринимательства в условиях крупнейшего моногорода Челябинской области – г. Магнитогорск, опирающегося на изучение динамики системы показателей – количество субъектов малого и среднего предпринимательства, численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, оборот изучаемых хозяйствующих субъектов.*

*Ключевые слова: бизнес, моногород, субъекты предпринимательства, экономика монопрофильного муниципального образования*

В современных условиях субъекты предпринимательства вносят весомый вклад в развитие экономики моногородов, поскольку именно данный сектор имеет большие резервы в части создания новых рабочих мест, нацелен на инновации, максимально ориентирован на удовлетворение требований покупателей и заказчиков и может быстро реагировать на изменение спроса и предложения на рынке. Однако, невысокие значения показателей, характеризующих состояние предпринимательства не только на территории монопрофильных муниципальных образований, требующих диверсификации экономики, но и Российской Федерации в целом, определяют актуальность и практическую значимость заявленной темы научного поиска. Авторами работы проведен анализ состояния и проблем развития бизнеса на примере крупнейшего моногорода Челябинской области Российской Федерации – г. Магнитогорск посредством изучения динамики показателей:

- количество субъектов малого и среднего предпринимательства, ед.;
- численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, чел.;
- оборот изучаемых хозяйствующих субъектов, руб.

Необходимо отметить, что аналитические процедуры для Челябинской области опираются на классификацию предпринимательства по масштабу деятельности (в части микро-, малого и среднего предпринимательства), что объясняется следующими моментами:

- во-первых, именно данный сегмент предпринимательства признается ключевым фактором создания конкурентоспособной, гибкой и адаптивной экономики, обеспечивающей высокий уровень индивидуализации товаров и услуг, высокую скорость технологического обновления и стабильную занятость в стране;
- во-вторых, достаточным объемом статистических и аналитических материалов Министерства экономического развития Российской Федерации, Федеральной налоговой службы, Федеральной службы государственной статистики и

ее территориальных органов в части развития микро-, малого и среднего предпринимательства.

Однако скудность муниципальной статистики создает некоторые барьеры для исследования, не позволяя детализировать анализируемые показатели по масштабу деятельности субъектов бизнеса для г. Магнитогорск (в части развития микро-, малого и среднего предпринимательства).

Важнейшей характеристикой развития микро-, малого и среднего предпринимательства является показатель численности субъектов бизнеса, динамика которого отражена в таблице 1.

Данные таблицы 1 позволяют отметить следующее.

Во-первых, в течение анализируемого периода на территории Челябинской области наблюдается существенное сокращение количества микро-, малых и средних представителей бизнеса на 6,0 тыс. ед. или на 4,1%, что обусловлено, прежде всего, сокращением числа малых предприятий на 0,27 тыс.ед. или 5,41%.

Во-вторых, для г. Магнитогорск динамика изучаемого показателя носит положительный характер – количество субъектов малого и среднего предпринимательства увеличилось за 2019-2021 гг. на 7,0 тыс.ед. или на 39,1%. Улучшение значений показателя специалисты связывают с устранением административных барьеров и реализацией администрацией муниципального образования на постоянной основе:

– информационно-консультационной поддержки по вопросам предпринимательской деятельности, в том числе в части получения льготного финансирования, посредством личных встреч, регулярных информационных рассылок, размещения актуальных информационных материалов в сообществах «Поддержка бизнеса в Магнитогорске» в официальных группах в социальной сети «ВКонтакте» ([https://vk.com/mgn\\_biznes](https://vk.com/mgn_biznes)) и мессенджерах («Viber», «Telegram»);

– имущественной поддержки, в том числе передачи имущества, находящегося в муниципальной собственности города во владение и (или) пользование субъектам предпринимательства, предоставление права выкупа арендуемого земельного участка за 20,0% кадастровой стоимости субъектам бизнеса, являющимися собственниками расположенных на данном участке зданий, сооружений, помещений [1; 3].

Таблица 1

Количество субъектов малого и среднего предпринимательства в 2019 – 2021 гг. на территории Челябинской области и г.Магнитогорск, тыс.единиц [4]

Показатель	2019	2020	2021
Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, функционирующих на территории Челябинской области, тыс. ед.	140,09	133,50	134,30
в том числе:			
средние	0,34	0,35	0,36
малые	5,04	4,85	4,77
микро	134,71	128,30	129,17
Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, функционирующих на территории Магнитогорского городского округа, тыс. ед.	17,54	18,80	24,40

Стоит отметить, что на долю микро, малого и среднего предпринимательства г. Магнитогорск приходится 12,5% в 2019 г., 14,1% в 2020 г. и 18,2% в 2021 г. в их общерегиональном объеме.

Другая, не менее важная характеристика процессов развития малого и среднего предпринимательства – показатель численности занятых в исследуемой сфере. В таблице 2 приведен близкий ему показатель среднесписочной численности работников микро-, малых и средних предприятий в категории юридических лиц.

В течение анализируемого периода наблюдается сокращение среднесписочной численности работников на микро-, малых и средних предприятиях как в целом по Челябинской области на 17031,0 чел. или на 4,89%, так и по г. Магнитогорск на 4832,0 чел. или на 10,94% [2]. Любопытно, что негативная динамика среднесписочной численности работников на микро-, малых и средних предприятиях по Челябинской области обусловлена, прежде всего, сокращением показателя для средних предприятий на 5020,0 чел. или 14,33%, а по изучаемому моногороду – изменением структуры субъектов предпринимательства – увеличения числа работников средних предприятий при сокращении числа работников малых предприятий [3].

Таблица 2

Среднесписочная численность работников микро-, малых и средних предприятий в категории юридических лиц на территории Челябинской области и г.Магнитогорск в 2019 – 2021 гг., человек [4]

Показатель	2019	2020	2021
Среднесписочная численность работников, задействованных у субъектов малого и среднего предпринимательства, функционирующих на территории Челябинской области, чел.	348282,00	347615,00	331251,00
в том числе:			
средние	35033,00	36979,00	40053,00
малые	142159,00	139433,00	134680,00
микро	171090,00	171203,00	156518,00
Среднесписочная численность работников, задействованных у субъектов малого и среднего предпринимательства, функционирующих на территории Магнитогорского городского округа, чел.	44186,98	39728,84	39354,66

И, наконец, результаты исследования динамики значений третьей характеристики процессов развития микро-, малого и среднего предпринимательства – оборот изучаемых хозяйствующих субъектов, отражена на рисунке. В течение анализируемого периода по производственной результативности субъекты малого и среднего предпринимательства, функционирующие на территории г. Магнитогорск, в целом лучше противодействовали кризисным явлениям в течение 2019 –2021 гг., чем представители бизнеса в целом по Челябинской области, – оборот снизился меньше (-11,5 % по городу против -29,6 % по региону).

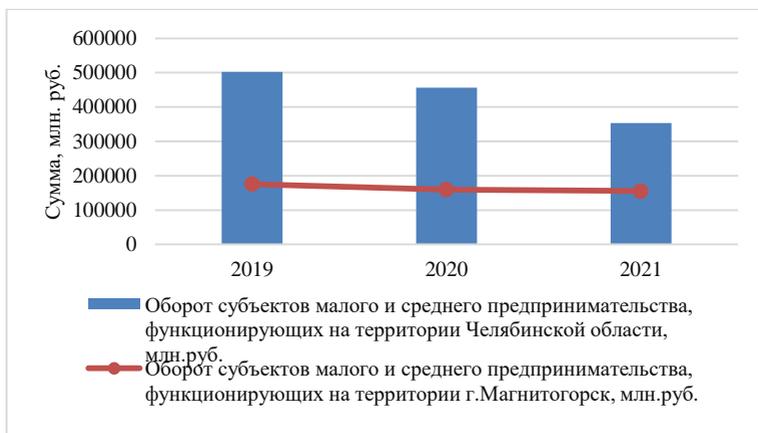


Рис. Оборот микро-, малых и средних представителей бизнеса в 2019 – 2021 гг. на территории Челябинской области и г. Магнитогорск, млн.руб. [4]

Таким образом, анализ показателей, характеризующих уровень развития малого и среднего предпринимательства на территории крупнейшего моногорода Челябинской области – г. Магнитогорск, позволил выявить существенные негативные тенденции: в течение 2019 – 2021 гг. стремительно снижается численность занятых в сфере микро-, малого и среднего предпринимательства и суммарный производственный оборот изучаемых хозяйствующих субъектов.

#### Источники

1. Абилова М.Г., Васильева А.Г. Государственные программы поддержки развития моногородов российской федерации: ретроспективный анализ эффективности // Современная модель управления: проблемы и перспективы: мат-лы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2021. С. 11-16.
2. Васильева А.Г. Рынок труда монопрофильных городов: статистический анализ состояния и тенденций// Экономика и предпринимательство. 2019. № 11 (112). С. 370-375.
3. Доклад Главы Магнитогорского городского округа о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления за 2021 год и их планируемых значениях на 3-х летний период. URL: [https://www.magnitogorsk.ru/storage/app/media/ECONOMIKA\\_FINANSI/Econom/OEAiP/607-UK/29.04.2022\\_2021\\_DOKLAD-po-607.pdf](https://www.magnitogorsk.ru/storage/app/media/ECONOMIKA_FINANSI/Econom/OEAiP/607-UK/29.04.2022_2021_DOKLAD-po-607.pdf) (дата обращения: 22.01.2023)
4. Официальный сайт Единого реестра субъектов МСП. URL: <https://bit.ly/2T5xmCG> (дата обращения: 22.01.2023)

## УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ВООРУЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ВОЙН

*В статье предпринята попытка анализа управления в качестве одного из инструмента ведения современной информационной войны. Введено понятие безличного менеджмента и рассмотрены основные социальные риски типизации в процессах управления. В логике развития манипулятивных техник информационных баталлий раскрыты риски потери человека. Раскрыта детерминационная роль процессов управления в формировании новых форм отчуждения современного человека. Прослежена связь потери смысла в культуре с современными симулякрами управления в социуме.*

**Ключевые слова:** управление, симулякр, информационная война, смысл, общество, культура

XXI век актуализирует процессы управления всеми сферами социальных отношений. Недаром в теории расширяется поле концепций менеджмента, и многие из них начинают претендовать на статус автономного универсального способа экзистенции человека. Одновременно происходит процесс снятия демаркационных границ внутри управленческих процессов и предпринимаются попытки создания некоторого «волшебного» управленческого инструмента снятия или предотвращения негативных деструктивных тенденций в социуме. Создается иллюзия возможности некоторой абсолютной эффективности менеджмента вне специфики подлежащих управлению процессов. Помимо экономических рисков, например, типизации разных форм производства складываются тенденции поглощения непосредственного управления словесными конструктами. При нахождении человечества в состоянии перманентной информационной войны такие конструкты, которые можно констатировать в качестве симулякров управления, становятся агрессивным инструментарием, так называемых, гибридных войн.

Тезис: кто владеет информацией, тот владеет миром, сегодня трансформирован в гораздо более агрессивную форму: кто управляет информацией, тот управляет человеком [5]. Наиболее наглядны риски в сферах управления, которые граничат с таким явлением общественного сознания как мода. Например, управление начинает расширять свои границы через действие языка рекламы, слоганы которой переступают границы потока информации и начинают претендовать на принципы поведения человека [1]. При агрессивном проникновении науки во все сферы социальных отношений последняя начинает формировать себе статус универсальной жесткой поддержки. И управление начинает трансформировать саму рекламу. Теперь рекламный слоган должен не просто «оформить» тайное желание или стремление потребителя, он с необходимостью становится фундаментально научно обоснованным. В экономической сфере, например, управление процессом – покупка продажа сегодня полностью спекулирует на таком лжеонаучивании. Особенно это

касается бытовых технических гаджетов, характеристики которых становятся критериями выбора, но истинный смысл которых для субъекта закрыт. Само управление от этого не выигрывает и не проигрывает, так как процессы являются простым развертыванием симулякра управления. Но социальные последствия весьма ощутимы и, безусловно, затрагивают соотношение сил на поле информационных битв. В результате такого управления происходит релятивизация мышления человека [4]. Общей тенденцией обезличивания менеджмента, когда управление ради самого управления, становится нейтрализация смыслового аспекта информационного поля. Соответственно моделируется ситуация, когда смыслообразование может быть навязано извне. В апелляции к процессам управления это начинает подразумевать возможность внедрения неких социальных алгоритмов поведенческих стратегий.

Такие тенденции позволяют заключить, что управление может быть использовано в качестве наступательного вооружения в информационной войне. В частности, именно безличный менеджмент должен нести ответственность за слом культурно-цивилизационных границ и различий. Одновременно это детерминирует неконтролируемый характер гибридных войн. Так, на первый взгляд, абсолютно безобидное и вполне объяснимое некоторыми социальными причинами вытеснение моды гламуром или замена творчества креативом провоцирует в тех же процессах управления самоотрицание человека. А это прямой выход к девиации, что уже затрагивает стабильность и степень выживаемости всего человечества. Гендерная чехарда, анорексия – все эти попытки «улучшить» себя есть на самом деле объективация отмирания собственного «Я». Управление становится орудием самоуничтожения. К сожалению, статистика необъяснимого насилия в школах или акты террора растет во всех без исключения странах [3]. Но во всех деструкциях человечество всегда старается найти некое устойчивое основание, так как не может принимать картину собственного разрушения.

Безличный менеджмент начинает поиск универсальных рецептов счастья. Экономическая сфера подсказывает выход: необходимо ценностью комфорта элиминировать все иные ценности. В системе менеджмента крупных компаний такая логика прослеживается четко. Так, в 1965 году BMW рекламируется через слоган: «Держит дорогу... Удерживает рекорды. Новый BMW», что, в принципе, ориентировано на технические превосходства машины. В 1972 году слоган уже указывает на необходимость обладания: «Если вы знаете о существовании BMW, Вы либо владелец, либо хотите им стать». В 1981 году девиз компании содержит прямое указание на приближение к счастливому существованию: «Роскошный седан, удовлетворяющий запросы тех, кто знает цену деньгам и машинам», а к 1983 году роскошь станет «генетической». И, наконец, узнаваемый сегодня лозунг: «BMW. С удовольствием за рулем». Управление добивается результата: нет человека, нет машины, есть один комфорт, который и подлежит управлению, которое абсолютно свободно от внутренней семантики. Информационные войны также развиваются через определённые стадии и подчинены законам [2]. Поэтому «желания» менеджмента не всегда осуществимы. Незадолго до нынешнего кризиса геополитического противостояния BMW предлагаемый лозунг «The ultimate driving machine» как закрепление не просто вытеснения счастья

комфортом, но и сведение последнего к порционному потреблению заменяет на слоган «A company of ideas». Пока социальное поле культуры сохраняет демаркацию комфорта от иных ценностей этот лозунг: «компания, полная идей» не работает. Но настаживает тенденция – теперь ни машина, ни человек, нисама разумность в основаниях культуры не нужна. Все способна заменить компания (не важно какая) с универсальным управлением (безличным менеджментом), ориентированная на типичного человека, у которого основные аксиологические механизмы отношения к миру заменены комфортом. В конечном счете комфорт призван отрицать и саму суть творчества.

О том, что данные тенденции предельны в отношении конкурентоспособности отечественной культуры свидетельствует этническая привязка безличной информационной войны. Простой экономический анализ обнаруживает, на рынке России что BMW запечатывает свои манипуляции сознанием потребителя в иные слоганы. Например, для автомобиля BMW 1 серии в 2008 году: «Идеальная связь между небом и землей». Для кабриолета BMW 3 серии (2007г.): «Что делает атлета чемпионом? Страсть. Техника сильных чувств». Внедорожник X3 презентовался так: «Представьте, что вы читаете новый рассказ Хемингуэя. Представьте, что вы за рулём нового BMW X5. Новый BMW X5. Икона своей эпохи». Третья серия: «У каждой машины есть момент истины. У этой он случается тысячи раз в секунду. BMW 3-й серии». Безличный менеджмент видимо становится этнически ориентированным. Но только с одной целью: обезличить саму этническую уникальность. В призме самого общего подхода к русской Идее здесь - Истина превратилась в истину, потеряв при этом Красоту и Благо.

Отсюда можно констатировать некие видимые результаты использования управления в качестве безличного менеджмента в информационных войнах. Как следствие общее поле культуры начинает агрессивно вытесняться неким симулякром – потенциальным смысловым полем, которое зависимо от некоторого внешнего фактора в переходе в действительное состояние. Человек намеренно вырывается из реальности и позиционируется в качестве носителя множества форм инобытия. Экзистенция теряет значимость, а субъект становится ведомым.

К сожалению, ситуации не ограничиваются исключительно словесными баталиями. Вообще, сведение информационной войны сегодня

к целенаправленному использованию специальных средств и методов влияния на информационные ресурсы противника устарело. Тем более, нельзя сужать поле их действия до войны фейков. Следствием безличного менеджмента в качестве универсального средства включения в социальные процессы могут служить более грозные явления. Так, большинство цветных революций являются формой раскрытия основных рисков таких тенденций.

Более глобальным проявлением может стать общая направленность на завоевание умов противника через обезличенность, что подразумевает типизацию поведенческих стратегий. В социальной практики, например, это демонстрирует разрушение в национальных культурах такого института как традиционная семья. Управление этим сегментом социальных отношений все более ориентировано на «гражданский брак», что в реалиях социальной практики кардинально меняет

многие устойчивые сферы общества: от воспитания до форм личной ответственности. И уже не считается, что словосочетание «гражданский брак» изначально не несет в себе социального смысла (скорее, официальная фиксация основ семьи в ЗАГСе могла бы именоваться гражданским браком). Вместе с тем, управление инкультурацией вне семьи невозможно. Именно семья способна сохранить и передать те смыслы культуры, которые питают само управление. Симулякру нет дела до смысла, он живет за счет иных причин. Но, если ребенок воспитывается двумя «мамами» или двумя «папами», которых толерантно следует называть «родителями» №1 или №2, то социализация однозначно нарушена. А в обратной связи нарушено воспроизводство самой культуры. Другими словами, применение управления в качестве вооружения информационной войны ведёт к управленческому хаосу, что деструктивно для стабильности социума в целом.

#### Источники

1 Жилин А.Ю. Жилина В.А. Мифы статуса конфликта в социальном развитии //Социум и власть. 2015. № 2 (52). С. 19-21.

2.Жилина В.А. Проблема определения идеологического субъекта // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 29 (167). С. 44-50.

3. Креписов К.М., Жилина В.А. Нормативность в основаниях свободы и творчества человека в анализе религиозно-философских рефлексий //Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 2 (460). С. 41-49.

4. Кузнецова Н.В., Жилина В.А., Жилина Е.А. Особенности определения носителя социальных отношений в философском и управленческом анализе: инкультурация vs воспроизводство социума //Вестник Челябинского государственного университета. 2019. № 12 (434). С. 41-48.

5. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Zhilina E.A. Modern characteristics and mechanisms of identification of social subject // В сборнике: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference dedicated to the 80th anniversary of Turkeyev Hassan Vakhitovich. Kh. I. Ibragimov Complex Research Institute. 2020. С. 2742-2749.

**УДК 378**

**Романов Е.В. д.п.н., профессор,  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **КОНЦЕПЦИЯ ПЕРЕХОДА ОТ «АКАДЕМИЧЕСКОГО КАПИТАЛИЗМА» К «АКАДЕМИЧЕСКОМУ СОЦИАЛИЗМУ»**

*Аннотация. Выявлена сущность «академического капитализма», который активно внедрялся в высшую школу России с 2012 года. Обосновано, что на смену «академическому капитализму» должен прийти «академический социализм» – концепция базирующаяся на отрицании тотального внедрения рыночных принципов в образовании и нацеленная на формирование у обучающихся традиционных российских духовно-нравственных ценностей и продвижение этих ценностей в мире.*

*Ключевые слова. «Академический капитализм»; неолиберализм; новая экономическая политика; «академический социализм».*

Говоря о концепции, вынесенной в заголовок данной статьи следует рассмотреть сущность понятий – «академический капитализм» (АК) и «академический социализм» (АС). Понятие «академический капитализм» было введено Э. Хэкетом в 1990 г. [13] и в дальнейшем «концептуально оформлено» в работах Шейлы Слотер, Ларри Лесли [19, 20], Гэри Роудса и Шейлы Слотер [18]. «Академический капитализм» определен как «стремление к рыночной и подобной рынку деятельности по привлечению внешних денежных средств» [19, р. 17]. «Рыночное поведение» состоит не только в конкуренции учреждений за источники финансирования, но и конкуренции между преподавателями [20, р. 154].

«Академический капитализм» оказывает сильное влияние на профессорско-преподавательской состав университетов. Лесли Гонзалес с соавторами ввели понятие «стремящегося университета» (“striving university”) – университета, который стремится к престижу (“prestige-seeking”), добываясь его посредством сбора средств, развития выборочного приема студентов, набора и поощрения преподавателей, внесение изменений в учебные планы, перераспределение ресурсов в пользу исследований и разработки программы по связям с общественностью. Единственной целью такого университета является продвижение в рейтингах и повышение престижа учреждения [12].

Следствием внедрения «академического капитализма» стало признание зарубежными исследователями потери университетским образованием своей сущности, его превращения в имитацию бизнеса [10; 14]. В частности утверждается, что «университеты переориентируются на служение рынку вместо служения общественному благу» [15, р. 309]. Это проявляется и в изменении соотношения исследовательской и собственно преподавательской деятельности в структуре рабочего времени университетских профессоров и в подходе к определению размеров вознаграждения за профессиональную деятельность. Еще в 1993 г. было отмечено, что в США происходит движение «к единой структуре вознаграждения преподавателей, зависящей от публикации, затрат времени на исследования и минимизации участия в обучении» [11, р. 62].

Идеологической основой «академического капитализма» является неолиберализм, сущность которого хорошо «высвечена» в статье, опубликованной в 2016 г. в газете The Guardian: «Неолиберализм рассматривает конкуренцию как определяющую характеристику человеческих отношений... *Он утверждает, что “рынок” приносит выгоды, которых невозможно достичь с помощью планирования...* Организация труда и ведение коллективных переговоров профсоюзами представляются рыночными перекосами, препятствующими формированию естественной иерархии победителей и проигравших» [16] (курсив мой. – Е. Р.).

Зарубежными исследователями признается, что реформы образования в мире в большой степени сформированы под действием неолиберальных программ (политических, экономических, культурных) [21]. Одно из важнейших наблюдений состоит в фиксации того, что «неолиберализм служит скрытым механизмом языковой политики, способствующей глобальному распространению английского языка» [17, р.23].

Попытки внедрения «академического капитализма» в российскую высшую школу мы связываем с системно начавшимся в 2012 году ее реформированием, которое неразрывно связано с попытками импорта принципов нового государственного менеджмента – менеджизма. Анализируя провалы институционального проектирования в процессе реформирования российского высшего образования, М. Курбатова с соавторами приходят к выводу о том, что внедрение в России менеджизма не дало ожидаемого эффекта, поскольку в стране отсутствует система «сдержек и противовесов» в отношении возникающих при этом негативных эффектов. За рубежом они частично купируются с помощью механизмов общественного контроля, а в России эти ограничения практически отсутствуют [6, с. 104].

Насаждение принципов жесткой конкуренции как в профессорско-преподавательской, так и в студенческой среде российских университетов осуществляется «в ущерб навыкам командной работы, ориентированной скорее на сотрудничество» [2, с. 145]. Складывается парадоксальная ситуация: носители «спрессованного» человеческого опыта – преподаватели вузов должны формировать у обучаемых традиционные духовно-нравственные ценности (в числе которых приоритет духовного над материальным, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение), следуя принципам менеджизма (конкуренция, ориентация на рынок и т. д.), которые им противоречат.

Справка: в Стратегии национальной безопасности, опубликованной в июле 2021 года [9] приведена формулировка традиционных духовно-нравственных ценностей: «К традиционным российским духовно-нравственным ценностям относятся, прежде всего, жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, историческая память и преемственность поколений, единство народов России».

В этом контексте освобождение от капиталократии, преодоление денежного фетишизма [1, с.103] мы рассматриваем в качестве условий формирования традиционных духовно-нравственных ценностей. С началом специальной военной операции (СВО) 24 февраля 2022 года становится понятно, что без изменения в базе невозможно осуществить и изменение в надстройке, к которой относится сфера образования и науки. По нашему мнению изменения в базе должны предполагать максимальную «социализацию» российского капитализма в рамках реализации новой экономической политики (НЭП) [8]. Эта политика «по аналогии с НЭПом 20-х годов прошлого века, должна предусматривать переход командных экономических высот в руки государства» [8, с. 14]. При этом государство должно максимально поощрять и содействовать частной предпринимательской инициативе в тех областях, где требуется гибкость и достаточно быстрая реакция на происходящие изменения. «Артикулированный на государственном уровне новый подход к реализации экономической политики предполагает необходимость выработки соответствующей идеологии... только социалистическая идеология обеспечивает воспитание настоящего патриота,

поскольку базируется на коллективизме и интернационализме. В то время как в основе либеральной (неолиберальной) идеологии лежит воинствующий индивидуализм» [8 , с.15]. Нам представляется, что воспитание «квалифицированного потребителя» (понятие, приписываемое экс-министру образования А. Фурсенко [5]), которое должно стать целью системы образования не является синонимом воспитания патриота.

Резюмируя вышеизложенное: если АК отражал определенный уровень развития государственного капитализма в РФ, то по мере «социализации» последнего на смену АК должен прийти АС.

Концепция АС основана на отрицании тотального внедрения рыночных принципов в образовании и нацелена на формирование у обучающихся традиционных духовно-нравственных ценностей носителями «спрессованного» человеческого опыта (преподавателями вузов) и продвижение этих ценностей в мире (в том числе посредством государственной политики в области публикационной активности).

Поручение Президента РФ В.В. Путина об исключении из российского законодательства понятие «образовательная услуга» [3] и внесение соответствующего законопроекта в Государственную Думу [7] может стать «первой ласточкой», свидетельствующей о формировании концепции АС.

Говоря о продвижении традиционных духовно-нравственных ценностей укажем, что публикация результатов исследований по социально-экономическим и гуманитарным наукам в журналах, индексируемых в Web of Science и Scopus рассматривается нами в качестве инструмента продвижения русского языка и идей «русского мира» (в широком смысле слова), формирования единого научного пространства среди республик бывшего СССР. Это приобретает особую актуальность в контексте перехода на латиницу в некоторых странах постсоветского пространства и противодействия скрытому механизму языковой политики «англосаксов», способствующей глобальному распространению английского языка.

«Украинский кейс» дает нам богатый фактологический материал для изучения в различных (политологических, педагогических, экономических и т.д.) аспектов технологий «форматирования» личности под определенный «социальный заказ». События на Украине сделают востребованными исследования по разработке технологий «перереформирования» субъектов для достижения целей денационализации с учетом существующего отечественного и зарубежного опыта.

Специфика современного этапа социально-экономического развития России состоит в том, что по мере выработки, корректировки и реализации НЭПа будет формироваться и новая идеология (социалистическая).

#### **Источники**

1. Бобков В. Н., Гулюгина А. А., Одинцова Е. В. Социальные последствия тридцати лет капиталистических реформ в России // Российский экономический журнал. 2022. № 1. С. 78–107. DOI 10.33983/0130-9757-2022-1-78-107

2. Вольчик В. В., Оганесян А. А. Реформы в образовании: бремя адаптации // Terra Economicus. 2017. Т. 15. № 4. С. 136–148. DOI: [10.23683/2073-6606-2017-15-4-136-148](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-4-136-148)

3. Гончарук Д. Путин поручил убрать понятие образовательная услуга из законодательства. Российская газета. 27.09.2021. URL: <https://rg.ru/2021/09/27/putin-poruchit-ubrat-poniatiie-obrazovatelnaia-usluga-iz-zakonodatelstva.html>

4. Истомин И., Байков А. Сравнительные особенности отечественных и зарубежных научных журналов// Международные процессы. 2015. Т. 13, № 2. С. 114—140. DOI:10.17994/IT.2015.13.2.41.9

5. Коробатов Ч. «Крестный отец» ЕГЭ Фурсенко рассказал, как перевали его фразу о воспитании творцов в СССР и потребителях//Комсомольская правда. 20.05.2021. URL: <https://www.kp.ru/daily/27280/4416036/>

6. Курбатова М. В., Левин С. Н., Саблин К. С. «Утроенный провал» институционального проектирования в реформировании высшего образования России // Journal of Institutional Studies. 2020. Т. 12. № 4. С. 94—111. DOI: 10.17835/2076-6297.2020.12.4.094-111

7. О проекте федерального закона №1241929-7 «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” и другие законодательные акты Российской Федерации в части исключения понятия “образовательные услуги”». Система обеспечения законодательной деятельности. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1241929-7>

8. Романов Е.В., Романова Е.В. Новая экономическая политика как условие прорывного развития России // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития : Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 13-17.

9. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001>

10. Donatiello D., Gherardini A. All that Glitters is Not Gold: The Surrogate Use of University Spin-Offs. Insights from Italy// Higher Education Policy. 2019. Vol. 32. No. 2. pp. 203-226. DOI: 10.1057/s41307-017-0079-z

11. Fairweather J. S. Faculty reward structures: Toward institutional and professional homogenization// Research in Higher Education. 1993. Vol. 34, pp. 603–623. DOI:10.1007/BF00991922

12. Gonzales L. D., Martinez E., Ordu C. Exploring faculty experiences in a striving university through the lens of academic capitalism// Studies in Higher Education. 2014. Vol. 39. No. 7. pp. 1097-1115.

13. Hackett E. J. Science as a vocation in 1990s: The changing organizational culture of academic science// Journal of Higher Education. 1990. Vol. 61. No. 3. pp. 241–249.

14. Hall H. The marketisation of higher education: symptoms, controversies, trends// *Ekonomia i Prawo*. 2018. Vol. 17. No. 1. pp. 33–42. DOI: 10.12775/EiP.2018.003

15. Holmwood J., Servós C. M. Challenges to public universities: Digitalisation, commodification and precarity// *Social Epistemology*. 2019. Vol. 33. No. 4, pp. 309–320. DOI:10.1080/02691728.2019.1638986.

16. Monbiot G. Neoliberalism – the ideology at the root of all our problems// *The Guardian*, Apr. 15. 2016. URL: <https://www.theguardian.com/books/2016/apr/15/neoliberalism-ideology-problem-george-monbiot>

17. Piller I., Cho J. Neoliberalism as language policy// *Language in Society*. 2013. Vol. 42. No. 1. pp. 23–44. DOI:10.1017/S0047404512000887

18. Rhoades G., Slaughter S. Academic capitalism, managed professionals and supply-side higher education// *Social Text*. 1997. No. 51. pp. 9–38.

19. Slaughter S., Leslie L.L. *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press. 1997.

20. Slaughter S., Leslie L. L. Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism// Organization. 2001. Vol. 8. No. 2. pp. 154–161. DOI: [10.1177/1350508401082003](https://doi.org/10.1177/1350508401082003)

21. Teng S. S., Abu Bakar M., Layne H. Education reforms within neoliberal paradigms: A comparative look at the Singaporean and Finnish education systems// Asia Pacific Journal of Education. 2020 Vol. 40. No. 4. pp. 458–471. DOI: [10.1080/02188791.2020.1838884](https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1838884)

УДК 336.4

**Замбрицкая Е.С., к.э.н., доц.,  
Кручинина А.И., магистрант,  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **ОЦЕНКА КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ЗАЕМЩИКОВ В УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

***Аннотация.** В статье рассматривается понятие кредитоспособности и основные методики ее оценки. Выполнен сравнительный анализ указанных методик, определены их преимущества и недостатки применительно к условиям функционирования современных хозяйствующих субъектов. Особое внимание уделено составу показателей, используемых в рамках каждой из анализируемых методик, а также разработаны методические подходы, направленные на повышение качества оценки кредитоспособности.*

***Ключевые слова.** Кредитоспособность, оценка кредитоспособности, методики оценки кредитоспособности заемщика, точечные значения, интервальные, статистика.*

В процессе своей деятельности любое кредитное учреждение, которое предоставляет денежные средства в кредит, заинтересовано в их возврате и получении дохода (процента за кредит). Кредитное учреждение предоставляет кредит потенциальному заемщику на основе оценки его кредитоспособности по соответствующей методике [1, 2, 3]. При этом результаты оценки кредитоспособности представляют интерес как для кредитного учреждения, так и для потенциального заемщика. С позиции кредитного учреждения данная информация позволяет оценить риск возможных потерь из-за вероятности возникновения финансовых затруднений у потенциального заемщика и снижения его платежеспособности. От уровня кредитоспособности заемщика зависит не только одобрение кредита кредитным учреждением, но и размер процентной ставки по кредиту и максимальной суммы кредита. С позиции потенциального заемщика информация о результатах оценки кредитоспособности может использоваться для планирования привлечения заемных средств, оценки стоимости бизнеса и ряда других управленческих задач, решаемых на уровне собственников и менеджмента компании.

С учетом всего выше сказанного, очевидно, что оценка кредитоспособности потенциального заемщика может проводиться как самим кредитным учреждением с целью обоснования выдачи кредита, так и непосредственно предприятием-заемщиком с целью оценки финансовых возможностей и рисков привлечения заемного капитала [4, 7].

В современной российской практике отсутствует единая методика оценки кредитоспособности, принятая на уровне всех банков. Каждое кредитное учреждение определяет / разрабатывает собственные методические подходы к оценке кредитоспособности, в которой могут использоваться несколько разных методик оценки кредитоспособности, отличающихся между собой по сегменту бизнеса потенциального заемщика, категории кредитного продукта, процентной ставки и т.д. Также следует отметить, что каждое кредитное учреждение адаптирует методику оценки кредитоспособности потенциального заемщика под себя, так, например, методика, которая применяется для Национального банка будет отличаться от методики регионального или местного банка.

Для целей настоящего исследования методики оценки кредитоспособности можно условно разделить на три группы, которые схематично представлены на рисунке 1 [5].



Рис. 1. Сгруппированные методики оценки кредитоспособности потенциального заемщика

Анализ существующей теории и практики позволил выявить наиболее распространенные методики оценки кредитоспособности потенциального заемщика, среди которых можно назвать следующие: метод «6С», Метод Российской Ассоциации Коммерческих банков, Рейтинговый метод, Метод агрегированного баланса, Метод, применяемый американскими банками. Указанные методики относятся к методикам оценки кредитоспособности на основе финансового положения заемщика. Более детально указанные методики проанализированы в таблице 1.

Таблица 1

Методики оценки кредитоспособности на основе финансового положения  
потенциального заемщика

Название методики	Сущность методики	Используемые показатели	Преимущества	Недостатки
Метод «6С»	В основе методики лежит правило «шести Си», которое применяется американскими банками. Character – характер заемщика; Capacity – способность заимствовать средства; Cash – денежные средства; Collateral – обеспечение; Conditions – общие экономические условия; Control – контроль.	Величина собственного капитала, рентабельность, структура оборотных активов и их оборачиваемость, платежеспособность.	Универсальность методики, анализируются качественные и количественные показатели с учетом внешних факторов.	Субъективность оценки, недостаточная проработанность математического аппарата.
Метод Российской Ассоциации Коммерческих банков	Данная методика Ассоциации российских банков получила распространение в последние годы. Проводится анализ заемщика по следующим направлениям: Сolidность – ответственность руководства, своевременность расчетов по ранее полученным кредитам; Способность – производство и реализация продукции, поддержание ее конкурентоспособности; Доходность – предпочтительность вложения средств в данного заемщика; Реальность – достижения результатов проекта; Обоснованность – обоснование запрашиваемой суммы кредита; Возвратность – кредит возвращается за счет реализации материальных ценностей заемщика, если его проект не исполнится;	Прибыль на вложенный капитал, удельный вес прибыли в реализованной продукции, ликвидности, оборачиваемости запасов и т.д.	Анализ, проведенный по данным направлениям, с большей вероятностью снижает риски кредитного учреждения.	Невозможность использования в случае длительного кредитования.

	Обеспеченность – кредит обеспечивается юридическими правами заемщика.			
Рейтинговый метод	Данная методика позволяет произвести оценку кредитоспособности с помощью одного показателя – рейтинга, который определяется в баллах. Сначала оценивается рейтинг заемщика по шкале от 0 до 100 баллов. Далее устанавливается рейтинг запрашиваемого кредита по балльной шкале, используя критерии: вид и класс обеспечения, сумма кредита, сроки и схемы погашения кредита. По результатам проведенной оценки принимается решение о выдаче (невьдаче) запрашиваемого кредита.	Показатели ликвидности, оборачиваемости и рентабельности.	Комплексная оценка, анализ баланса.	Субъективность оценки, могут возникнуть ситуации, когда специалистам кредитного учреждения потребуется более глубокое изучение финансового состояния заемщика.
Метод агрегированного баланса	В данной методике используется агрегированный баланс предприятия, который представляет собой обобщенную форму бухгалтерского баланса организации, что способствует упрощению финансового анализа деятельности организации.	Показатели ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности.	Высокая скорость получения выводов о кредитоспособности и заемщиков в силу расчета небольшого количества показателей.	Субъективность оценки, недостаточная проработанность математического аппарата.
Метод, применяемый американскими банками	В методике составляется прогноз способности заемщика в указанные сроки и в полном объеме погасить выданные кредит. В рамках данной методики необходимы статистические показатели за прошлые периоды.	Показатели ликвидности активов, оборачиваемости капитала и его структуры, рентабельности.	Комплексный анализ состояния потенциального заемщика.	Прогноз носит субъективный характер. Невозможно использовать при оценке кредитоспособности и молодой организации (1-2 года).

Следующими по популярности, то есть значимости с точки зрения теории и практического использования, являются методики оценки кредитоспособности на основе оценки платежеспособности потенциального заемщика. Указанные методики более детально проанализированы в таблице 2.

Таблица 2

Методики оценки кредитоспособности на основе финансового положения потенциального заемщика

Название методики	Сущность методики	Используемые показатели	Преимущества	Недостатки
Метод определения кредитоспособности по показателям ликвидности	Методика рассчитывает размеры и направления оттоков денежных средств по обязательствам заемщика, что упрощает контроль кредитного учреждения за целевым использованием средств.	Показатели ликвидности.	Простота в использовании данного метода.	Отсутствует комплексный анализ, неточность выводов.
Метод определения кредитоспособности по показателю критической ликвидности	Методика позволяет рассчитать, насколько ликвидные средства заемщика покрывают его краткосрочную задолженность. Достоверность анализа зависит от «качества» дебиторской задолженности.	Показатель критической ликвидности.	Простота в использовании данного метода.	Отсутствует комплексный анализ, неточность выводов.

Таким образом, проведя сравнительный анализ методик оценки кредитоспособности заемщика в условиях современной российской экономики, можно сделать вывод о том, что практически все методики используют идентичные коэффициенты: ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости. Однако данные показатели имеют разные веса при оценке кредитоспособности потенциального заемщика [6].

По нашему мнению, кредитным учреждениям для целей оценки кредитоспособности потенциального заемщика следует обращать внимание на методики, имеющие комплексный подход (метод «6 С»), метод Ассоциации Российских Банков и т.д.). Также следует обратить внимание на метод американских банков, поскольку в нем используется прогнозная модель кредитоспособности заемщиков, так как с течением времени финансовое положение заемщика может значительно ухудшиться.

Следующим направлением развития существующих методик является переход к интервальным значениям ключевых показателей. Принципиальным моментом в рамках существующих методик является расчет точечных значений указанных показателей на определенную дату с последующим их сравнением с неким оптимальным значением, которое определяется экспертными или

статистическими методами. В условиях повсеместной цифровизации и развития корпоративных информационных систем (КИС) возможным становится получать статистику в различных аналитических разрезах за большое количество отчетных периодов, что позволяет перейти от точечных значений показателей финансового состояния к интервальным, что должно привести к существенному расширению управленческих возможностей по результатам анализа кредитоспособности потенциального заемщика.

Подводя итог, следует отметить, что качественно проработанная методика оценки кредитоспособности заемщиков является важнейшим условием эффективного кредитования современными кредитными учреждениями. От качества результатов оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков зависит конечный финансовый результат кредитного учреждения в целом.

#### **Источники**

1. Замбжицкая Е.С., Ягодин В.В. Финансовый потенциал предприятия: терминологический анализ понятия // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 109-113.

2. Замбжицкая Е.С., Ягодин В.В. Проблемы оценки финансового потенциала промышленных предприятий // В сборнике: Перспективы формирования новой экономики XXI века: актуальные достижения региональной науки. сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2017. С. 88-93.

3. Петрова М.А. Походы к определению понятия «Кредитоспособность предприятия». Цель и задачи анализа кредитоспособности. – Международный научный журнал «Символ науки». №10 1, 2016.

4. Пестрякова Е.А., Замбжицкая Е.С. Оценка кредитоспособности предприятий малого бизнеса в современных условиях // Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы научно-практической конференции. 2018. С. 29-32.

5. Пестрякова Е.А., Смирнова Д.М., Замбжицкая Е.С. Финансовый потенциал как элемент методики оценки кредитоспособности // Корпоративная экономика. 2018. № 4 (16). С. 61-68.

6. Кулягина Е.А., Мальцева А.С. Сравнительный анализ методик оценки кредитоспособности заемщиков: Российский и зарубежный опыт. – Журнал «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития». № 29, 2016.

7. Торицына, А. Н. Современные критерии и методики оценки кредитоспособности юридических лиц. Журнал «Молодой ученый». № 41 (331), 2020. – С. 260-264.

**Зиновьева Е.Г., к.ф.н., доцент**  
**Кузнецова М.В., к.ф.н., доцент**  
**Магнитогорский государственный технический университет**  
**им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***Аннотация.** Современное состояние внешней среды, характеризующееся неопределенностью и возникновением кризисных явлений, повышает риски снижения устойчивости территориальных систем, создавая тем самым угрозу стабильному функционированию государства в целом. В связи с этим в существующей ситуации усиливается значимость поиска эффективных подходов к управлению территориями, в наибольшей степени отвечающих современным условиям. При этом значимость поиска обозначенных подходов актуализируется на уровне муниципальных образований, так как именно на данном уровне осуществляется большая часть социально-экономических преобразований.*

*Значимость муниципальных образований в обеспечении устойчивости социально-экономического развития государства объясняется также и тем, что их экономическое пространство формируется с учетом существующей территориальной организации, имеющегося ресурсного потенциала, возможностей производственно-хозяйственного комплекса и особенностей человеческого капитала, что позволяет их рассматривать в качестве активных участников возникающих экономических отношений, реализующих направления государственной политики в пределах своих полномочий. Между тем, на текущий момент в большинстве муниципальных образований отмечается ряд существенных проблем, приводящих к ограничению возможностей и дальнейших перспектив их развития.*

*Прежде всего, в качестве основной проблемы, затрудняющей достижение целей устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований, следует отметить их слабую финансово-экономическую самостоятельность, снижающую их возможности и ресурсы для более полного удовлетворения имеющихся потребностей и нужд населения. Другой не менее значимой проблемой социально-экономического развития муниципальных образований является низкий уровень мотивации экономических субъектов к внедрению и использованию инноваций, что выступает одним из факторов, лимитирующих рост муниципальной экономики и определяющих ее неспособность адаптироваться к современным условиям.*

*Актуальность рассматриваемой проблемы определяется тем, что реализуемый на сегодняшний день механизм управления социально-экономическим развитием муниципальных образований не отвечает в полной мере вызовам и угрозам внешней среды, а, следовательно, не позволяет обеспечивать их устойчивое положение. В связи с этим сложившаяся ситуация обуславливает необходимость разработки и реализации мероприятий, обеспечивающих повышение потенциала муниципальных образований как одного из условий их устойчивого и конкурентного положения.*

**Ключевые слова.** Социально-экономическое развитие, муниципальное образование.

Целью оценки социально-экономического развития города Магнитогорска за 2019-2021 гг. являлось определение эффективности управления социально-экономическими процессами на территории данного муниципального образования. Основой проведения оценки являлся план мероприятий реализации I этапа стратегии социально-экономического развития города Магнитогорска за 2019-2021 гг. и отчет о его исполнении [5; 6].

Анализ плановых и фактических значений показателей социально-экономического развития города Магнитогорска за указанный период позволяет отметить наличие как положительной, так и отрицательной динамики по ряду процессов [3; 4]. В частности, по процессу «Развитие человеческого капитала и социальной сферы» отрицательные отклонения от плановых значений, а также в общем отрицательную динамику имеют:

- сальдо естественного прироста населения, сократившийся к 2021 году на 141,7 % по отношению к 2019 году (рис. 1);
- среднегодовая численность постоянного населения, сократившаяся за 2019-2021 гг. на 0,76 % (рис. 2);
- коэффициент рождаемости, увеличившийся за 2019-2021 гг. на 10,1% (рис. 3);
- коэффициент смертности, выросший за 2019-2021 гг. на 33,3% (рис. 3).

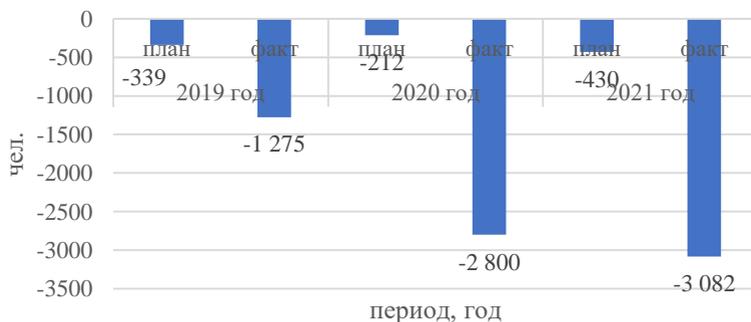


Рис. 1. Динамика сальдо естественного прироста населения г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

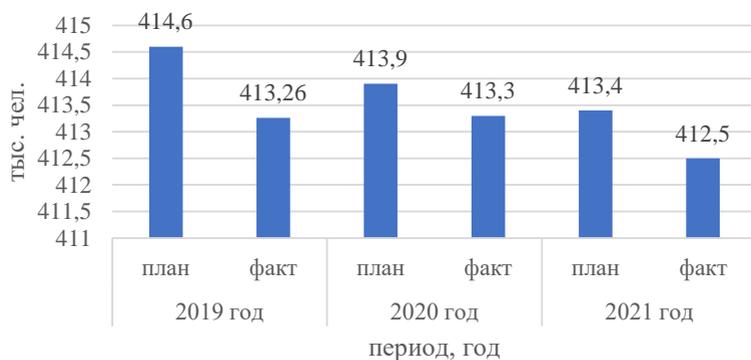


Рис. 2. Динамика среднегодовой численности населения г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

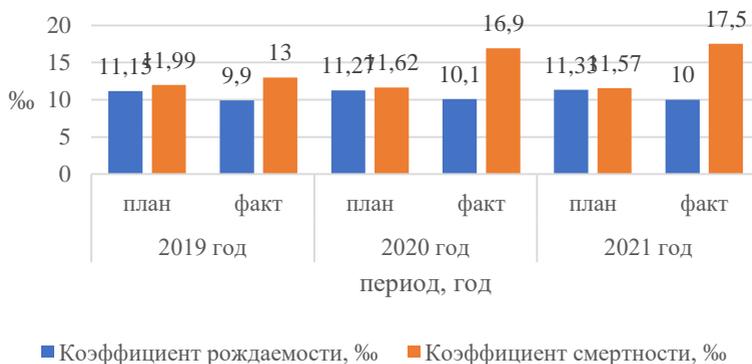


Рис. 3. Динамика коэффициентов рождаемости и смертности населения г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

Вероятно, что фиксируемые отклонения по выделенным показателям обусловлены сложившейся в 2020 году и продолжившейся в 2021 году неблагоприятной эпидемиологической обстановкой, связанной с пандемией Covid-19, последствиями которой стало увеличение уровня смертности населения.

Отрицательные отклонения отмечаются также и по остальным показателям, характеризующим состояние развития человеческого капитала и социальной сферы за исключением показателей «Охват детей 1-7 лет дошкольным образованием» и «Доля населения, систематически занимающегося физической культурой» (рис. 4).



Рис. 4. Динамика показателей «Охват детей 1-7 лет дошкольным образованием», «Доля обучающихся общеобразовательных учреждений, занимающихся в 1 смену» и «Доля населения, систематически занимающегося физической культурой» г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

Так, показатель «Доля обучающихся общеобразовательных учреждений, занимающихся в первую смену» в анализируемом периоде, помимо отклонений от плановых значений, в 2020 году имел отрицательную динамику, что выразилось в его снижении на 3,93% по сравнению с 2019 годом. Аналогичная ситуация наблюдается и по показателю «Количество посещений учреждений культуры», который в 2020 году снизился на 225,4 тыс. чел. по отношению к предыдущему году (рис. 5).

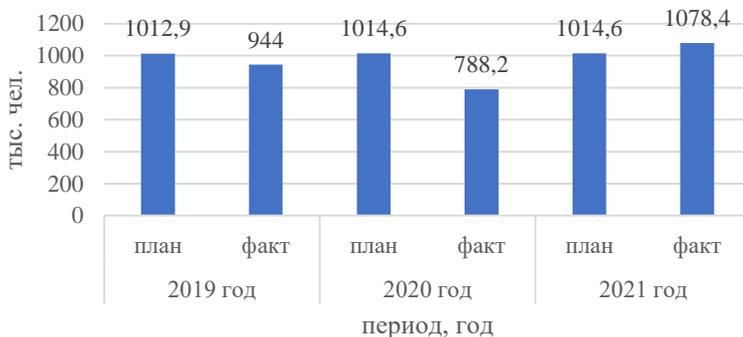


Рис. 5. Динамика показателя «Количество посещений учреждений культуры» г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

По отдельным показателям экономического развития города Магнитогорска в 2019-2020 гг. также присутствует отклонение от плановых значений, а также отрицательная динамика, выраженная в их снижении. Стоит предположить, что основной причиной наблюдающейся отрицательной динамики экономических показателей в 2020 году являются общий экономический спад и приостановка экономической деятельности предприятий, вызванные введенными ограничениями в связи с пандемией Covid-19. Данное обстоятельство наглядно подтверждается фактическим значением:

- индекса производства объема отгруженной продукции (работ, услуг) по крупным и средним организациям, выросшего за 2019-2021 гг. на 4,68% (рис. 6);
- объемом отгруженной продукции (работ, услуг) по крупным и средним организациям, увеличившийся за анализируемый период на 66,8% (рис. 7);
- численностью зарегистрированных безработных, сократившейся за 2019-2021 гг. на 21,27% (рис. 8).

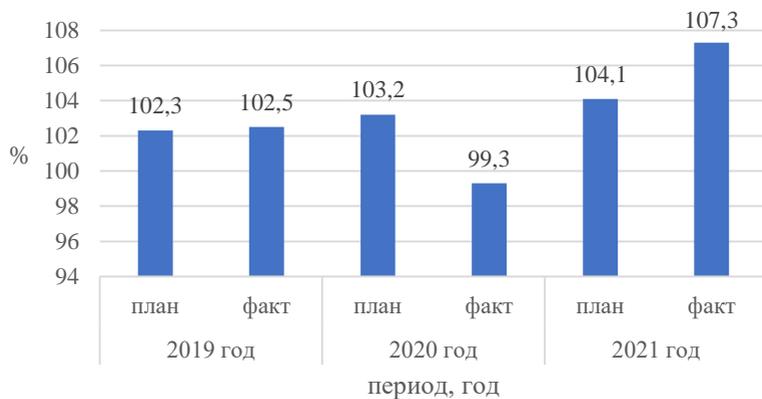


Рис. 6. Динамика индекса производства объема отгруженной продукции (работ, услуг) по крупным и средним организациям г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

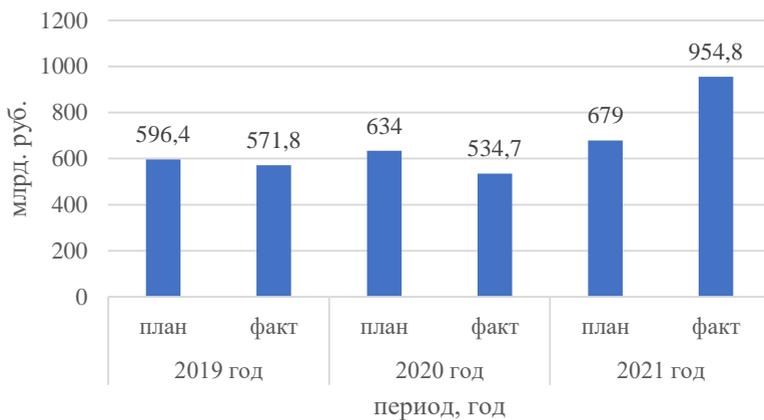


Рис. 7. Динамика объемов отгруженной продукции (работ, услуг) по крупным и средним организациям г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

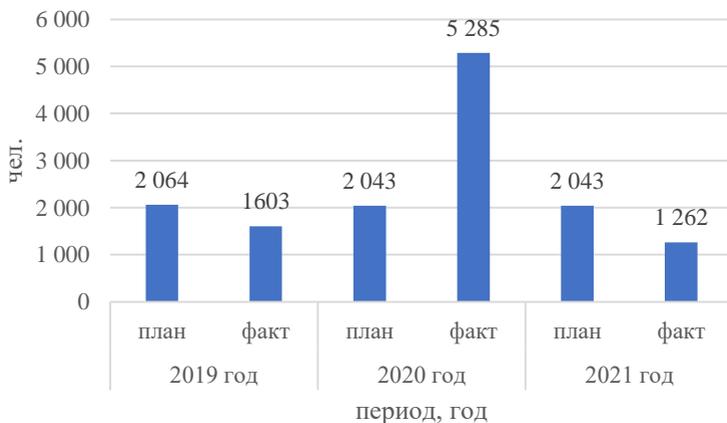


Рис. 8. Динамика численности зарегистрированных безработных граждан г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

Между тем по ряду экономических показателей все же отмечалась положительная динамика, что выражалось в увеличении:

- объема инвестиций в основной капитал по крупным и средним предприятиям на 12,72 % в 2021 г. по отношению к 2019 г. (рис. 9);
- доли среднесписочной численности работников малых и средних предприятий в общей численности работников всех предприятий и организаций с 2019 по 2021 гг. на 7,58 % (рис. 10);
- числа субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. населения с 2019 по 2021 гг. на 38,7 % (рис. 11).

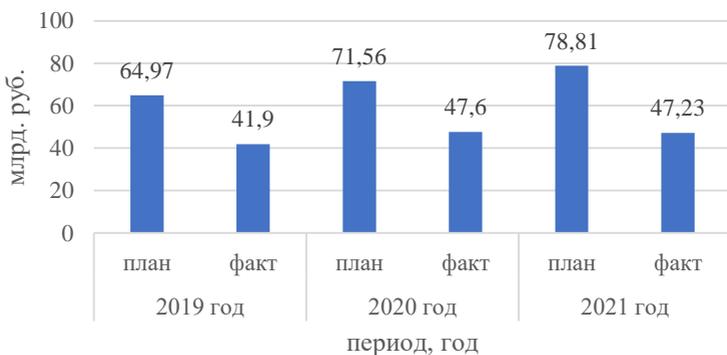


Рис. 9. Динамика объема инвестиций в основной капитал по крупным и средним предприятиям г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

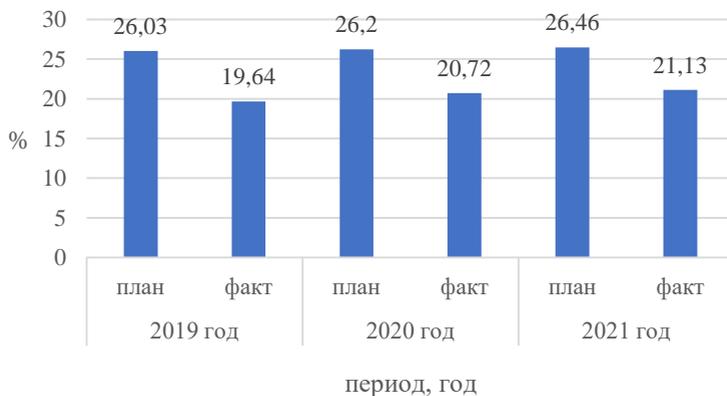


Рис. 10. Динамика доли среднесписочной численности работников малых и средних предприятий в общей численности работников всех предприятий и организаций г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

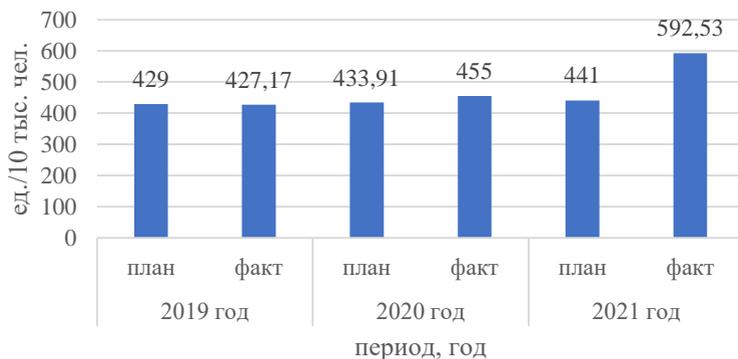


Рис. 11. Динамика числа субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. населения г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

В развитии научно-инновационной сферы города Магнитогорска за анализируемый период в целом не отмечено существенных изменений. В частности, число реализованных инновационных проектов не превышало плановых значений и составило 2 проекта ежегодно.

Положительной тенденцией 2019-2021 гг. следует считать управление процессами в сфере рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности (рис. 12) [8], что подтверждается снижением общего объема выбросов вредных веществ в атмосферный воздух с 5,2 т/га в 2019 году до 4,62 т/га в 2021 году, в том числе выбросов от стационарных источников с

205,2 тыс. тонн 2019 году до 182,5 тыс. тонн в 2021 году. В то же время в 2020-2021 году фиксируется постепенное снижение объема средств, направляемых на охрану окружающей среды с 10,5 тыс. руб./человека до 10,1 тыс. руб./человека в 2020 году и до 8,8 тыс. руб./человека в 2021 году.

Положительными изменениями в социально-экономическом развитии города Магнитогорска следует считать постепенное снижение доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения до 26,98% в 2021 году (рис. 13), а также повышение индекса качества городской среды до 189 баллов (рис. 14).



Рис. 12. Динамика показателей процесса «Рациональное природопользование и обеспечение экологической безопасности» г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

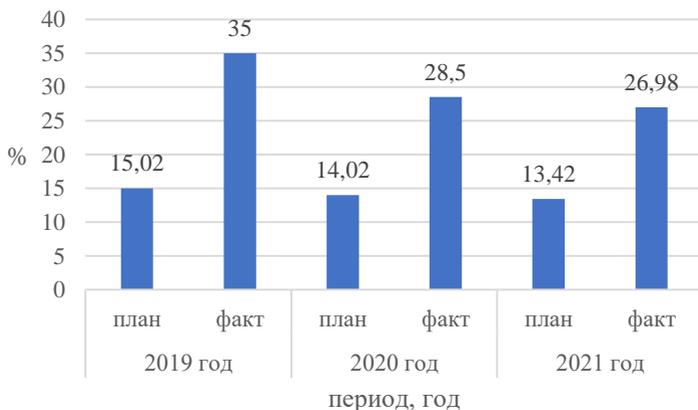


Рис. 13. Динамика доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

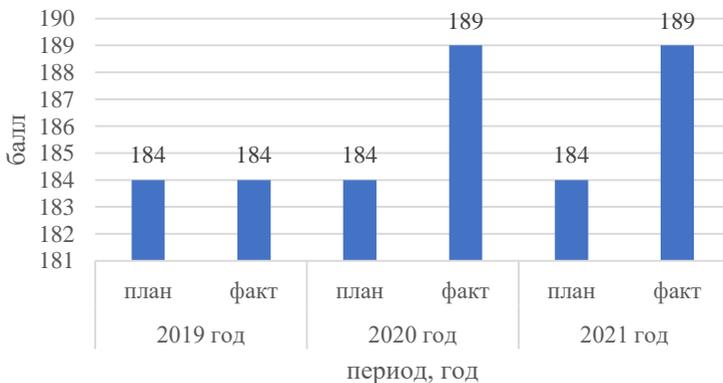


Рис. 14. Динамика индекса качества городской среды г. Магнитогорска за 2019-2021 гг.

Для устранения выявленных в ходе оценки проблем социально-экономического развития города Магнитогорска, снижающих устойчивость его положения, была определена необходимость реализация мер по его инвестиционно-инновационному развитию заключающихся в:

- 1) выявлении приоритетных направлений развития муниципального образования путем разработки системы оценки приоритетности отраслей и предприятий муниципальной экономики (в том числе сферы здравоохранения),

проведения оценки инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов муниципального образования и определения на ее основе их значимости для его социально-экономического развития, а также разработки перечня отраслей или предприятий муниципальной экономики, характеризующихся высокой инвестиционной привлекательностью и требующих поддержки, и перечня отраслей или предприятий для сферы действия государственно-частного партнерства (так называемые «точки роста»);

2) разработке системы реализации инвестиционно-инновационных проектов по выделенным направлениям развития муниципального образования через проведение прединвестиционных исследований в выделенных отраслях муниципальной экономики для определения их возможностей по эффективному использованию финансовых ресурсов [1; 2], а также существующих финансовых рисков, разработку системы критериев отбора и продвижения инвестиционно-инновационных проектов [5] по приоритетным направлениям («точкам роста») с учетом стратегических целей социально-экономического развития и осуществление отбора инвестиционно-инновационных проектов на основе разработанной системы критериев с максимальными вложениями;

3) совершенствовании механизма государственно-частного партнерства путем модернизации системы существующих партнерских отношений между субъектами бизнеса и органами местного самоуправления через включение в него новых участников (экономических субъектов, в том числе малого предпринимательства), обновление существующих форм системного взаимодействия всех участников, а также совершенствования механизма управления взаимодействием участников в рамках данного партнерства через повышение эффективности взаимодействия органов местного самоуправления и субъектов предпринимательства [9; 10];

4) расширении инновационного комплекса муниципальной инфраструктуры средствами увеличения количества научно-производственных объединений с учетом их рационального сочетания и специализации.

Предполагается, что включение в содержание действующей стратегии социально-экономического развития города Магнитогорска предложенных направлений и мероприятий позволит обеспечить достижение устойчивости социально-экономического развития данного муниципального образования через повышение его инновационного потенциала, повышение качества предоставляемых услуг и как следствие этого улучшение условий жизни проживающего на его территории населения, а также повышение эффективности стоящих перед ним социально-экономических задач развития за счет улучшения его инвестиционной привлекательности, увеличения объемов инвестиций и перехода его экономики к инновационному типу как более адаптивному к условиям внешней среды.

#### **Источники**

1. Васильева А.Г., Зиновьева Е.Г. Оценка эффективности управления финансовой устойчивостью муниципального образования: методолого-инструментарный аспект // Экономика и менеджмент систем управления. – 2017. – № 1 (23). – С. 10-16.

2. Васильева А.Г., Зиновьева Е.Г. Разработка и теоретическое обоснование комплексного методологического и инструментального подхода к оценке эффективности управления финансовой устойчивостью муниципальных образований // Информационные

технологии моделирования и управления. – 2017. – Т. 107. – № 5. – С. 320-327.

3. Зиновьева Е.Г., Балынская Н.Р., Усманова Е.Г. Анализ системы управления социально-экономического развития муниципального образования // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 128-134.

4. Зиновьева Е.Г., Усманова Е.Г. Современные проблемы и тенденции развития управления в сфере образования // Экономика и политика. – 2018. – № 1(11). – С. 26-30.

5. Кузнецова М.В., Зиновьева Е.Г. Проблемы венчурного финансирования инновационных проектов в Российской Федерации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 2-1 (16). – С. 157-166.

6. Отчет об исполнении плана мероприятий I этапа Стратегии социально-экономического развития города Магнитогорска. – URL: [https://www.magnitogorsk.ru/storage/app/media/ECONOMIKA\\_FINANSI/Econom/OEAiP/STRATEGIY/OTChET-1-etap-Strategii-31.03.2022-%28sayt%29.pdf](https://www.magnitogorsk.ru/storage/app/media/ECONOMIKA_FINANSI/Econom/OEAiP/STRATEGIY/OTChET-1-etap-Strategii-31.03.2022-%28sayt%29.pdf) (дата обращения: 26.11.2022)

7. Постановление администрации города Магнитогорска № 9548 от 01.09.2020 г. – URL: [https://www.magnitogorsk.ru/storage/app/media/ECONOMIKA\\_FINANSI/Econom/OEAiP/STRATEGIY/plan-1etap-utverzhdn-01092020-pag-9548-p.pdf](https://www.magnitogorsk.ru/storage/app/media/ECONOMIKA_FINANSI/Econom/OEAiP/STRATEGIY/plan-1etap-utverzhdn-01092020-pag-9548-p.pdf) (дата обращения: 26.11.2022).

8. Стебянко В.Л., Зиновьева Е.Г., Коптякова С.В. Эффективность мониторинга санитарно-эпидемиологического состояния Магнитогорска // Сталь. – 2019. – № 4. – С. 80-83.

9. Limarev P.V., Limareva Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – Is. 5 S2. – PP. 489-494.

10. Limarev P.V., Limareva Yu.A., Zinovyeva E.G., Koptyakova S.V. Smart city concept as an element in the formation of the economic policy in the south Ural cities // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2020. – Is. 012024.

**УДК 378**

**Романов Е.В. д.п.н., профессор,  
Мощенко Д.В., магистрант  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЭКСТРЕМИЗМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СУЩНОСТЬ И ТЕХНОЛОГИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

*Аннотация. Одним из инструментов, который «коллективный Запад» использует в «гибридной» войне против России является информационный экстремизм (ИЭ). Выявлена сущность данного феномена и стратегии противодействия. Особое внимание должно быть уделено разработке технологий противодействия ИЭ в образовательных организациях.*

*Ключевые слова. «Гибридная война»; информационный экстремизм; стратегии противодействия.*

Современный этап социально-экономического развития России связан с противодействием «коллективному Западу», развязавшему «гибридную войну» против нашей страны. «Гибридный» характер войны предопределен стремлением «англосаксов» обеспечить доминирование над Россией (вплоть до потери нашей страной политического суверенитета), не прибегая (до последнего времени) к

прямому вооруженному противостоянию. В литературе было выделено две составляющие указанной «гибридности» [4, с. 13]:

а) Украина используется в качестве «инструмента» вооруженного противостояния, обеспечивая, в первую очередь, поставку «живой силы» на поле боя;

б) европейские страны используются в качестве «инструмента» противостояния в экономической и гуманитарных сферах для подрыва экономики России и создания неприглядного образа (расчеловечивания) страны в глазах всего мира.

Можно выделить еще две составляющие, которые со временем приобретают все большую «весомость»:

а) нарастающие поставки вооружений и военного оснащения странами «коллективного Запада» для ведения боевых действий на территории Украины;

б) участие жителей «коллективного Запада» непосредственно в боевых действиях (ЧВК, операторы высокотехнологичного военного оборудования и т.д.).

По мере увеличения поставок вооружений раз за разом переступаются так называемые «красные линии»: помимо поставок бронетанковой техники в недалеком будущем будет решен вопрос с поставками авиации. Следующим шагом (заключительным) станет поставка ядерного оружия Украине. Такой сценарий абсолютно нельзя исключать. Однако наряду со всем вышеизложенным «коллективный Запад» большое внимание в противостоянии с Россией отводит войне информационной в которой информационный экстремизм занимает особое место.

Базовым понятием является понятие «экстремизм», которое в литературе рассматривается как «приверженность к крайним, радикальным взглядам, методам действий». Обзор литературы по рассматриваемой проблеме [1;2;3;5;8] дает основание судить, что под понятием «информационный экстремизм» (ИЭ) исследователи понимают, прежде всего, жесткую радикальную позицию, пропаганду крайних политических мер. При этом субъектом информационного экстремизма становится не отдельная личность, а группа, объединенная определенной идеей и охваченная стремлением разрушать общественные нормативы. Фактически происходит отказ человека от собственной идентичности.

Так В.И. Самохвалова [5] обращает внимание на цели информационной агрессии – качественное изменение традиционной культурной и духовной жизни, нарушение преемственности национальных идеалов и ценностей, демонтаж исторической памяти.

В работе Р.В. Упорникова не дается определения понятия «информационный экстремизм», но выделяется ряд теоретико-методологических характеристик феномена «экстремизм», которые вполне могут быть отнесены и к ИЭ [8, с.101]:

а) радикальность действий в достижении каких-либо интересов, которые носят противоправный характер, поскольку наносят ущерб (физический, материальный, моральный) правам и свободам граждан;

б) антисоциальность, поскольку нарушает сложившиеся позитивные формы и модели общественного взаимодействия;

в) аморальность, так как всегда противоречит духовно-нравственным нормам и ценностям;

г) деформированность сознания субъекта экстремистской деятельности.

Развитие ИКТ, появление Интернет создало не только массу возможностей для развития и самообразования, но и стало инструментом ИЭ. Некоторые экстремистские и террористические организации ведут полномасштабную информационную подрывную войну против государств. В настоящее время активно используются различные психологические приемы воздействия, публикуются видеоролики, несущие ложные представления и посылы действительности. Сторонники «цветных революций» активно используют Интернет для подрыва легитимности власти, часто используя для этого дезинформацию или провокационные фальшивые видеоматериалы.

Как полагает М.В. Мозговой [3, с. 64] «сегодня контент основных интернет-ресурсов по продвижению идеологии насилия (террористической, экстремистской, националистической и другой направленности) носит наступательный, агрессивный характер, отличается хорошей теоретической базой, продуманным спектром методов управляемого информационно-психологического воздействия на пользователей. Наибольшую опасность для российского общества представляют русскоязычные интернет-ресурсы, вовлекающие молодежь в экстремистскую и террористическую деятельность, в том числе популяризирующие образ террориста-героя».

А.Х. Валеев [1, с. 125] отмечает, что сеть Интернет «представляет собой удобное поле для экстремистской деятельности, а также возможность распространения среди большого круга пользователей материалов экстремистского содержания....Одной из основных проблем борьбы с проявлениями экстремизма в сети Интернет, на наш взгляд, являются проблема отсутствия законодательного регулирования отношений, возникающих в связи с использованием сети Интернет».

В этой связи особое внимание должно быть уделено профилактике экстремистской деятельности, которая трактуется «как ряд мероприятий, в том числе имеющих косвенный характер, направленных на снижение уровня радикализации или дерадикализации учащихся... с целью предотвращения создания экстремистских групп или распространения радикальных идеологий» [2, с. 10].

С учетом всего вышеизложенного мы рассматриваем ИЭ как радикальную и противоправную деятельность, сопряженную с формами социально-психического и опосредованного физического деструктивного воздействия, осуществляемую с использованием информационных технологий для достижения публично нелегитимных и противоправных целей, в первую очередь относительно качественного изменения традиционных духовно-нравственных ценностей.

Исходя из сказанного может быть сформулирована проблема: каковы методы противодействия деятельности, подпадающую под определение

информационного экстремизма, недопущения достижения публично нелегитимных и противоправных целей?

Объектом исследования является система высшего образования в России.

Предмет исследования – феномен информационного экстремизма: сущность, специфика проявления в организациях высшего образования.

Цель исследования – на основе выявления сущности информационного экстремизма разработать программу противодействия деятельности экстремистской направленности (включая профилактику).

Реализация поставленной цели направлена на разрешения противоречия между необходимостью противодействия распространению странами «коллективного Запада» информационной пропаганды деструктивной направленности и отсутствием научно-обоснованных «инструментов» (методов, средств, форм), обеспечивающих высокую эффективность этого противодействия.

Гипотеза исследования: основным условием успешного противодействия информационному экстремизму является эффективное формирование у граждан России мировоззрения, основанного на традиционных российских духовно-нравственных ценностях. Формирование этих ценностей обеспечивается системой образования, на каждой ступени которой выделяется своя система приоритетов, обеспечивающая противодействие деструктивному идеологическому и информационному воздействию.

Исходя из сформулированной цели и гипотезы исследования предстоит решать следующие задачи:

1. На основе выявленной сущности информационного экстремизма выявить группы студентов в наибольшей степени подверженных деструктивному идеологическому и информационному воздействию.

2. Разработать программу эффективного формирования базовых традиционных российских духовно-нравственных ценностей (приоритет духовного над материальным, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение).

3. Оценить эффективность реализации программы формирования базовых традиционных российских духовно-нравственных ценностей в вузе.

В Стратегии национальной безопасности, опубликованной в июле 2021 года [6] приведена следующая формулировка традиционных духовно-нравственных ценностей: «К традиционным российским духовно-нравственным ценностям относятся, прежде всего, жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, историческая память и преемственность поколений, единство народов России».

В соответствии с Указом Президента РФ о внесении изменений в основы государственной культурной политики от 25.01.2023 г. [7] введено понятие культурного суверенитета – совокупности «социально-культурных факторов, позволяющих народу и государству формировать свою идентичность, избегать социально-психологической и культурной зависимости от внешнего влияния, **быть защищенными от деструктивного идеологического и информационного**

**воздействия**, сохранять историческую память, придерживаться традиционных российских духовно-нравственных ценностей (выделено авторами)». Важным представляются положения о формировании единого российского электронного пространства знаний и безопасной информационной среды на основе создания и популяризации информационных ресурсов, содержащих и распространяющих достоверную информацию, которая способствует просвещению и воспитанию на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей.

Логика исследования предполагает выделение приоритетов с точки зрения акцентов в организации воспитательной работы, определения возможных способов деструктивного воздействия на личность и коллектив и методов противодействия этому воздействию. Таким образом данное исследование следует рассматривать в контексте обеспечения культурного суверенитета России.

### **Источники**

1. Валиев А.Х. Борьба с проявлением экстремизма в сети Интернет// Бизнес в законе. 2011. №6. С. 125-127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/borba-s-proyavleniem-ekstremizma-v-seti-internet>

2. Глухарев Д.С. Предупреждение террористических актов на объектах системы образования//Инновационное развитие профессионального образования. 2014. №2 (06). С. 10-13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preduprezhdenie-terroristicheskikh-aktov-na-obektah-sistemy-obrazovaniya>

3. Мозговой М.В. Информационный экстремизм как инновационная девиация социума начала XXI века//Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №1. С. 61-65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionny-ekstremizm-kak-innovatsionnaya-deviatsiya-sotsiuma-nachala-xxi-veka>

4. Романов Е. В., Романова Е.В. Новая экономическая политика как условие прорывного развития России// Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития : Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2022. С. 13-17.

5. Самохвалова В.И. Специфика современной информационной войны: средства и цели поражения//Философия и общество. 2011. №3. С. 54-73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-sovremennoy-informatsionnoy-voyny-sredstva-i-tseli-porazheniya>

6. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001>

7. Указ Президента РФ от 25.01.2023 г. № 35 «О внесении изменений в основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. №808»//Сайт Президента РФ. URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/EZvjkVfpw6N23nXPEaRkt8AdhuEv9UEr.pdf>

8. Упорников Р.В. Политико-правовая интерпретация информационного экстремизма//Философия права. 2007. №3 (23). С. 99-101. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politiko-pravovaya-interpretatsiya-informatsionnogo-ekstremizma>

**Пономарева О.С., к.п.н., доцент  
Логвинова А.И., магистрант  
Татаркин А. О., магистрант  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **АКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА И ПОВЕДЕНИЕ ЗАТРАТ**

*Аннотация. За последнее десятилетие исследования в области управленческого учета поставили под сомнение фундаментальное предположение о том, что поведение затрат симметрично при увеличении и уменьшении активности бизнеса. Поведение затрат является важной проблемой в учете затрат и управленческом учете, поскольку оно широко влияет на процессы принятия решений, а управление затратами является важной частью управления бизнесом. Степень внедрения управления затратами является всеобъемлющим показателем для измерения уровня управления предприятием. Сегодня растущая конкуренция на внутреннем и международном рынках заставляет менеджеров лучше понять структуру своих затрат и как они реагируют на изменения уровня активности. Поэтому рекомендуется, чтобы менеджеры рассчитывали устойчивость своих затрат и учитывали все аспекты этого важного вопроса при принятии решений.*

*Ключевые слова. Устойчивость затрат, управленческий учет, продажи, бюджет, управление затратами.*

За последнее десятилетие исследования в области управленческого учета поставили под сомнение фундаментальное предположение о том, что поведение затрат симметрично для увеличения и уменьшения активности. Поведение затрат является важной проблемой в учете затрат и управленческом учете, поскольку оно широко влияет на процессы принятия решений. Поэтому преодоление неустойчивости затрат является критической проблемой для менеджеров производственных компаний. Кроме того, понимание поведения затрат является важным элементом учета затрат и управленческого учета [1].

В соответствии с традиционной моделью поведения затрат предполагается, что затраты либо фиксированы, либо изменяются пропорционально и симметрично изменениям продаж. Традиционная модель поведения затрат различает постоянные и переменные затраты и устанавливает пропорциональную связь между переменными затратами и базовыми уровнями деятельности. Понимание поведения неустойчивых затрат важно и имеет прямые выгоды для экономики, поскольку оно предоставляет полезную информацию менеджерам, принимающим решения по контролю затрат, и внешним заинтересованным сторонам (например, финансовым аналитикам), оценивающим деятельность компании. По мере интеграции и конкуренции в мировой экономике усиление управления затратами и операционной эффективности становится все более важным для выживания и развития фирм [2, 3].

Управление затратами является важной частью управления бизнесом в промышленности. Степень внедрения управления затратами является всеобъемлющим показателем для измерения уровня управления предприятием. В частности, предприятия с ограниченным доступом к капиталу имеют более высокие затраты на привлечение внешнего финансирования в периоды

расширения мощностей, что увеличивает затраты на корректировку в сторону увеличения. Когда активность снижается, предприятия с ограниченным доступом к капиталу могут пострадать от большего снижения приведенной стоимости дохода, получаемого за счет предельных мощностей, поскольку у этих предприятий более высокая альтернативная стоимость капитала и, следовательно, более высокие ставки дисконтирования по сравнению с фирмами с лучшим доступом к капиталу. Поэтому мы предполагаем, что ограниченный доступ к капиталу не только снижает современное расширение производственных мощностей, связанное с увеличением продаж, но и снижает степень неустойчивости затрат при снижении продаж.

Управление затратами путем эффективного использования ресурсов считается основополагающим для успеха в сегодняшней конкурентной среде. Поведение затрат можно считать асимметричным, если затраты увеличиваются больше для увеличения активности, чем они уменьшаются для эквивалентного уменьшения активности. Неустойчивое поведение является результатом решений, принимаемых менеджерами при снижении активности. Когда активность падает, менеджер должен решить, следует ли

- сохранить выделенные ресурсы и нести расходы за неиспользованные мощности, по крайней мере, в краткосрочной перспективе
- или немедленно сократить выделенные ресурсы и понести потенциально большие расходы на сокращение в текущем периоде, а в случае увеличения активности в будущем нести дополнительные расходы для замены ресурсов.

Традиционные модели учета затрат предполагают, что постоянные затраты не зависят от уровня активности, а переменные затраты изменяются пропорционально изменениям уровня активности [4]. В общей традиционной модели поведения затрат, которая общепринята в бухгалтерской литературе, затраты обычно делятся на две категории постоянных и переменных с точки зрения изменений уровня активности. Во многих источниках по управленческому учету предполагается, что переменные затраты на единицу продукции линейны и пропорциональны изменениям в деятельности, а постоянные затраты являются фиксированными. Однако на практике поведение затрат может быть иным. Планирование и контроль являются важными задачами менеджмента. Информация о затратах, которая необходима менеджерам для выполнения этих задач, может быть получена из внутренней управленческой информации, отраженной в финансовой отчетности [5,6]. Расходы субъекта хозяйствования могут демонстрировать различное поведение, соответствующее уровню деятельности. В традиционной модели затрат часто предполагается, что административные, общие и коммерческие расходы варьируются в зависимости от уровня деятельности. Однако недавние экспериментальные исследования выявили доказательства того, что административные, общие и коммерческие расходы ведут себя асимметрично. Асимметричное поведение – это поведение, при котором затраты растут быстрее. Другими словами, сокращение затрат при снижении продаж ниже, чем при увеличении затрат при том же уровне продаж. Такое поведение затрат называется неустойчивостью затрат. Расширяющиеся исследования данного аспекта показывают, что экономические факторы, такие

как увеличение активов и неопределенность в отношении будущего, могут оказывать влияние на асимметричное поведение затрат [7].

Существует много причин неустойчивости затрат. Некоторые из этих причин включают естественное нежелание увольнять сотрудников при сокращении штата, издержки фирмы и необходимость времени для утверждения сокращения объема деятельности и принятия управленческих решений по сохранению используемых ресурсов, что и приводит к увеличению затрат для фирмы [8]. Впервые проверили гипотезу о том, что затраты являются неустойчивыми, М. Андерсон, Р. Банкир, С. Джанакираман. Они создали модель, в которой административные, общие и коммерческие расходы зависят от объема продаж. Было выявлено, что затраты увеличиваются в среднем на 55% в ответ на увеличение чистой прибыли на 1%, но уменьшаются только на 35% при снижении дохода на 1%. Из-за отсутствия общедоступной информации о факторах, связанных с затратами, они использовали данные об административных, общих и сбытовых расходах и чистом доходе от продаж для анализа неустойчивости затрат и заявили, что могут анализировать поведение административных, общих и сбытовых расходов на основе чистой прибыли от продаж, поскольку объем продаж стимулирует многие части этих затрат. Авторы проверили наличие неустойчивости в себестоимости проданных товаров, и результаты показали положительную взаимосвязь. Они также проверили влияние различных экономических условий, таких как темпы роста ВВП и различные характеристики компаний, такие как общие активы и количество сотрудников компаний, на устойчивость затрат. Их результаты показали, что в периоды экономического роста серьезность неустойчивости возрастает, а в периоды, когда в предыдущие периоды происходило снижение доходов, серьезность неустойчивости уменьшается. Кроме того, за счет увеличения отношения общих активов к продажам и увеличения численности персонала компаний возрастает серьезность неустойчивости затрат [9, 10].

Руководство каждого предприятия, ориентированного на получение прибыли, пытается получить максимальную выгоду и эффективность от использования наименьшего количества ресурсов, и одним из самых простых способов сократить потребление ресурсов является контроль затрат. Но для этого требуется полное знание того, как ведут себя затраты, и факторов, влияющих на поведение затрат. Менеджеры производственных компаний должны учитывать взаимосвязь затрат с доходами и влияние изменений доходов на уровень затрат при планировании и составлении бюджета деятельности компании.

#### **Источники**

1. Пономарева О.С. Управленческий учет как основной механизм управления затратами//В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 88-92.

2. Майорова Т.В. Структурообразующая основа ценностно-ориентированного менеджмента. // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Издательство: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. 2020. С. 69-74.

3. Пономарева О.С., Шестаев Д.В. Интеграция методов управления промышленным предприятием // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2020. Т. 11. № 2. С. 63-67.
4. Вотчель Л.М., Викулина В.В. Анализ определяющих аспектов предпринимательской деятельности // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2011. № 4. С. 18-22.
5. Пономарева О.С. Стратегия устойчивого инвестирования: «ответственные инвестиции». В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 117-121.
6. Сафронова О.С., Кузнецова Н.В. Выявление и устранение потерь в организации // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 100-107.
7. Майорова Т.В. Эффективность экологического менеджмента в условиях развития низкоуглеродной экономики // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65-2). С. 1147-1152.
8. Кузнецова Н.В. «Оптимальное управление» в малом бизнесе В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы 80-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск, 2022. С. 164.
9. Пономарева О.С. Структурированный подход к повышению эффективности работы компании: Ренжиниинг бизнес-процессов // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 138-142.
10. Майорова Т.В., Коптжакова С.В. Мотивация и вовлечение персонала в процесс корпоративного обучения//Экономика и политика. 2019. №1(13). С. 34 -37.

**УДК 338.2**

**Пономарева О.С., к.п.н., доцент**  
**Лаевский Г.К., магистрант**  
**Ионова Д.М., магистрант**  
**Магнитогорский государственный технический**  
**университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ И В РЕГИОНАХ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА**

*Аннотация. Устойчивый рост национальной экономики, прежде всего, зависит от создания благоприятных условий для развития предпринимательского сектора, его поддержки. Особенно остро в государственной поддержке нуждается малый и средний бизнес. Государственная поддержка малого бизнеса является одним из ключевых направлений государственной экономической политики ввиду высокой социальной значимости малого предпринимательства, в том числе благотворного влияния на занятость. Челябинская область является одним из основных индустриальных, динамично развивающихся регионов Российской Федерации, который входит в состав Уральского федерального округа. По данным Единого реестра ФНС в регионе насчитывается более 136 тыс. субъектов МСП. В 2021 году каждый третий рубль и каждый третий работающий были сосредоточены в экономическом обороте данного сектора экономики.*

*Ключевые слова. Малое и среднее предпринимательство, государственная поддержка, среднестатистическая численность работников.*

Малое и среднее предпринимательство является одной из наиболее динамично развивающихся сфер экономики, оказывающей позитивное влияние на занятость населения, насыщение рынка товарами и услугами, развитие конкуренции, формирование налоговой базы и налоговых поступлений. Поэтому развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства является одним из приоритетных направлений работы органов власти территориальных образований[1-3].

В аналитических целях в рамках исследования проведен анализ сферы малого и среднего бизнеса не только по Челябинской области, но и в целом по Уральскому федеральному округу, что позволяет проводить сопоставление уровня развития сферы в региональном разрезе.

Результаты анализа динамики изменения показателя «число малых и средних предприятий» за период 2016–2020 гг. представлены на рис. 1.

По результатам анализа очевидным является лидерование Свердловской области; Челябинская область занимает второе место в УрФО по количеству малых и средних предприятий. При этом динамика по всем территориальным образованиям является стабильной за исследуемый период, за исключением Свердловской и Челябинской области, где усматривается очевидное уменьшение числа малых и средних предприятий с 2017 года по 2020 год.

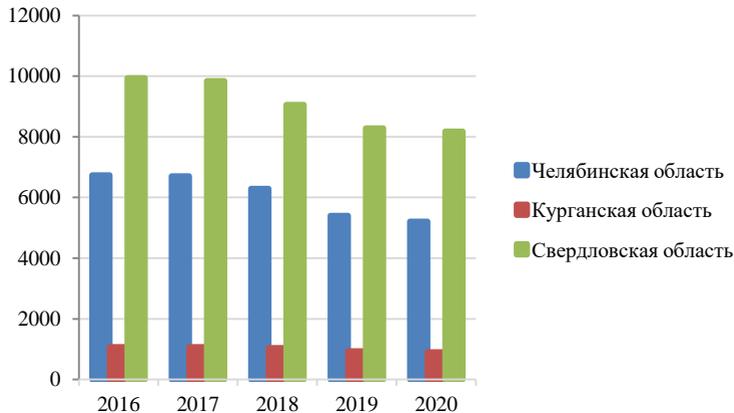


Рис. 1. Анализ динамики изменения показателя «число малых и средних предприятий» за период 2016–2020 гг.

Несмотря на наличие относительно позитивного для Челябинской области тренда, суть которого состоит в наращивании доли малых и средних предприятий в общем объеме предприятий региона и влияния пандемии, обращает на себя внимание тот факт, что доля малого и среднего предпринимательства в общей

численности по Челябинской области в среднем на третьем месте в УрФО, что, несмотря на высокие абсолютные показатели (большое число малых предприятий в области, а также в сопоставлении с другими регионами) означает ориентированность региона на крупный бизнес и недостаточную поддержку малого бизнеса [4-6]. Подтверждает этот вывод и аналитика по показателю «число малых и средних предприятий на 10000 человек населения», представленная на рис. 2.



Рис. 2. Аналитика по показателю «число малых и средних предприятий на 10000 человек населения»

Число малых и средних предприятий территориальных образований УрФО по видам деятельности за 2020 г. представлено на рис.3.

Анализ структуры малого и среднего бизнеса территориальных образований УрФО по видам предпринимательской деятельности позволяет сделать вывод о том, что доминирующей сферой работы малых и средних предприятий является сфера торговли. Челябинская область является лидером с этой точки зрения - на долю оптовой и розничной торговли, а также ремонта приходится в среднем 0,423 % всех малых и средних предприятий региона: Свердловская область находится на втором месте - на долю оптовой и розничной торговли, а также ремонта приходится в среднем 0,413%, что выше чем в других территориальных образованиях УрФО.

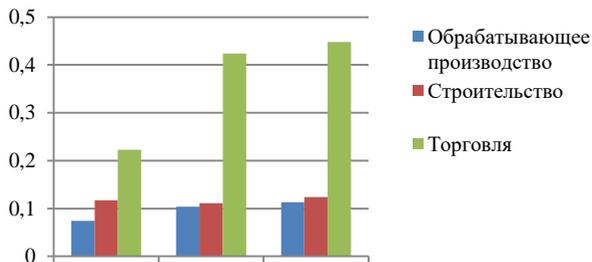


Рис. 3 Число малых и средних предприятий территориальных образований УрФО по видам деятельности за 2020 г.

Государственная поддержка малого бизнеса является одним из ключевых направлений государственной экономической политики ввиду высокой социальной значимости малого предпринимательства, в том числе благотворного влияния на занятость [4-8]. В этой связи рациональным является анализ социально значимых параметров сферы малого и среднего бизнеса, а именно занятости.

Для анализа занятости в сфере малого бизнеса использован показатель «среднесписочная численность работников» (рис. 4).



Рис. 4 Среднесписочная численность работников в сфере малого бизнеса

В Челябинской области численность занятых на малых и средних предприятиях третья в УрФО (пропорционально количеству малого и среднего предпринимательства), что свидетельствует о средней социальной роли малого и среднего предпринимательства (малое и среднее предпринимательство вносит существенный вклад в решение проблем снижения уровня безработицы). При этом, количество занятых в малом и среднем бизнесе в 2017-2020 гг. сократилось (в отличие от УрФО в целом), что шло в разрез с целями государственной политики в сфере малого и среднего бизнеса и, соответственно, потребовало корректировки, результат осуществления которой дал никакого результата и роста занятости по всем территориальным образованиям УрФО.

Малый и средний бизнес вносит существенный вклад в решение проблем снижения уровня безработицы, что обуславливает целесообразность государственной поддержки. Однако уменьшение количества предприятий в 2020 году ввиду пандемии привело к увеличению уровня безработицы в 2021 году. Высокая изменчивость количества занятых в данном бизнесе обуславливают необходимость корректировки мер государственной политики поддержки с позиции придания ей большей социальной направленности [7-10]. Наибольшая доля занятых в малом и среднем бизнесе приходится на сферу торговли (1/3 занятых в среднем по УрФО). В Свердловской и Челябинской областях, которые являются промышленными центрами, высока доля занятых в обрабатывающих производствах.

Челябинская область постепенно наращивает позиции. Следует отметить, что средний темп роста количественных показателей, характеризующих малое и среднее предпринимательство (МСП) Челябинской области (общее число МСП, число МСП на 1000 чел.), выше, чем в среднем по УрФО, что косвенно

свидетельствует о результативности проведения политики поддержки МСП в регионе. Формы и меры государственной поддержки МСП, реализуемых в Челябинской области соответствуют требованиям федерального законодательства. Отдельно следует отметить роль проекта «Территория бизнеса» в Челябинской области, который претерпел ребрендинг и с 2017 года осуществляет свою работу как Фонд развития предпринимательства Челябинской области, который осуществляет широкий перечень мероприятий по поддержке МСП, в частности занимается предоставлением поручительств по кредитам МСП и их микрофинансированием [9]. Челябинская область является одним из основных индустриальных, динамично развивающихся регионов Российской Федерации, который входит в состав Уральского федерального округа. По данным Единого реестра ФНС в регионе насчитывается более 136 тыс. субъектов МСП. В 2021 году каждый третий рубль и каждый третий работающий были сосредоточены в экономическом обороте данного сектора экономики.

Для закрепления и дальнейшего развития позитивных тенденций роста российского малого предпринимательства требуется активизация государственной поддержки малого бизнеса на всех уровнях [10, 11]. В первую очередь в поддержке нуждается сфера кредитования и страхования малого бизнеса, стимулирования его инвестиционной активности. Целесообразно законодательно установить для малых предприятий единый налог. Это позволит создать благоприятную среду для функционирования предпринимателей, снизит степень социально-политической нестабильности в обществе. Чрезвычайно важно также расширение инновационной и научной деятельности малого предпринимательства в интересах развития всех сфер российской экономики. Начало реального подъема в экономике позволит перейти к по-настоящему рыночному развитию российского малого предпринимательства.

Источники

1. Официальный сайт Центра «Мой бизнес» в Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://мойбизнес74.рф>
2. Проект «Территория бизнеса» - Режим доступа: <https://xn--74-6kcdtbngab0dhyacwec4w.xn--p1ai/> (свободный). – Текст: электронный.
3. Кузнецова Н.В., Фадеева О.О., Ерманова Д.А. Малое предпринимательство в Челябинской области//В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 77-й международной научно-технической конференции. 2019. Т.2. С. 193.
4. Кузнецова Н.В., Ступина К.В. «Территория бизнеса» как площадка поддержки и развития малого предпринимательства на региональном уровне// В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2019. С. 64-70.
5. Майорова Т.В. Социальная ответственность и нефинансовая отчетность // Электронное издание. Магнитогорск, 2017.
6. Пономарева О.С. Стратегия устойчивого инвестирования: «ответственные инвестиции». В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 117-121.
7. Распоряжения правительство Челябинской области № 186-рп от 03.04.2020 «О мерах поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и социально

- ориентированных некоммерческих организаций - исполнителей общественно полезных услуг в Челябинской области». – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/570712367>(свободный). – Текст: электронный.
8. Пономарева О.С., Назарова О.Л. Инвестиционный менеджмент. Учебное пособие // Электронное издание. Магнитогорск, 2017.
  9. Майорова Т.В. Устойчивое развитие: возможности и стимулы для экономического прогресса. В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции. 2021. С. 205.
  10. Кузнецова Н.В., Ступина К.В. К вопросу о развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства на региональном уровне//в сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы научно-практической конференции. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им Г.И. Носова, 2018. С.54-59.
  11. Пономарева О.С. Структурированный подход к повышению эффективности работы компании: Рейзинг бизнес-процессов// В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 138-142.

УДК 338.2

**Попов Н.В., магистрант  
Волкова А.С., магистрант  
Рогожин С.Д., магистрант  
Пономарева О.С., к.п.н., доцент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ МИРОВОЙ КЛИМАТИЧЕСКОЙ ПОВЕСТКИ**

***Аннотация.** Глобальный климат определяется глобальной средней температурой, зависящей от концентрации парниковых газов (ПГ) в атмосфере, которые продолжают расти. Ключом к решению проблемы изменения климата являются снижение объема выбросов и снижение концентрации ПГ путем абсорбции. В рамках мировой климатической повестки выработана цель: во второй половине XXI века прийти к нетто-нулевым выбросам (антропогенные выбросы должны сравняться с абсорбцией ПГ). В настоящее время климатическая политика развитых стран проходит стадию серьезных изменений и основную роль в этом процессе играют новые энергетические технологии. При этом будущее мировой энергетики и климата все больше зависит от решений, принимаемых в странах с формирующейся рыночной экономикой и в развивающихся странах. Российская Федерация принимает активное участие в процессах Климатической повестки, дан импульс на федеральном уровне, запущено обсуждение на уровне Правительства Российской Федерации, Государственной Думы и на уровне отраслей экономики. Сегодня в России реализованы или находятся в стадии разработки большинство инструментов мировой климатической политики, такие как углеродное регулирование, стимулирование ВИЭ, механизмы зеленого финансирования, рынок зеленых*

сертификатов, таксономия ESG. Выбор образа жизни может оказать значительное влияние на переход к климатической нейтральности, улучшив при этом качество жизни.

**Ключевые слова.** Устойчивое развитие, климатическая повестка, парниковые газы, «зеленое» финансирование.

Согласно отчету Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК), опубликованному в октябре 2018 г., каждое десятилетие планета становится теплее на 0,2°C. Глобальные температуры уже увеличились на 1°C, и, если мы не примем меры, увеличение может достигнуть 2 °C к 2060 г. Если это произойдет, во всем мире последствия изменения климата будут более тяжелыми. Например, 99 % коралловых рифов могут исчезнуть, а потеря гренландского ледяного щита может в конечном счете привести к подъему уровня моря на 7 метров, что радикально повлияет на прибрежные зоны. По прогнозам, например, к 2100 г. ежегодный ущерб от паводков в Европе может увеличиться с 5 до 112 млрд. евро, а 16 % современной средиземноморской климатической зоны может превратиться в пустыню. Только за счет ограничения глобального роста температуры до 1,5°C мир может избежать некоторых из наихудших последствий изменения климата и снизить вероятность экстремальных погодных явлений [1-3]. Таким образом, назрела необходимость в незамедлительных и решительных действиях по предотвращению изменения климата.

Первая в мире Конференция по проблемам климата была проведена в 1979 году в Женеве, она была организована WMO – Всемирной метеорологической организацией ООН и UNEP – Программой ООН по окружающей среде при содействии ICSU – Международного совета по науке. С этого момента началась глобальная программа по изучению климата. В 1987 г. впервые был введен термин «устойчивое развитие» Международной комиссией по окружающей среде и развитию (Комиссия Брунтланд). В докладе «Наше общее будущее» устойчивое развитие определялось как развитие, при котором «удовлетворяются потребности нынешнего поколения, но не ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

Структура понятия «устойчивое развитие» представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура понятия «устойчивое развитие»

Парижское соглашение – первый юридически обязательный международный договор, принятый в 2015 году на 21 Сессии Конференции Сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата. Задача Парижского соглашения: удержание прироста глобальной средней температуры ниже двух градусов Цельсия по сравнению с доиндустриальным уровнем. Осуществление Парижского соглашения требует экономической и социальной трансформации национальных экономик, предусматривает пятилетний цикл обновления целей по борьбе с изменением климата и предполагает направление в Секретариат ООН по климату Определяемых на национальном уровне вкладов (nationally determined contributions, NDCs). В Парижском соглашении Стороны предусмотрели создание Базы осуществления расширенной отчетности (Enhanced Transparency Framework, ETF), по которой, начиная с 2024 года государства, будут отчитываться в отношении принимаемых мер по борьбе с изменением климата и прогресса в отношении смягчения последствий изменения климата. База осуществления расширенной отчетности (Enhanced Transparency Framework, ETF) представлены на рис. 2.

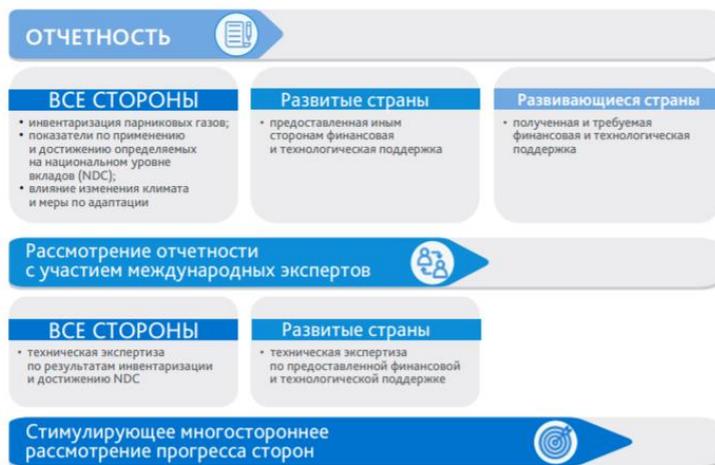


Рис. 2. База осуществления расширенной отчетности (Enhanced Transparency Framework, ETF)

12 декабря 2020 года состоялся Саммит климатических амбиций 2020 (Climate Ambition Summit 2020), организованный ООН, Великобританией и Францией в партнерстве с Чили и Италией. Саммит приурочен к 5-летию Парижского соглашения. 75 мировых лидеров вместе с Европейским Союзом и Папой Франциском представили более жесткие планы по сокращению выбросов углерода и обязательства по адаптации к воздействиям климата в ходе шестичасового марафона. В общей сложности 45 стран представили усиленные климатические планы на период до 2030 года. 24 лидера пообещали сократить

выбросы до нуля, а 20 стран объявили о более строгих планах адаптации и устойчивости.

8 июля 2020 г. Европейская комиссия (ЕК) презентовала два документа, призванные обеспечить выполнение положений об энергетическом переходе, закрепленных в Европейской зеленой сделке (the European Green Deal (EGD)) и Новой промышленной стратегии – «Обеспечение климатически нейтральной экономики: стратегия ЕС по интеграции энергетических систем» и «Водородная стратегия для климатически нейтральной Европы». Исполнительный вице-председатель ЕК Ф.Тиммерманс, курирующий EGD, представляя данные документы, заявил: «Стратегии, принятые сегодня, укрепят европейскую Зеленую сделку и зеленое восстановление, а также наметят путь к декарбонизации нашей экономики к 2050 г. Новая водородная экономика может стать двигателем роста, помогающим преодолеть экономический ущерб, нанесенный COVID-19. В разработке и внедрении цепочки создания стоимости чистого водорода Европа будет лидером в мире и сохранит свое ведущее положение в области чистых технологий» [4-6]. Оба документа были подготовлены при активном участии Германии, правительство которой 10 июня 2020 г. утвердило давно ожидаемую Национальную водородную стратегию. Она предусматривает увеличение отечественных мощностей по производству водорода на 5 ГВт до 2030 г. и ещё на 5 ГВт до 2035-2040 гг. Дорожной картой устанавливаются промежуточные цели европейской энергетической программы, перечисляются мероприятия, необходимые для ее реализации, подсчитываются приблизительные затраты и оцениваются возможные изменения рыночных условий.

Стратегия долгосрочного развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Весной 2020 года Минэкономразвития России направило на согласование в ФОИВ проект Стратегии долгосрочного развития РФ до 2050 года с низким уровнем выбросов парниковых газов. Стратегия направлена на обеспечение перехода России на траекторию диверсифицированного экономического развития, характеризующегося низким уровнем выбросов. Стратегией предусмотрены два основных сценария низкоуглеродного развития: базовый и интенсивный. Базовый сценарий (принятый за основу) предусматривает масштабное повышение энергетической эффективности экономики, обеспечение воспроизводства лесов, расширение площади их охраны и существенное сокращение сплошных рубок. Развитие по базовому сценарию позволит снизить углеродоемкость российского ВВП на 9% к 2030 году и на 48% к 2050 году (относительно 2020 года). Целевое значение объема выбросов парниковых газов в 2030 году составит две третьих от уровня 1990 года. В рамках сценария предусмотрено создание правовой и методологической базы, необходимой для технологической трансформации экономики, введение национального регулирования выбросов парниковых газов, создание системы климатического мониторинга. В октябре 2021 года Правительство Российской Федерации представило комплекс стратегических инициатив (распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 №2816-р). Они, кроме прочего, включают цели развития чистой энергетики, электротранспорта, водорода, СПГ в блоке «Технологический рыбок». Для каждой инициативы обозначены конкретные результаты на двух горизонтах

планирования – до 2024 и до 2030 годов. Инициатива 27 («Чистая энергетика») поставила следующие цели:

- рост мощностей возобновляемой энергетики до 5,4 ГВт к 2024 году, до 12,4 ГВт к 2030;
- создание российской системы обращения сертификатов происхождения электроэнергии на возобновляемых источниках энергии и на низкоуглеродных генерирующих объектах (включая АЭС и крупные ГЭС);
- серийное производство линейки промышленной продукции, необходимой для производства и применения водорода, создание полигонов для водородной энергетики, в том числе в Арктической зоне;
- размер финансирования на устойчивое повышение экологичности энергетики и транспорта – 169,7 млрд. рублей;
- снижение финансовых потерь от углеродного налога ЕС за счет более экологичной энергетики до 240 млрд. рублей.

Инициатива 28 предусматривает развитие атомной энергетики. К 2030 году в России должны работать 4 малых плавучих атомных энергоблока и пилотные малые наземные АЭС, выбросы CO<sub>2</sub> снижены на 1,1 млн тонн в год за счет замещения углеводородной генерации атомными станциями, доля России на мировом рынке по мощности малых АЭС составит 20%. В соответствии с указом Президента Российской Федерации «О сокращении выбросов парниковых газов» Правительству Российской Федерации предписывается обеспечить к 2030 году сокращение выбросов парниковых газов до 70% от уровня 1990 года, с учетом поглощающей способности лесов и иных экосистем и обеспечить создание условий для реализации мер по сокращению и предотвращению выбросов парниковых газов.

В июле 2021 распоряжением Правительства Российской Федерации утверждены цели и основные направления устойчивого развития, включая цели и основные направления зеленого финансирования. Распоряжение определяет цели и основные направления функционирования системы финансирования зеленых проектов и инициатив в сфере устойчивого развития с использованием специальных финансовых инструментов (специальных облигаций или кредитов) для ряда отраслей. Подчеркивается, что зеленые проекты должны соответствовать целям международных документов в области климата и устойчивого развития. Критерии проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требования к системе верификации проектов утверждены постановлением Правительства Российской Федерации в сентябре 2021 года [6, 7]. Стратегии и механизмы в контуре Климатической повестки представлены на рис. 3.



Рис. 3 Стратегии и механизмы в контуре Климатической повестки

В связи с ускорением тренда на ESG и внедрения принципов ответственного бизнеса в мае 2021 года Минэкономразвития России внесло в Правительство Российской Федерации таксономию «зеленых» проектов, разработанную совместно с ВЭБ.РФ. Кроме того, проводится обсуждение Дорожной карты по поддержке зеленых финансов. Ключевым инструментом внедрения ESG принципов в функционирование бизнеса Минэкономразвития России видит систему «зеленого» финансирования. Одной из мер господдержки развития «зеленого» финансирования является развитие банковского регулирования, налоговые преференции и поддержка «зеленых» проектов через НДТ. Доля зеленых облигаций на российском рынке пока незначительная, но за год выросла в пять раз [7, 8-10].

Российская Федерация принимает активное участие в процессах Климатической повестки, дан импульс на федеральном уровне, запущено обсуждение на уровне Правительства Российской Федерации, Государственной Думы и на уровне отраслей экономики. Сегодня в России реализованы или находятся в стадии разработки большинство инструментов мировой климатической политики, такие как углеродное регулирование, стимулирование ВИЭ, механизмы зеленого финансирования, рынок зеленых сертификатов, таксономия ESG [11]. В данной ситуации важен анализ международного опыта, мировых вызовов и тенденций, учет меняющегося законодательства торговых партнеров, опыта стимулирования трансформации экономики и энергетики. Международное сотрудничество, безусловно, важная составляющая в технологической и финансовой сферах [4, 12]. Современная международная финансовая архитектура предоставляет определенную поддержку устойчивому развитию, однако стратегии и механизмы финансирования еще не соответствуют задачам фундаментальной трансформации энергетического сектора в странах с формирующейся рыночной экономикой и развивающихся странах.

Переход на экономику с нулевыми выбросами парниковых газов затрагивает не только технологии и рабочие места, но и людей и их образ жизни – как они пользуются транспортом, живут и взаимодействуют. Потребителям

отведена важнейшая роль в продвижении преобразований. Любой выбор отдельного индивидуума, будь то покупка дома, выбор диеты или приобретение автомобиля, влияет на его углеродный след. Выбор образа жизни может оказать значительное влияние на переход к климатической нейтральности, улучшив при этом качество жизни.

#### Источники

1. Майорова Т.В. Устойчивое развитие: возможности и стимулы для экономического прогресса. В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции. 2021. С. 205.
2. Глобальный экологический след Global Footprint Network [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://www.footprintnetwork.org/>
3. Майорова Т.В. Социальная ответственность и нефинансовая отчетность // Электронное издание. Магнитогорск, 2017.
4. Белик И.С., Стародубец Н.В., Майорова Т.В., Ячменева А.И. Стимулирование перехода к низкоуглеродной экономике/И.С. Белик и др. -М.: ИНФРА-М, 2018.
5. Майорова Т.В., Пономарева О.С., Ермолаева Е.О. Индикаторы результативности экологического менеджмента в области достижения сбалансированного эколого-экономического развития // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 12 (102). С. 243-246.
6. Maiorova T.V., Ponomareva O.S., Nazarova O.L. Transformation of the economy to the low-carbon path of development: criteria and indicators // В сборнике: Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» 2018. С. 1070-1072.
7. Пономарева О.С. Стратегия устойчивого инвестирования: «ответственные инвестиции». В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 117-121.
8. Пономарева О.С., Назарова О.Л. Инвестиционный менеджмент. Учебное пособие // Электронное издание. Магнитогорск, 2017.
9. Майорова Т.В., Белик И.С. Эффективность экологического менеджмента в условиях развития низкоуглеродной экономики // Экономика и предпринимательство. 2015. №12. С. 1147-1152.
10. Майорова Т.В. Устойчивое развитие: возможности и стимулы для экономического прогресса. В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции. 2021. С. 205.
11. Кузнецова Н.В., Помазунова Е.В. Концепция «экологически осознанного руководства» в практике современных предприятий // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им Г.И. Носова, 2017. -С. 94-98.
12. Кузнецова Н.В. Экологическое управление - миф или реальность? В сборнике: МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ. Сборник материалов VIII Международной научной конференции. Под редакцией В.А. Жилиной. 2017. -С. 73-77.

## ДОГОВОР ВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ В СИСТЕМЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Аннотация. В данной статье раскрывается специфика договора возмездного оказания услуг, ответственности сторон по договору возмездного оказания услуг, ее правовое регулирование на современном этапе развития законодательства РФ, исследуются проблемы, возникающие в хозяйственной деятельности организаций и предприятий, в судебной практике при вынесении решений об ответственности сторон по договору возмездного оказания услуг.*

*Ключевые слова. Договор возмездного оказания услуг, ответственность исполнителя, ответственность заказчика, неисполнение обязательства, виды договоров возмездного оказания услуг, специфика договоров.*

Развитие сферы услуг дает толчок для совершенствования гражданского законодательства. Появляются новые виды договоров об оказании услуг. Возрастает роль услуг в российской экономике, обусловленная закреплением категории «услуги» в Конституции РФ, ГК РФ, федеральных законах и иных правовых актах гражданского законодательства РФ.

В Конституции РФ гарантируется свободное перемещение услуг наряду с товарами и финансовыми средствами (ч. 1 ст. 8). Ограничения перемещения товаров и услуг могут вводиться в соответствии с федеральным законом, если это необходимо для обеспечения безопасности, защиты жизни и здоровья людей, охраны природы и культурных ценностей (ч. 2 ст. 74). Данные конституционные положения нашли отражение в п. 3 ст. 1 ГК РФ.

В ГК РФ регулированию отношений по оказанию услуг отводится значительное место. Принципиальное значение имеет признание услуги самостоятельным объектом гражданских прав (ст. 128 ГК РФ). Закрепляется в гл. 39 ГК РФ и соответствующий тип договора – договор о возмездном оказании услуг.

Ввиду разнообразия оказываемых возмездных услуг, их регулирование через гл. 39 ГК РФ является кратким и общим (всего 5 статей), и содержит нормативное предписание, согласно которому общие положения о договоре подряда и положения о бытовом подряде ГК РФ применяются к договору возмездного оказания услуг, если это не противоречит особенностям предмета договора оказания услуг. Ввиду близости отношений подряда и услуг, это правило позволяет устранять пробелы в правовом регулировании оказываемых на практике услуг.

Специальное правовое регулирование договоров возмездного оказания услуг находит свое отражение в федеральных законах и иных нормативных правовых актах. Прежде всего, правовые основы регулирования отдельных видов деятельности по возмездному оказанию услуг определены уровнем федеральных

законов. Они призваны регулировать осуществление деятельности по оказанию наиболее важных с правовой и экономической точек зрения услуг.

Как было указано ранее, недостаточность норм гл. 39 ГК РФ восполняется нормами федеральных законов и иных правовых актов, посвященных отдельным видам деятельности по оказанию услуг, к которым согласно п. 2 ст. 779 ГК РФ относятся: услуги связи, медицинские, ветеринарные, аудиторские, консультационные, информационные услуги, услуги по обучению, туристическому обслуживанию [2, 4, 6, 7, 22]. Данные правовые акты носят преимущественно комплексный характер.

Значим факт, что не все услуги получают законодательное оформление. В тех случаях, когда одной из сторон договора возмездного оказания услуг является гражданин, использующий, заказывающий либо имеющий намерение заказать услуги для личных бытовых нужд, такой гражданин пользуется правами, предоставленными потребителю Законом РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» и изданными в соответствии с ним иными правовыми актами.

Отношения, регулируемые законодательством о защите прав потребителей, могут возникать из различных договоров возмездного оказания услуг, направленных на удовлетворение личных, семейных, домашних и иных нужд потребителя-гражданина, не связанных с осуществлением им предпринимательской деятельности. Под действие данного закона подпадают, находящиеся в различных перечнях услуги, регулируемые различными договорами, такие, например, как медицинские, туристические, риэлтерские [10, 12, 20].

Напомним, что договор возмездного оказания услуг в современном российском законодательстве зачастую рассматривают как особый случай подрядных отношений [3, 8]. Авторы ссылаются на немногочисленность положений главы 39 ГК РФ [5], а также особое положение ст. 783 ГК РФ, согласно которому общие положения о подряде (статьи 702-729) и положения о бытовом подряде (статьи 730-739), применяются к договору возмездного оказания услуг, если это не противоречит статьям 779-782 ГК РФ, а также особенностям предмета договора возмездного оказания услуг. Опираясь на данные положения, обращают внимание на то, что законодатель в качестве принципиального разграничения договоров подряда и возмездного оказания услуг видит «предмет договора», в котором при отсутствии четкого гражданско-правового разграничения «услуг» и «работ» основным становится факт наличия или отсутствия овеществленного результата. В частности, включение в ГК РФ самостоятельного вида договора – договора возмездного оказания услуг – обусловлено тем, что согласно ст. 128 ГК РФ работы и услуги относятся к самостоятельным объектам гражданского права.

Основным критерием в данном случае разграничения договоров подряда и возмездного оказания услуг является результат: в договоре подряда – вещь, в договоре возмездного оказания услуг – отсутствие материального результата, так как при оказании услуги главное – осуществление действий. В тоже время, авторское мнение Н. О. Марковой раскрывает данный критерий с другой позиции: где признак неотделимости: «значимого для права субъективного

интереса выражается в том, что любой результат оказания услуг по существу не может обрести самостоятельную ценность в обороте вне связанности с интересом заказчика» [17]. Таким образом, значимым становится характер полезного результата по договору возмездного оказания услуг, который необходим Заказчику и удовлетворяет только его интерес. Например, подбор пломбы стоматологом в цвет зуба пациента, пошив костюма по особому крою заказчика. Именно с этой позиции можно увидеть, что Исполнитель своими действиями создает основание для осуществления пожелания Заказчика основываясь на полезном эффекте, который нельзя отделить от его имущественной или немущественной сферы [23].

Кроме того, исполнение договора возмездного оказания услуг осуществляется исполнителем лично, если иное не предусмотрено в договоре, тогда как к договорам подряда и поручения применяются нормы ст. 313 ГК РФ о возможности возложения исполнения обязательства на третье лицо. При этом в п. 2 ст. 779 ГК РФ законодателем сделана оговорка, что правила о возмездном оказании услуг не применяются среди прочего к «услугам, оказываемым по договорам, предусмотренным главой 37 (Договор подряда) [9, 13, 19].

Очень часто на практике происходит смешение договоров. Специфичный признак смешанных договоров: услуги оказываются на основе договора, включающего элементы различных договоров [13]. Легальное определение смешанного договора приводится в п. 3 ст. 421 ГК РФ. Чем больший объем в объекте обязательства из смешанного договора занимает услуга, тем легче назвать соответствующее действие (объект обязательства) услугой [14].

К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора. Например, в судебной практике выявлена ситуация, когда в одном из дел были проанализированы условия представленного сторонами договора, по результату анализа суды пришли к выводу о том, что его правовая природа носит смешанный характер и содержит в себе элементы договоров подряда и возмездного оказания услуг, регулируемые нормами главы 37, 39 Гражданского кодекса Российской Федерации.

В силу статьи 702 ГК РФ по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его. Из пункта 1 статьи 711 ГК РФ следует, что если договором подряда не предусмотрена предварительная оплата выполненной работы или отдельных ее этапов, заказчик обязан уплатить подрядчику обусловленную цену после окончательной сдачи результатов работы при условии, что работа выполнена надлежащим образом и в согласованный срок, либо с согласия заказчика досрочно. На основании пункта 1 статьи 702, пункта 1 статьи 711 ГК РФ сдача подрядчиком и принятие заказчиком результатов оказанной услуги является основанием для возникновения у заказчика обязательства по оплате выполненных работ [1].

Кроме того, достаточно часто происходит замещение договора подряда, договором оказания услуг. Между ООО и АО был заключен договор №1753/2010

на оказание услуг компанией автосервиса. В соответствии с условиями договора исполнитель взял обязательство осуществлять ремонт застрахованных транспортных средств, в отношении которых заказчик заключил договоры страхования с третьими лицами, получивших повреждения в результате страховых случаев, а заказчик – оплачивать стоимость работ на условиях настоящего договора. В соответствии с п.3.1. договора, основанием для начала выполнения ремонтных работ, выполняемых истцом, является направление на ремонт транспортного средства, при выдаче ответчиком клиенту, оформленных заказ-наряда и акта приемки, подписанных клиентом. Согласно п. 2.2.3 и п. 4.10 договора заказчик оплачивает услуги по ремонту транспортных средств в течение 20 банковских дней с даты получения от исполнителя экземпляров: счета, заказ-наряда и акта приема-сдачи на ремонт с подлинными подписями клиента, заверенные оригинальной печатью исполнителя.

В приложении № 2 к договору сторонами согласована стоимость нормочаса по кузовным, малярным и слесарным работам, а также нормативы времени. Судом установлено, что между сторонами спора сложились правоотношения, вытекающие из договора, содержащего признаки договора подряда. Рассматривая спор, суд оперировал нормами п. 1 ст. 702 ГК РФ согласно которого, по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его (Решение Арбитражного суда Челябинской области от 28 декабря 2015 года по делу А76-27136/2015).

В материалах другого дела, был представлен, на первый взгляд, похожий договор на услуги автосервиса, согласно условиям которого заказчик поручает, а исполнитель принимает на себя обязательство, по предоставлению услуг автосервиса (услуги автомойки, услуги шиномонтажа и техническое обслуживание автотранспортных средств) заказчика. Заказчик обязуется принять и оплатить оказанные исполнителем услуги.

В соответствии с пунктом 2.1. договора, стоимость работ определяется согласно прейскуранту исполнителя и согласовывается сторонами при оформлении предварительной спецификации. Перечень работ, материалов, запасных частей и их стоимость может быть изменена при необходимости в ходе выполнения работ, при этом все изменения вступают в силу только после их согласования сторонами. Тем не менее, суд пришел к выводу, что договор не является подрядным, а имеет место оказание услуг.

Оценив представленные материалы дела, доказательства, суд пришел к выводу о документальном подтверждении и посчитал правомерным требование общества о взыскании с ответчика задолженности по договору оказания услуг (Решение Арбитражного суда Волгоградской области от 20 октября 2020г по делу А12-15447/2020).

В следующем примере правоотношения истца и ответчика изначально были основаны на договоре, по условиям которого истец (исполнитель) обязался оказать ответчику (заказчику) услуги по валке, трелевке леса, используя спецтехнику. Но суды, оценив условия договора, квалифицировали его как смешанный договор с элементами договора подряда и договора возмездного

оказания услуг, указав на отсутствие в нем условий об обязанности исполнителя выполнить предусмотренные договором работы лично без привлечения субподрядчиков, и раскряжке леса хлыстами, а заказчик – принять и оплатить указанные услуги (Определение Верховного суда РФ от 26 августа 2018 г. по делу № А75-3724/2017).

Таким образом, определяя место и роль договора возмездного оказания услуг в системе гражданско-правовых договоров, необходимо выделить ряд особенностей правового характера: ст. 128 ГК РФ закрепляет услуги в качестве объекта гражданских прав, где работы и услуги составляют самостоятельную группу объектов; гл. 39 ГК РФ закрепляет договор возмездного оказания услуг как самостоятельный вид договора; расширение спектра действующих услуг дополнительно к ГК РФ имеет специальное правовое регулирование договорных отношений через поименованные федеральные законы и иные нормативные акты, данные правовые акты носят преимущественно комплексный характер. Кроме того, договор возмездного оказания услуг может быть публичным договором, когда организация или предприниматель по характеру своей деятельности обязаны оказать соответствующую услугу каждому, кто обратится. Кроме того, договор возмездного оказания услуг может быть публичным договором, когда организация или предприниматель по характеру своей деятельности обязаны оказать соответствующую услугу каждому, кто обратится [11, 14]. Договор возмездного оказания услуг в современном российском законодательстве зачастую рассматривают как особый случай подрядных отношений. Основным критерием разграничения данных рассматривают результат: в договоре подряда – вещь, в договоре возмездного оказания услуг – отсутствие материального результата, так как при оказании услуги главное – осуществление действий. На практике происходит смешение договоров.

Специфичным признаком смешанных договоров выступает оказание услуг на основе договора, включающего элементы различных договоров. К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора.

Заключенным считается договор, по которому согласованы существенные условия, в случае с договором оказания услуг – должен быть согласован предмет. Кроме того, в п. 1 ст. 432 Гражданского кодекса РФ так же указано, что соглашение между сторонами должно быть отражено в форме, которая предлагается законодателем для этого типа договора. В договоре оказания услуг, как и в любом ином гражданско-правовом договоре, момент достижения согласия выражается в акцепте оферты без изменения ее условий. Договоры оказания услуг в силу их достаточной распространенности и разнообразия могут быть заключены в различной форме. Это может быть, согласно гражданскому законодательству России любая вариация – устная, письменная, нотариальная, подлежащая государственной регистрации [28]. Договор возмездного оказания услуг по сравнению с иными договорами гражданско-правового характера может заключаться путем направления почтовых или электронных сообщений, электронных документов, совершения конклюдентных действий, направленных

на оферту [26]. Есть авторское мнение в сфере оказания правовых услуг В. П. Третьяковой, что: «возникновение отношений по добровольному представительству имеет в своей основе соглашение между двумя лицами – представляемым и представителем, и начинается с момента выдачи доверенности» [25]. Ранее, поскольку не было активного спроса на юридические услуги, не стоял вопрос о конкуренции, не было настоятельной необходимости придавать отношениям особую форму и конкретизировать условия. Современное положение на рынке платных юридических услуг изменилось, но проблема оформления отношений Исполнителя и Заказчика осталась. Например, правовые услуги могут оказываться как возмездные услуги по представлению интересов в судебном процессе по гражданским делам на основании ордера. В тоже время, закон «прямо указывает, что соглашение между адвокатом и доверителем представляет собой гражданско-правовой договор, причем закон конкретизирует этот договор – договор поручения либо договор возмездного оказания услуг» – выражает авторское мнение В. П. Третьяковой [25]. Данный договор имеет ярко выраженные особенности, так как совершение действий по договору направлено на представление или защиту интересов Заказчика в судебных или иных юрисдикционных органах. В данной ситуации по мнению Астаповой Е. В. и Кириченко С. В.: «интересы заказчика заключаются в достижении положительного для него результата, такого, как удовлетворение иска либо жалобы, получение благоприятного решения, что в целом выходит за рамки предмета регулирования договора» [2].

В рамках нормативного урегулирования оказания правовых услуг Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 29.09.1999 № 48 «О некоторых вопросах судебной практики, возникающих при рассмотрении споров, связанных с договорами на оказание правовых услуг» остается актуальным и в настоящее время. В данном документе указано, что необходимо исходить из того, что договор оказания услуг может считаться заключенным, если в нем перечислены определенные действия, которые обязан совершить исполнитель, либо указана определенная деятельность, которую он обязан осуществить. В том случае, когда предмет договора обозначен указанием на конкретную деятельность, круг возможных действий исполнителя может быть определен на основании предшествующих заключению договора переговоров и переписки, практики, установившейся во взаимных отношениях сторон, обычаев делового оборота, последующего поведения сторон и т.п. (Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 29.09.1999 № 48). Необходимо актуализировать изложенную позицию с учетом совместного постановления Верховного Суда РФ и Высшего Арбитражного Суда РФ и уточнить позицию законодателя о моменте заключения договора любых оказываемых услуг, а, именно, в постановление должна быть включена формулировка, что: «Договор оказания услуг считается заключенным с момента согласования сторонами наименования или (или) перечня действий, которые должен будет выполнить исполнитель, в том числе с указанием объема (если это потребует), времени и средств достижения желаемого результата, чтобы эта услуга считалась оказанной».

Заказчик вправе, согласно п. 1 ст. 782 ГК РФ, в любой момент отказаться от исполнения договора при условии оплаты исполнителю фактически

понесенных им расходов (реальный ущерб). Так, например, в одном из дел, суд, установив, что истцом на основании договора на оказание автотранспортных, погрузо-разгрузочных услуг оказаны ответчику соответствующие услуги, тогда как ответчиком обязательства по оплате оказанных услуг не исполнены, руководствуясь статьями 309, 310, 330, 779, 781 Гражданского кодекса Российской Федерации, суды пришли к выводу о наличии оснований для взыскания задолженности и договорной неустойки (Определение Верховного суда РФ от 26 августа 2019 г. по делу № А40-306769/2018). Значимым является то, что не только заказчик, а обе стороны договора могут в любое время отказаться от исполнения договора. В данном случае имеет место исключение из принципа стабильности обязательств (ст. 310 ГК), поскольку, чаще всего отношения в сфере оказания услуг носят доверительный характер. В ситуации, когда от исполнения договора отказывается исполнитель, то он, по закону, должен будет возместить заказчику и реальный ущерб, и упущенную выгоду [15]. Этот вариант применим в случае некачественного оказания услуг по договору.

В рыночных отношениях появляются новые виды договоров об оказании услуг, что требует отражения в законодательстве РФ, поскольку, не все договоры возмездного оказания услуг получают законодательное закрепление (например, договор аутсорсинга).

Важно отметить, что на сегодняшний день нет единообразия судебной практики при разрешении дел, вытекающих из спорных ситуаций, связанных с квалификацией договоров возмездного оказания услуг, и их отграничения от договоров подряда и смешанных договоров.

Ответственность сторон по договору возмездного оказания услуг – это всегда негативные последствия, которые наступают для стороны – участника договора возмездного оказания услуг, если ей будут не исполнены или ненадлежаще исполнены обязанности по договору [16]. Условиями наступления такой ответственности являются ненадлежащее исполнение обязательства, которое может быть выражено как в самих действиях, так и в качестве действий, а так же абсолютное неисполнение обязательства по договору возмездного оказания услуг какой-либо из сторон договора – Заказчиком или Исполнителем.

Общеизвестно, что оказываемая услуга должна соответствовать требованиям нормативно-правовых актов и условиям договора [18]. В нормах права отсутствуют законодательно четко закрепленные требования к качеству услуг. Поэтому на практике возникает множество проблем при определении параметров надлежащего исполнения услуги. Например, это относится к юридическим услугам. Это связано с тем, что заказчик, не имея юридического образования, не может объективно оценить уровень профессиональной подготовки и опыт юриста, к которому он обращается [21, 28]. Считаем, что для устранения спорных ситуаций сторонам в договоре стоит указывать отдельным пунктом, какие параметры будут являться критериями качественного оказания услуги. Для этого можно прописать объем, конкретный, по возможности, перечень действий и характеристику результата.

Кроме того, в отдельных случаях оказания услуг, нормативными правовыми актами могут быть установлены дополнительные основания ответственности исполнителя [24, 26].

Как мы видим, в случае, если оказание услуги связано с передачей Исполнителю вещи или предмета, принадлежащей Заказчику, возникает риск частичной или полной утраты материальной ценности Заказчика. В случае, если действие договора попадает под нормы закона о защите прав потребителя (Заказчик – физическое лицо и просит оказать услугу для себя или для семейных, бытовых нужд), возможно взыскание двукратной стоимости утраченной вещи, что поспособствует восстановлению изначального материального положения Заказчика. В тоже время, при заключении договора, необходимо обязательно прописать какая была изначально вещь, ее основные характеристики, а так же рыночную стоимость, в противном случае, возникают сложности при доказывании в судебном порядке.

### Источники

1. Алексеева Д. А. К вопросу о правовом регулировании договора возмездного оказания услуг: проблема условия о вознаграждении (на примере договора Об оказании юридических услуг) // Скиф. 2018. №2 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-pravovom-regulirovanii-dogovora-vozmezdno-okazaniya-uslug-problema-usloviya-o-voznagrazhdenii-na-primere-dogovora-ob>. (дата обращения: 19.12.2022).
2. Анисимов А. П. Гражданское право России. Общая часть : учебник для вузов / А. П. Анисимов, М. Ю. Козлова, А. Я. Рыженков ; под общей редакцией А. Я. Рыженкова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15227-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487971>. (дата обращения: 19.12.2022).
3. Астапова Е. В., Кириченко С.В. Договор возмездного оказания юридических услуг и проблемы его исполнения // ЮП. 2017. №4 (83). С. 152-158. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dogovor-vozmezdno-okazaniya-yuridicheskikh-uslug-i-problemy-ego-ispolneniya>. (дата обращения: 23.01.2023).
4. Бабайцева Е. А. Соотношение трудового договора с договорами подряда и возмездного оказания услуг в системе осуществления предпринимательской деятельности // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2019. № 4 (16). С. 33-38.
5. Балякина Е. Б. Об особенностях оказания телематических услуг связи // Правовое государство: теория и практика. – 2016. – № 3 (45). – С. 117-123.
6. Батеева, Е. В. Правовая природа договора возмездного оказания услуг в Российской Федерации (на примере оказания медицинской услуги) / Е. В. Батеева, С. М. Попова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 11 (406). – С. 92-94. – URL: <https://moluch.ru/archive/406/89575/>. (дата обращения: 19.12.2022).
7. Гартин Ю. А., Ермошина В. В. Особенности правового регулирования оказания юридических услуг адвокатами // Наука. Общество. Государство. 2020. №3 (31). С. 161-167. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pravovogo-regulirovaniya-okazaniya-yuridicheskikh-uslug-advokatami>. (дата обращения: 19.12.2022).
8. Гречкина О. В., Рубанова Н. А. Лицензирование образовательной деятельности в сфере высшего профессионального образования: теоретико-правовое исследование // Москва, 2014.
9. Калашникова И. А., Рубанова Н. А. К вопросу об экономической составляющей производственного экологического менеджмента на предприятиях российской федерации // Экономика и политика. 2017. № 2 (10). С. 28-33.
10. Карпова Е. В. Онтологические основания социокультурного восприятия пространства // Вестник Оренбургского государственного университета. 2010. № 10 (116). С. 65-71.

11. Карпова Е. В. Индивидуальный предприниматель как субъект предпринимательского права // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2016. № 1 (9). С. 106-108.
12. Карпова Е. В., Кива-Хамзина Ю. Л. Авторское право, смежные права и права на средства индивидуализации. Электронное издание / Магнитогорск, 2019.
13. Карпова Е. В., Рубанова Н. А. Инновационная предпринимательская деятельность в сфере социокультурных услуг // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления. материалы VI Международной научно-практической конференции. под общ. ред. Н.Р. Бальнской. Магнитогорск, 2021. С. 60-64.
14. Кива-Хамзина Ю.Л. Маркетинг: договор аутсорсинга // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления. материалы V Международной науч.-практ. конференции. Магнитогорск, 2020. С. 109-114.
15. Кива-Хамзина Ю.Л. Объекты гражданских правоотношений в Российской Федерации: образовательная услуга - экономико-правовой аспект // Юридическое образование и наука. 2016. № 3. С. 85-89.
16. Кива-Хамзина Ю. Л., Рубанова Н. А. Некоторые вопросы гражданско-правовой ответственности по договору возмездного оказания услуг // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2021. № 2 (20). С. 15-17.
17. Красильникова И. В. Пределы прав и свобод человека в контексте института юридической ответственности / И. В. Красильникова // Права человека: история, теория, практика: сборник научных статей пятой Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04 ноября 2016 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2016. С. 117-121.
18. З. Маркова Н. О. К вопросу об ограничении договоров, направленных на оказание услуг, от иных договорных конструкций // Закон и право. 2021. №5. С. 53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-otgranichenii-dogovorov-napravlennyh-na-okazanie-uslug-ot-inyh-dogovornyh-konstruktsiy>. (дата обращения: 19.12.2022).
19. Незнамова А. А. Гражданско-правовая ответственность в договоре оказания оценочных услуг // Пробелы в российском законодательстве. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grazhdansko-pravovaya-otvetstvennost-v-dogovore-okazaniya-otsenочnyh-uslug-1>. (дата обращения: 19.12.2022).
20. Никитин А. В. Применение общих положений о подряде к договорам возмездного оказания услуг // Российский юридический журнал. 2018. № 4 (121). С. 94-100. Печников А. П., Печникова О. Г. Договор личного найма при оказании медицинской помощи в российской цивилистике (историко-правовой аспект) // Юридическая наука. 2012. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dogovor-lichnogo-nauma-pri-okazanii-meditsinskoj-pomoschi-v-rossijskoj-tsivilistike-istoriko-pravovoy-aspekt>. (дата обращения: 19.12.2022).
21. Рубанова Н. А. Актуальные вопросы административно-правового регулирования в сфере культуры и образования // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2015. № 2 (8). С. 78-80.
22. Рубанова Н. А. Актуальные вопросы обеспечения законности при исполнении лицензиатом лицензионных требований // Экономические, гуманитарные и правовые исследования. 2013. № 6. С. 168-173.
23. Синкевич Ж. В. Правовая природа социальной услуги: конвергенция частных и публичных начал // Сибирский юридический вестник. 2020. №2 (89). С. 50-55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovaya-priroda-sotsialnoy-uslugi-konvergentsiya-chastnyh-i-publichnyh-nachal>. (дата обращения: 19.12.2022).
24. Сивцов Е. С. Соотношение и разграничение правовой конструкции договоров подряда и возмездного оказания услуг в гражданском праве // Научный альманах. 2019. № 11-1 (61). С. 269-271.

25. Севостьянов В. В. Понятие и юридическая природа договора на обеспечение пропускного и внутриобъектового режимов опасного производственного объекта// Юрист. 2017. № 24. С. 28-39.
26. Третьякова В. П. О некоторых вопросах, возникающих при рассмотрении дел об оказании юридических услуг // Судебный вестник Кузбасса. – 2007. – №2. – С. 20-22.
27. Тен Р. И. Возмещение убытков, причиненных потребителям частноправовых услуг / Р. И. Тен // Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 1(30). – С. 266-270.
28. Ханнанова К. Г. К вопросу о форме договора возмездного оказания платных медицинских услуг// Право: современные тенденции. Материалы V Международной научной конференции. 2018. С. 26.
29. Штырина Н. С. Договор возмездного оказания юридических услуг // Via scientiarum - Дорога знаний. 2018. № 2. С. 198-204.

## РАЗДЕЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ

УДК 331.101.36

Анисимова Е. А., магистрант  
Ибрагимов О.В., к.п.н., доцент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ

### ВЛИЯНИЕ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА СОЦИАЛЬНУЮ НАПРЯЖЕННОСТЬ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

***Аннотация.** Статья посвящена изучению влияния деловых и личностных качеств руководителей на социальную напряженность в трудовом коллективе. Рассматривается понятие «социальная напряженность», выявляются положительные и отрицательные деловые и личностные качества руководителя и их особенности, а также их влияние на психологический климат в организации.*

***Ключевые слова:** деловые и личностные качества, социальная напряженность, трудовой коллектив, руководитель, стиль руководства.*

Основной составляющей любого трудового коллектива являются люди. Благоприятная совместная деятельность сотрудников организации строится на основе положительной атмосферы, которая царит в коллективе. Именно она обеспечивает продуктивную работу, эффективное решение производственных задач, мотивацию на дальнейший рост и развитие. Однако часто в трудовых коллективах возникает социальная напряженность, источников которой может быть несколько. Один из них – стиль и качества руководителя.

Исследованием психологии и тактики управления трудовым коллективом занимались многие отечественные ученые. Среди них О. Л. Ворошилова [1], А. Ю. Живага [2], А. Л. Журавлев [3], Л. Д. Кудряшова [4], Н. А. Лобанова [5], А. А. Осеев [6]. Авторы много внимания уделяли вопросу создания здоровой атмосферы в коллективе и роли руководителя в обеспечении положительного психологического климата. Однако вопросу влияния личностных и профессиональных качеств руководителя на социальную напряженность в трудовом коллективе уделялось недостаточно внимания.

Для разработки данного вопроса целесообразно для начала рассмотреть понятие социальной напряженности в трудовом коллективе.

Социальная напряженности в трудовом коллективе – это противоречие между потребностями и интересами работников, и мерой их фактического удовлетворения, которое, будучи не разрешенным, приводит к накоплению неудовлетворенности, настроениям недовольства и агрессивности [1, с. 54]. Поэтому способность организации полноценно функционировать в современных реалиях зависит по большей части от эффективного сотрудничества руководителя с коллективом. Руководитель – главное звено в коллективе. Именно от его внутренних и деловых качеств зависит социальный тонус коллектива и в целом эффективность трудовой деятельности. Отсутствие нормальных взаимоотношений между руководителем и коллективом может стать причиной напряженности внутри этого коллектива.

Однако нельзя говорить о качествах личности руководителя вообще, в отрыве от конкретного содержания его деятельности и ряда сопутствующих ей факторов. «Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя в его деятельности, – пишет А. Л. Журавлев, – должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих» [3, с. 115]. Отсюда вытекает возможность и необходимость определения в самом общем виде тех требований, которым должен соответствовать руководитель. Эффективность его деятельности во многом определяется его специальными знаниями и умениями.

Итак, рассмотрим, какие деловые и личностные качества руководителя положительно и отрицательно влияют на социальную напряженность в трудовом коллективе.

Источником напряженности во взаимоотношениях с коллективом могут служить такие качества руководителя, как:

- безапелляционность, обесценивающая мнения, знания и способности подчиненных;
- агрессивность, причиной которой служит низкая профессиональная самооценка;
- проявление субъективизма несправедливости, когда успехи подчиненного объясняются внешними причинами (начальника, поддержали коллеги), а неудачи – внутренними (неспособность к успешному выполнению работы, недостаточная старательность), а в отношении себя, наоборот, успехи коллектива – заслуга руководителя, просчеты – вина подчиненных;
- нежелание понять внутренние мотивы действий, поступков подчиненных, проникнуть во внутренний мир человека;
- «одномерность» восприятия своих подчиненных, неспособность принимать их со всеми их достоинствами и недостатками, перенесение критики отдельных недостатков в работе подчиненного на его личность;
- высокомерие. Надменное отношение руководителя к рабочему коллективу может серьезно испортить рабочие отношения в организации и настроить коллектив против него;
- скандальность, а именно желание руководителя показывать свои негативные эмоции напоказ, может поставить работников в тяжелое положение. Большинство работников не нравятся, когда на них прилюдно повышают голос и осуждают. Такое поведение руководителя может стать причиной психологической подавленности работника, что негативно скажется на эффективности его работы, а также спровоцировать конфликтные ситуации.
- «эмоциональная глухота», пренебрежение к такому фактору как характерологические особенности и различия между мужчинами и женщинами.

Данные качества руководителя, безусловно, не сказываются положительно на внутреннем климате в коллективе и провоцируют социальную напряженность, а это, в свою очередь, становится причиной трудовых конфликтов, акций протестов, снижения показателей работы, нарушений трудовой дисциплины, что может ударить по имиджу компании.

При наличии вышеуказанных качеств у руководителя не сложно заметить признаки социальной напряженности в трудовом коллективе, а именно, недоверие подчиненных к руководителю, предвзятое отношение членов коллектива друг к другу, наличие в организации микрогрупп, настроенных против друг друга, явное или скрытое выражение антипатии членов коллектива друг к другу или к руководителю.

Таким образом, социальная напряженность в трудовом коллективе всегда видна: снижение уровня работоспособности и повышение нетерпимости коллег друг к другу и к руководителю.

Положительно на внутренний климат трудового коллектива влияют такие качества руководителя, как:

- профессиональная компетентность руководителя. Руководителю следует иметь достаточно широкие знания в области экономики, права, технологии управления, психологии и т.д. Для того, чтобы эффективно управлять коллективом, руководитель должен сам уметь выполнять те задачи, которые выполняют его подчиненные. Немаловажное значение имеет умение руководителя объективно относиться к работникам.

- коммуникабельность. Для создания благоприятной обстановки в трудовом коллективе важно идти навстречу каждому сотруднику, уметь устанавливать контакты. Положительный эффект будет иметь обаяние руководителя, поскольку такой человек вызывает доверие у коллектива.

- соблюдение договоренностей с сотрудниками, как устных, так и прописанных в документах, локальных актах организации;

- морально-эстетическая зрелость. Руководитель должен иметь такие качества, как честность, порядочность, принципиальность, справедливость, высокая нравственность. Морально-этическая зрелость - это стремление быть независимым и надеяться на себя, это стиль общения и руководства, желание достичь успеха.

В работах Л. Д. Кудряшовой, например, внимание привлечено к явлению целостности личности руководителя (наличие общих способностей, не сводимых к сумме частных, специальных способностей и качеств) [4, с. 78]. Наиболее значимыми качествами для формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива являются следующие черты личности руководителя: объективность и справедливость, принципиальность и доброжелательность, уравновешенность и оптимизм.

Как видим, руководитель имеет решающее значение в формировании здоровой атмосферы в коллективе. Это обуславливается наличием определенных положительных личностных и деловых качеств.

Таким образом, социальную напряженность в коллективе может вызвать профессиональная некомпетентность руководителя, необъективность руководителя по отношению к персоналу, личностные негативные качества руководителя, такие как агрессивность, запуганность, пренебрежительность, некоммуникабельность. Как выяснилось в ходе исследования, социальная напряженность в трудовом коллективе может привести к снижению показателей работы и способствует снижению трудовой и исполнительской дисциплины.

На практике целесообразно использовать гибкую систему руководства применительно к различным группам в коллективе. Наилучших результатов добиваются те руководители, которые главную функцию управления видят в сплочении трудового коллектива, в создании положительной психологической атмосферы, а основными элементами этой технологии такие действия, как: кадровая политика, обеспечение роста квалификации и социальной мобильности сотрудников, мотивация работников и их стимулирование, развитие коммуникаций и обратной связи, управление конфликтами.

### Источники

1. Ворошилова, О. Л. Психология управления коллективом: учебное пособие для студентов вузов // О. Л. Ворошилова, О. В. Чернышова. - Курск: Университетская книга, 2018. – С.166

2. Живага А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие // А. Ю. Живага; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сахалинский государственный университет». - Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – С.107

3. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия // А. Л. Журавлев. - М.: РАСН, 2004. – С.273

4. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю: Психология управлен. деятельности // Л. Д. Кудряшова. - Л.: Лениздат, 1986. – С.158

5. Лобанова Н. А. Профессиональные качества руководителя - средство эффективности психологии управления: научный доклад / Н. А. Лобанова, Ю. Н. Казаков; Российская академия социальных наук. - Москва: РАСН, 2017. – С.90

6. Осеев А. А. Личностные качества руководителя как фактор повышения эффективности управления организации в современной России. Социологический анализ: кадровый аспект: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.03 // Осеев А. А.; [Место защиты: Москва, гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. - Москва, 2018. – С.279

7. Беркутов К.Н., Ибрагимов, О.В. К вопросу о роли лидерства в управлении организацией // В сборнике: Современные проблемы и перспективы развития науки, техники и образования. Материалы I Национальной научно-практической конференции, 2020. - С. 1421-1423.

8. Ибрагимова О.В., Яковлев Ю.В. Управление командой по принципу Agile // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции, 2020. - С. 295.

## ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*Аннотация:* В статье рассмотрены особенности разработки системы мотивации персонала, современной практики мотивации персонала. Перечислены стадии формирования мотивационного процесса. Проанализированы потребности персонала, выделены методы мотивации.

*Ключевые слова:* система мотивации, персонал, потребности

Гарантом успеха любого современного предприятия является грамотно выстроенная система мотивации трудовой деятельности персонала. Она положительно влияет на такие показатели, как увеличение производительности труда, так и снижение текучести кадров. Последнее в разы уменьшает трудозатраты и ресурсы предприятия, затрачиваемые на подбор, прием, адаптацию и обучение каждого вновь принятого работника.

Мотивация персонала – это процесс стимулирования работника на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей предприятия. Поэтому система мотивации должна способствовать организации благоприятного климата в коллективе, который будет выражаться в стремлении персонала приобретать новые навыки, проявлять инициативу и решать дополнительные задачи.

Для построения эффективной системы мотивации персонала необходимо сначала определить потребности работников, а далее выстроить комплекс материальных и нематериальных поощрений для разных категорий персонала.

При создании эффективной системы мотивации необходимо пройти четыре стадии формирования мотивационного процесса (рис. 1.).

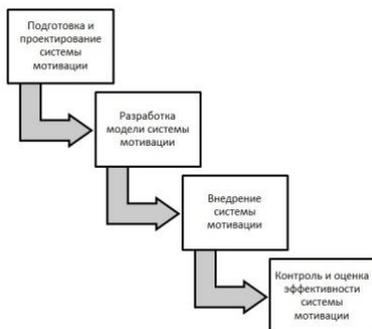


Рис. 1. Стадии формирования мотивационного процесса

На этапе подготовки и проектирования системы мотивации обратимся к определению потребностей персонала. В трудовой деятельности человека потребность является его источником деловой активности, вызывая интерес к определенной деятельности, поэтому особое внимание стоит уделить многообразию потребностей работников, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Виды потребностей персонала

<b>Потребности персонала</b>	<b>Детализация потребности</b>
Физиологические потребности	Потребность в пище, воде, воздухе, жилье, тепле, кратковременном отдыхе, собственной безопасности, спецодежде
Технические (технологические) потребности	Потребность в исправленном современном оборудовании, приспособлениях, инструменте, новой технологии, транспортных средствах, предметах труда
Экономические потребности	Потребность в справедливом вознаграждении, обоснованных нормах трудовых затрат и оценке трудового вклада, в управлении производством, совладении предприятием, участии в прибылях
Социальные потребности	Потребность в повышении квалификации, приобретении новых знаний, престижном коллективе, профессиональном росте и карьере, в коммуникации, правовой защите, любви и дружбе
Психологические потребности	Потребность в содержательной и интересной работе, благоприятном психологическом климате, уважении и признании, сочувствии и поддержке других

Действия по мотивации включают материальное и нематериальное стимулирование, повышение заинтересованности работника в обогащении содержания самого процесса труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Процесс удовлетворения потребностей является мотивационной политикой, которую предприятие применяет, учитывая потребности и интересы работников [1].

Разберем более подробно рекомендации по стадиям разработки системы мотивации. При разработке комплекса мотивации необходимо прибегнуть к индивидуальному подходу, учитывая все особенности предприятия. В качестве способов создания можно выделить два направления:

- найм как внешних, так и внутренних профессиональных консультантов с многолетним опытом в сфере мотивации персонала;
- самостоятельное создание системы мотивации с применением методов мотивации, зарекомендовавших себя в Российских компаниях.

Существует положительная мотивация, характеризующаяся применением положительных методов, и отрицательная мотивация, основанная на негативных методах.

Для того чтобы избежать проблем с текучестью квалифицированных кадров, а так же повысить интерес к своему труду система мотивации персонала должна преимущественно включать в себя различные положительные методы (рис. 2).

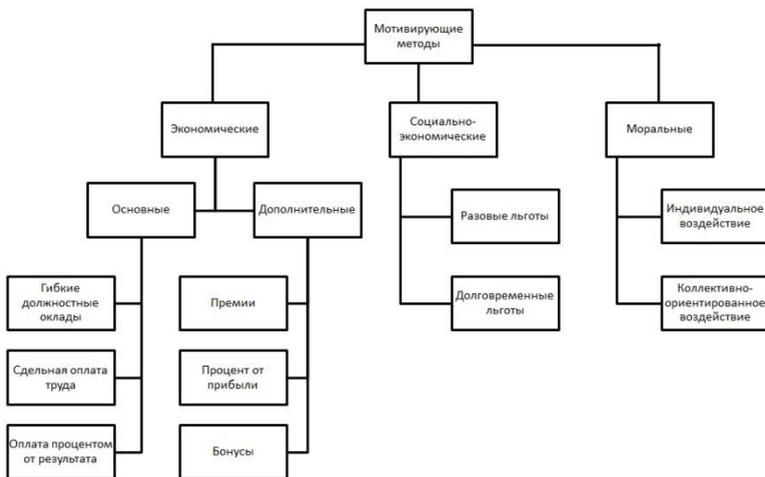


Рис.2. Положительные мотивирующие методы

В случае если деятельность работников не соответствует целям и задачам предприятия или их должностным обязанностям, не стоит забывать и о негативных методах мотивации работников:

- наказания;
- штрафы;
- понижение в должности;
- депремирование.

Однако наказания работают только тогда, когда персонал информирован о «правилах игры», о том, чего он не должен делать и какие меры за этим последуют. Причем это могут быть очень конкретные меры и не всегда «карательного характера» [2].

Наиболее благоприятный исход в создании эффективной системы мотивации персонала – это нахождение «золотой середины» в применении положительных и отрицательных методов мотивации работников. Не забывая, что наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание требуемого психологического воздействия на работника и весь коллектив.

Еще одним подвидом мотивации выделяют внешнюю мотивацию, которая заключается в благоприятном или неблагоприятном воздействии на персонал, и внутреннюю мотивацию, которая представляет собой самостоятельное развитие мотивации у работника. Однако стоит заметить, что внешних мотивационных рычагов при внутренней мотивации недостаточно, для получения желаемого блага. Внешняя мотивация персонала призвана развивать и активизировать внутреннюю мотивацию. Добиться этого можно путем постоянной оценки применяемых способов, а также при помощи специальных методов.

На стадии внедрения системы мотивации персонала необходимо точно, ясно и понятно сформулировать миссию и основные задачи. Четкое и

систематизированное описание задач и целей усиливает их воздействие и повышает обязательность людей. Работники должны иметь четкое представление о том, за какие действия последует вознаграждение [1].

На заключительном этапе контроля и оценки эффективности системы необходимо помнить, что это циклический процесс. А мотивация персонала является областью, не имеющей некоторого единственного механизма, реализация которого на практике гарантировала бы эффективность и успех. Представляется справедливым, что система мотивации в практике деятельности любого субъекта хозяйствования должна быть иерархическим образом организована, структурирована.

#### **Источники**

1. Давлетов, И.И., Гурьянов, В.В., Клячин, А.О. Мотивация персонала // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral», 2020. – С. 270-275.
2. Казакова, Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус, 2019. – С. 29-34.
3. Ибрагимова, О.В., Филина, Е.А. Современные методы мотивации персонала // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. – Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2020. С. 294.
4. Смирнова, Ж.В. Методы совершенствования системы мотивации персонала // Московский экономический журнал, 2020. – С. 502-510.

**УДК 005**

**Фатхуллина Б.И., магистрант  
Ибрагимова О.В., к.п.н., доцент  
Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИИ AGILE В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДАМИ ПРОЕКТА**

*Аннотация. В работе рассмотрены механизмы применения Agile-методологии для управления командами проекта. Приведены история Agile и ее эволюция в Agile-маркетинг. Проанализированы и представлены особенности внедрения Agile-методологии в организации, преимущества и недостатки таких решений.*

*Ключевые слова. Agile, методология, проект, Agile-маркетинг, методология проектирования*

Современная организация бизнеса требует от организации соответствия определенным профессиональным стандартам, например, уровень подготовки специалиста, процессы и нормы бизнес-процессов. Ускоряющиеся темпы реализации любых проектов диктуют исполнителям пересмотр подходов к реализации проекта – не каждый проект может и должен подчиняться «классическим» методологиям в их многообразии алгоритмов, правил и этапов разработки. Ключевой проблемой современных проектов стало наличие множества неизвестных переменных, которые трудно предсказать как на этапе проектирования, так даже и на этапе реализации проекта, одновременно с этим

рынок требует заканчивать реализацию любого проекта в максимально краткие сроки.

По мнению Г.А. Борщевского: «Преимущества технологии проектного управления давно побуждают органы публичной власти организовать ее применение в государственном и муниципальном секторе» [4]. Таким образом, перед руководителем встает вопрос – как определить методологию, позволяющую эффективно внедрить технологии проектного управления в организацию. Как отмечает Ю.А. Масалова, «во многих компаниях, разрабатывающих инновационные продукты, и там, где высока степень неопределенности в рамках реализуемой деятельности, в последнее время широко начал применяться agile-подход, который позволяет по-новому осуществлять управление командой проекта на принципах самоорганизации и перманентного воздействия с заказчиком продукта, что значительно повышает его ценность» [5].

Изначально Agile-подход применялся при разработке ИТ-решений, однако со временем управленцы оценили его возможности и постепенно стали использовать в проектах, не связанных с программированием и разработками информационных систем. Ключевым аспектом методологии Agile является микропланирование, весь процесс работы над проектом разбивается на короткие этапы. В отличие от классических методологий, которые ориентировались на инструменты, планы и документирование, Agile вводит акценты в сторону ценности личности и командной работы.

В 2001 году группа «Agile Alliance» разработала «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» [3], так же называемого «Манифест Agile». В феврале 2001 года в штате Юты (США) группа разработчиков обсуждали отраслевые проблемы разработки ПО и способы их решений. Главной проблемой отрасли на тот момент являлось слишком долгий процесс разработки и вывода на рынок новых ИТ-решений. Они решили, что разделение проекта на короткие спринты позволяет ускорить и разработки, и тестирование продукта. В конце каждого спринта разработчик получает отзыв клиента и вносит изменения, при этом, не дожидаясь окончания разработки всего продукта. В качестве названия нового подхода было выбрано английское слово «agile», которое согласно толковому Оксфордскому словарю означает:

«1. Able to move quickly and easily» [1].

«2. Able to think quickly and in an intelligent way» [1].

Соответственно:

1. Способен двигаться быстро и легко.
2. Умеет быстро думать и понимать.

Следует отметить, что толкование слова «agile» сегодня расширено и включает в себя трактовку понятия, как методологии управления проектами.

В настоящее время Agile вышла за рамки управления разработкой программного обеспечения и применяется в различных отраслях: банковской сфере, энергетике, промышленности, розничных сетях и даже в медицине и образовании. Согласно исследованию Agile в России в 2021 г. для ИТ-компаний составила всего 33% (рис. 1).



Рис. 1. Доля участников, работающих в компаниях разного размера из разных отраслей [6]

Итак, методология Agile - это подход к управлению проектами, основанный на четырех ценностях и двенадцати принципах.

Ценности [3]:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
  2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
  3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
  4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.
- Из этих ценностей формулируются 12 принципов Agile [3] (рис.2).

1. Удовлетворение потребностей заказчика	2. Изменение требований приветствуется	3. Чаще выпускать работающий продукт	4. Разработчики и заказчики работают вместе
5. Мотивированные профессионалы	6. Постоянное личное общение	7. Работающий продукт - основной показатель прогресса	8. Стабильный темп работы над проектом
9. Внимание к техническому совершенству и качеству проектирования	10. Искусство минимизации лишней работы	11. Самоорганизующиеся профессиональные команды	12. Систематический анализ улучшения работы

Рис. 2. 12 принципов методологии Agile

Методология Agile – это способ рассмотреть организацию рабочего процесса компании под другим углом. Она помогает компании эффективно и быстро адаптироваться к изменениям требований рынка, а также находить свои недостатки и быстро устранять их. Поэтому специалисты рекомендуют применять Agile в тех областях, которые должны максимально быстро реагировать на изменения рынка. В 2012 году был разработан манифест Agile-маркетинга [2]:

- очные исследования, а не мнения и предубеждения;
- кооперация, направленная на соблюдение интересов клиента, а не иерархия;
- итерация и адаптация, а не сложное планирование в рекламных кампаниях;
- исследование клиентов, а не статистическое прогнозирование;
- гибкое, а не жесткое планирование;
- адаптация к изменениям, а не четкое следование плану;
- множество небольших экспериментов, а не один большой.

Как и любая методология, Agile имеет свои плюсы и минусы, а также ограничения по применению.

В качестве преимуществ методики называют:

- отсутствие излишней бюрократизованности и документации;
- фокусировка на главном за счет адаптивных механизмов;
- увеличение и инновативность функций итогового продукта;
- ускоренные сроки разработки и сдачи проекта;
- минимизация и контроль рисков;
- постоянный контакт со стейкхолдерами.

В качестве недостатков Agile выделяют:

- недостаточный объем технической документации;
- быстрые решения могут привести к появлению дефектов;
- разбиение на мелкие задачи может помешать масштабному восприятию итогового продукта.

Существует ряд рекомендаций, когда методологию Agile не рекомендуют использовать для управления проектом.

1. Если проект четко регламентирован нормами или требованиями к проекту, то методология Agile не только не подходит, но и вредна, так как итерационное разбиение может повредить конечному результату.

2. Если проект требует многократное повторение результата, без каких-либо кардинальных изменений. Например, строительство домов не требует уникального проекта для каждого дома, достаточно разработать 1 и по нему строить остальные. Однако Agile на выходе предложит 5 уникальных проектов дома.

3. Стейкхолдеры не заинтересованы в постоянном контакте и участии в процессе. Agile требует постоянного взаимодействия с заказчиком на выходе из каждой задачи.

4. Компания не готова к применению методологии Agile:

- команда не обучена принципам, методам и моделям методологии;

- одна из заинтересованных сторон не желает применять данную методологию;
- нет возможности организовать ежедневную коммуникацию между исполнителями и стейкхолдерами;
- структура компании не может обеспечить взаимодействие между разными отделами;
- организация имеет большие объемы документации и отчетов.

На практике методология содержит ряд ключевых решений.

Согласно Agile в проекте есть 3 основных роли:

- Владелец, заказчик, стейкхолдер – заинтересованное лицо, которое имеет общее понимание проекта, для кого и зачем он реализуется.
- Координатор – распределяет процессы и направляет сотрудников.
- Команда – непосредственные разработчики проекта.

При этом команда имеет иерархичную, основанную на компетенции сотрудника, структуру.

Для внедрения методологии выбирают главный метод, устанавливают цели, задачи, сроки, состав и численность команд. При этом сотрудники должны быть обучены применению Agile и сопутствующих методов на практике. Важно привлекать в работу опытных специалистов, знакомых с решением подобных задач.

Специалисты отмечают, что компаниям сложно внедрять Agile-методологию, потому что ее основа – это культура работы, повышенные требования к мотивации и профессионализму сотрудников и руководителей.

В целом, можно сказать, что принципы методологии Agile позволяют организации за короткое время добиваться поставленных целей.

### **Источники**

1. Agile – Текст : электронный // Oxford Learner's Dictionaries [сайт]. – URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/agile?q=Agile> (дата обращения: 17.01.2023).
2. Manifesto for Agile Marketing – Текст : электронный // Agile Marketing Manifesto [сайт]. – URL: <https://agilemarketingmanifesto.org/> (дата обращения: 17.01.2023).
3. Manifesto for Agile Software Development – Текст : электронный // Agile-манифест разработки программного обеспечения [сайт]. – URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 17.01.2023).
4. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : практическое пособие для вузов // Г. А. Борщевский. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 363 с. – (Высшее образование).
5. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов // Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 191 с. – (Высшее образование).
6. Результаты исследования Agile в России 2021 // ScrumTrek [сайт]. – URL: <https://agilesurvey.ru/issledovanie-agile-scrum-kanban-safe-less> (дата обращения: 17.01.2023).
7. Ибрагимов, О.В., Яковлев, Ю.В. Управление командой по принципу Agile // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции, 2020. - С. 295.

## ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация. В статье представлен анализ существующих инструментов, используемых для внутрифирменного планирования в организациях, применяемых риск-менеджмент в рамках управления организацией. Автор анализирует существующие инструменты, используемые в риск-менеджменте и методы их включения в процесс внутрифирменного планирования.*

*Ключевые слова: внутрифирменное планирование, риск, риск-менеджмент, инструменты внутрифирменного планирования.*

Современная экономика, в частности, отечественная экономика переживает фундаментальные преобразования, среди которых: ужесточение условий предпринимательской деятельности, усиление конкурентной борьбы, нестабильность финансового состояния предприятий и проблемы платежеспособности, которые требуют поиска качественно новых подходов к управлению финансами организаций. В подобных условиях особую актуальность приобретают вопросы, связанные с изучением инструментов внутреннего управления организацией в рамках работы службы поиска и предотвращения рисков. Изучение данного аспекта управления позволяет рационально распределять ресурсы предприятия и достигать высокие показатели финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Рассмотрим категориальный аппарат темы исследования. В центре внимания настоящего исследования находятся следующие понятия: система управления рисками (риск-менеджмент) и внутрифирменное планирование. Так, система управления рисками (ориг. «Enterprise risk management») находит следующее определение, в работе В. Л. Максимовой: «процесс, выполняемый советом директоров и другими сотрудниками, начинающийся с выработки стратегии и затрагивающий всю деятельность компании и направленный на обнаружение событий, которые могут оказать влияние на компанию, управление соответствующим риском и контроль аппетита к риску в рамках достижения целей компании» [4, с. 13]. Система управления рисками является одной из наиболее важных для организации, т. к. позволяет отслеживать слабые стороны компании и оперативно реагировать на изменения на рынке. Опыт ведущих международных компаний убедительно доказывает, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления компаний вне зависимости от ее масштабов и специфики производства или предоставления услуг.

Управление рисками – это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации. Это путь, ведущий к обеспечению гарантированной результативности бизнес-процессов [1]. Риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу предприятия.

Можно выделить следующие причины, указывающие на необходимость формирования системы риск-менеджмента в отдельно взятой организации:

- система риск-менеджмента позволяет оперативно выявлять причины и основные факторы возникновения рисков, применительно к текущей ситуации на рынке и внутри организации;

- система риск-менеджмента позволяет в краткий срок идентифицировать риск, провести его анализ (выявить степень его влияния на организацию и т. д.);

- система риск-менеджмента позволяет руководству компании оперативно принимать решение по вопросу задействования антикризисных мер, опираясь на проведенный системой анализ и оценку степени влияния риска;

- система риск-менеджмента позволяет организации в кратчайшие сроки выработать систему эффективного управления и контроля развития риска (выработка антикризисной стратегии действий организации);

- система риск-менеджмента позволяет оперативно снизить риск до приемлемого уровня, посредством последовательного введения антикризисной стратегии действия;

- система риск-менеджмента позволяет проводить оценку выделенных антикризисных мероприятий и выявлять степень их результативности, применительно к конкретной ситуации.

Процесс управления рисками в рамках организации является разносторонним, т. е. связан как с негативными, так и благоприятными последствиями для всей организации. Суть управления рисками состоит в том, чтобы определять потенциальные отклонения от запланированных результатов и управлять этими отклонениями для улучшения перспектив, сокращения убытков и улучшения обоснованности принимаемых решений. Управлять рисками означает определять перспективы и выявлять возможности для совершенствования деятельности, а также не допускать или сокращать вероятность нежелательного хода событий [5].

На рис. 1 мы отразили главные направления интеграции риск-менеджмента в систему управления организацией.

Система управления рисками находится под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. В рамках настоящего исследования, мы разделяем факторы влияния на риск-менеджмент на следующие [3]:

- 1) факторы прямого воздействия – факторы, которые влияют на результаты проведения риск-менеджмента в рамках внутрифирменного планирования в рамках организации;

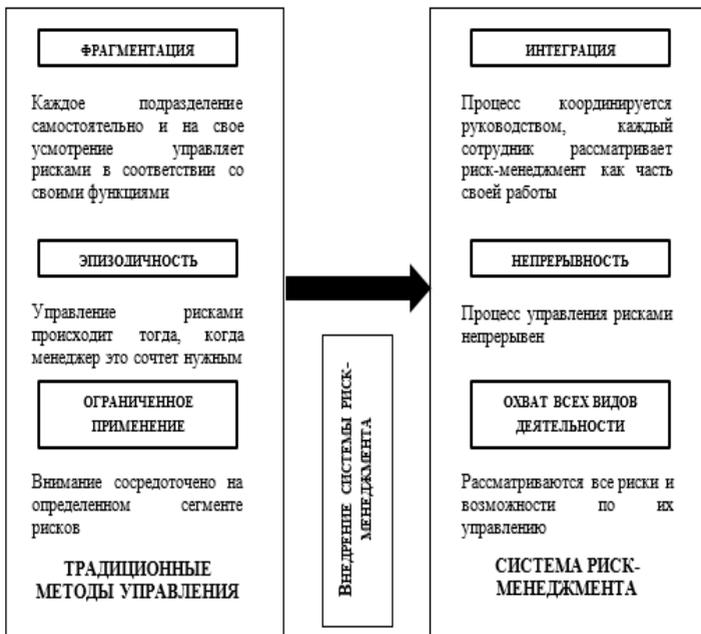


Рис. 1. Направления интеграции риск-менеджмента в систему управления организацией [3]

2) факторы косвенного воздействия – факторы, которые оказывают не прямое влияние на процесс осуществления риск-менеджмент в организации, но способствующие изменению данных процессов.

В рамках работы, необходимо рассмотреть категорию планирования, т. к. она является наиболее важной для исследования. Под планированием чаще всего понимают, «процесс эффективного распределения рабочего времени, затрачиваемого на решение последовательных задач» [3]. В рамках работы организации выделяют разные типы внутрифирменного планирования: директивное и индикативное, краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное и т. д. Однако, в качестве основной классификации типов внутрифирменного планирования нами была выбрана следующая:

- стратегическое планирование – долгосрочный план, который определяет основные векторы работы фирмы;
- тактическое планирование – тип планирования, нацеленный на формирование условий выполнения плана стратегического планирования;
- календарное планирование – распределение стратегических и тактических шагов плана, в течение определенного заложенного временного промежутка.

Наиболее важным является стратегическое планирование, т. к. без данного типа планирования, невозможно само существование плана. Стратегическому планированию присущи принципы альтернативности (оптимистическая, пессимистическая, наиболее вероятная). При осуществлении стратегического планирования необходимо анализировать состояние окружающей среды. В результате такого анализа организация получает информацию, на основе которой оценивает свое положение на рынке.

Классификация инструментов планирования существует множество. Анализируя специализированную литературу, специфику работы промышленных предприятий автор предлагает свой перечень инструментов внутрифирменного планирования и их характеристику. Проблема организации внутрифирменного планирования в рамках организации исследовалась экономистами. Так, наиболее часто можно встретить классификацию инструментов внутрифирменного планирования, отраженную в работе немецкого исследователя Г. Шмалена. Так, Г. Шмален выделяет следующие инструменты осуществления внутрифирменного планирования [12, с. 68]:

- метод экспертного оценивания ситуации внутри организации;
- мозговой штурм;
- анализ «проблемных мест» или «разрывов» в системе внутрифирменного управления;
- анализ сильных и слабых сторон организации («матрица БКГ»);
- метод GAP;
- метод PIMS;
- модель Мак-Кинси;
- SWOT-анализ.

Кроме того, Г. Шмален указывает на возможность использования во внутрифирменном планировании такие традиционные инструменты, как: метод оценки риска организации по системе баллов («Метод проверочного списка») и формирование бизнес-плана.

Стоит отметить, что взгляд Г. Шмалена не единственный. Так, отечественный экономист В. И. Титов в работе «Экономика предприятия» также выделил некоторые инструменты, используемые во внутрифирменном планировании в рамках риск-менеджмента. Однако, его подход к инструментарию уже включает в себя методики составления планов действия, в рамках работы служб риск-менеджмента [9].

В.И. Титов выделяет следующие методы, осуществления внутрифирменного планирования [9]:

- экспертный метод, основанный на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции;
- метод социально-экономического анализа, заключающийся во всестороннем изучении социально-экономической действительности;
- метод прямых инженерно-экономических расчетов, предназначенный для определения потребностей рынка;
- балансовый метод, используемый для обеспечения согласованности взаимосвязанных показателей;
- экономико-математические методы и модели, решающие;

- метод системного анализа и синтеза.

Использование данных инструментов невозможно в виде самостоятельной методики. Для грамотного и правильного включения инструментов в процесс предотвращения рисков в рамках внутрифирменного планирования необходимо интегрировать данные инструменты в план работы по предотвращению риска в организации. Подобный подход к риск-менеджменту методически обоснован, поскольку разработка плана имеет под собой не только практическую, но также и методологическую основу, которая в большей степени определяет способность того или иного инструмента выступать в качестве исходного при выработке стратегии, оперативного плана либо долгосрочного перспективного.

Таким образом, процесс планирования является одним из наиболее важных элементов работы риск-менеджмента внутри организации. Выработка плана действия позволяет не только оперативно отреагировать на ситуации на рынке, но и минимизировать потери организации, возникшие в результате проблемной ситуации. Система управления рисками (ориг. «Enterprise risk management») – процесс, выполняемый советом директоров и другими сотрудниками, начинающийся с выработки стратегии и затрагивающий всю деятельность компании и направленный на обнаружение событий, которые могут оказать влияние на компанию, управление соответствующим риском и контроль аппетита к риску в рамках достижения целей компании. Система управления рисками является одной из наиболее важных для организации, т. к. позволяет отслеживать слабые стороны компании и оперативно реагировать изменения на рынке. Несмотря на то, что существует достаточно большое количество классификаций планирования, в работе мы опираемся, преимущественно, на типологию, основанную на типе содержания плана: стратегический план, тактический план и календарный план. Все элементы данной типологии объединены между собой и представляют систему, образующую эффективный механизм внутрифирменного планирования, применяемый в риск-менеджменте. Основой такого планирования выступает стратегический план, который выступает базой всего последующего планирования. Методы реализации подобного плана отражены в работе экономиста Г. Шмалена и являются традиционными для экономического планирования: метод экспертного оценивания ситуации внутри организации; мозговой штурм; анализ «проблемных мест» или «разрывов» в системе внутрифирменного управления; анализ сильных и слабых сторон организации («матрица БКГ»); метод GAP; метод PIMS; модель Мак-Кинси; SWOT-анализ. Подобные методы часто используются при составлении бизнес-планов, т. к. они являются аналитическими и позволяют оценивать ситуацию с разных сторон, что является основополагающей целью внутрифирменного планирования в рамках риск-менеджмента.

#### **Источники**

1. Внутрифирменная система управления рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studopedia.ru/27\\_11576\\_tema--vnutrifirmennaya-sistema-upravleniya-riskami.html](https://studopedia.ru/27_11576_tema--vnutrifirmennaya-sistema-upravleniya-riskami.html) (дата обращения: 27.10.2022).

2. Гайдук, В. И. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования [Текст] / В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова, Р. А. Ляшенко // Colloquium-journal. – 2019. – № 14 (38). – С. 82-88.

3. Как эффективно планировать свое время: методы, техники, ошибки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/609d2b299a79478b4123bce4> (дата обращения: 27.10.2022).
4. Максимова, В. Л. ERM (Enterprise Risk Management) в системе управления надежностью и стоимостью банка [Текст] / В. Л. Максимова // Финансовые исследования. – 2010. – № 2. – С. 12-17.
5. Марцынковский, Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента [Электронный ресурс] / Д. Марцынковский. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main\\_meths.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml) (дата обращения: 27.10.2022).
6. Мельник, Е. С. Инструменты внутрифирменного планирования на предприятиях [Текст] / Е. С. Мельник // Молодой ученый. – 2011. – № 9 (32). – С. 97-99.
7. Миронова, А. В. Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях [Текст] / А. В. Миронова // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2006. – № 4 (9). – С. 647-650.
8. Пивоваров, К. В. Планирование на предприятии [Текст]: Учебное пособие / К. В. Пивоваров. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2006. – 256 с.
9. Формы, принципы и методы планирования. Виды планов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6263317/page:15/> (дата обращения: 27.10.2022).
10. Хорошилова, О. В. Внутрифирменное планирование в рамках стейкхолдерской модели управления [Текст] / О. В. Хорошилова // Организатор производства. – 2007. – № 1. – С. 51-55.
11. Хорошилова, О. В. Концепция интегрированного внутрифирменного планирования [Текст] / О. В. Хорошилова //  $\pi$ -Economy. – 2008. – № 6 (68). – С. 172-178.
12. Широкова, Ю. А. Концепция рискориентированного внутрифирменного финансового планирования [Текст] / Ю. А. Широкова // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2011. – № 2. – С. 67-73.

УДК 338

**Коптякова С.В., к.п.н., доцент**  
**Васьков В.С., магистрант**  
**Магнитогорский государственный технический университет**  
**им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

***Аннотация:** в статье рассмотрена роль организационной культуры, как эффективного инструмента антикризисного управления предприятием. Сформулированы рекомендации использования организационной культуры как инструмента антикризисного управления предприятием.*

***Ключевые слова:** корпоративные ценности, организационная культура, компания, антикризисное управление.*

В настоящее время вопрос о роли, месте и степени значимости корпоративной культуры для предприятия или организации, находящихся в условиях кризиса, является весьма актуальным. Очевидно, что на любом предприятии, попавшем в состояние кризиса, весьма остро стоит вопрос о том,

насколько оправдана и эффективна существующая организационная культура предприятия и насколько эффективно можно ее использовать в борьбе с кризисными явлениями.

В случае выявления на предприятии какой-либо кризисной ситуации, всегда возникает необходимость в создании условий, способствующих выходу предприятия из кризисного состояния и смягчению его негативных последствий. В число инструментов, которые имеют высокий уровень значимости в процессе антикризисного управления предприятием, входит и организационная культура.

Под организационной культурой понимают систему определенных, разделяемых всеми членами организации ценностей, убеждений, обычаев и традиций, которые, взаимодействуя со структурой организации, получают выражение в нормах, образцах и стереотипах мышления и поведения [6, с. 35].

Сильная организационная (корпоративная) культура во все времена, а в период кризиса особенно, является тем «монолитом», «социальным клеем» [11, с. 135], «цементирующим материалом» [7, с. 10], который связывает бизнес, персонал предприятия, корпоративные ценности и приоритеты в единое целое.

Очевидно, что кризисные ситуации сопровождаются финансовыми проблемами и утратой компанией своих конкурентных позиций, но самое главное – потерей наиболее квалифицированных сотрудников, без которых невозможно преодолеть кризис и возвратиться к устойчивому развитию.

Следовательно, важной задачей менеджмента становится формирование лояльности у сотрудников, готовых идти на значительные «жертвы» ради сохранения и процветания компании, а это возможно исключительно там, где выстроена сильная корпоративная культура.

В процессе антикризисного управления предприятием высокая значимость организационной культуры у персонала не только остается неизменной, но, наоборот, возрастает во много раз.

У грамотного руководителя предприятия, обладающего высоким профессионализмом, организационная культура преобразуется в мощнейший инструмент, который способен оказать реальную помощь в процессе поддержания эффективной финансово-хозяйственной деятельности предприятия, так и преодоления кризиса.

Совершенно очевидно, что между кризисом на предприятии и его организационной культурой существует тесная взаимосвязь, которая заключается в том, что при наступлении кризисной ситуации, в большинстве случаев, производится оптимизация расходов по следующим направлениям:

- уменьшение заработной платы;
- уменьшение размеров социальных выплат;
- социальные программы;
- сокращение штата.

Все это, безусловно, значительно снижает уровень корпоративного духа предприятия, и крайне негативно влияет на рабочий настрой персонала, на отношение к предпринятию и его культуре в целом.

Однако, если вовремя предпринять меры, направленные на приспособление организационной культуры к сложившейся кризисной ситуации, и разработать план необходимых изменений, то именно организационная

культура предприятия станет основным инструментом в преодолении кризисной ситуации [10, с. 90].

Управление организационной культурой в условиях кризиса на предприятии открывает возможности для того, чтобы побудить персонал к осуществлению высокоэффективной и качественной деятельности, чтобы создать благоприятную атмосферу на предприятии и тем самым выделить его выгодно среди конкурентов, что само по себе уже является залогом успеха предприятия, как хозяйствующего субъекта, особенно в ситуации выхода из кризиса.

Формирование и управление организационной культурой в условиях кризиса может протекать стихийно. Очевидно, что в таком случае не все ее элементы будут действовать комплексно, вследствие чего ее роль как инструмента антикризисного управления значительно занижается. Вот почему управлять организационной культурой в условиях кризиса следует сознательно, ведь только на тех предприятиях, где имеется хорошо сформированная, развитая и функционирующая организационная культура, персонал можно попросить «затянуть пояс», «вытянуться в нитку» [4, с. 180], не вызвав при этом массовых возмущений.

Когда организационная культура используется в качестве инструмента антикризисного управления, который позволяет решать самые неординарные проблемы, это приводит к усилению ее роли.

Важно отметить, что для «антикризисного управления» это обстоятельство имеет особое значение: кризис проявляется гораздо менее остро, когда в решении проблем можно опираться на феномен организационной культуры [8, с. 56].

Формирование сильной, но, главное, положительной организационной культуры, выступающей в качестве инструмента антикризисного управления на предприятии, возможно при использовании следующих рекомендаций.

**Во-первых**, в ситуации кризиса необходимо заниматься вопросами сохранения трудового коллектива и «загруженности» персонала. В условиях падения производства, незагруженный персонал является «стогом сухой соломы», который может «вспыхнуть», если он не занимается работой или иным общественно-полезным трудом. Например, в кризисные периоды и в период пандемии (2009-2010 гг., 2020-2022 гг.), на ПАО «ММК» широко применялись мероприятия на временным переводам работников из незагруженных производственных мощностей предприятия на «усиление» в качестве рабочих на строительстве новых агрегатов ПАО «ММК» (капитальный ремонт доменной печи № 1, строительстве аглофабрики № 5 и др.). При этом, работникам сохранялась заработная плата.

**Во-вторых**, необходимо уделять особое внимание обучению сотрудников. Знания сотрудников должны быть актуальны и направлены на эффективную работу. Любое обучение – это значительные финансовые затраты, поэтому к формам обучения необходимо подходить серьезно и находить малобюджетные варианты обучения: наставничество, обмен опытом, инструктаж, мастер-классы опытных сотрудников, командировки, ежедневные планерки, стратегические беседы, самообразование, интернет-конференции, электронное обучение, создание корпоративной библиотеки.

**В-третьих**, предприятию необходима эффективная система мотивации персонала, тем более в случае возникновения кризисной ситуации. Безусловно мотивация персонала является одним из наиболее обязательных условий антикризисного управления. Так как совершенно очевидно, что «в условиях кризиса представляется проблематичным использование материальных методов мотивации, необходимо вносить изменения и адаптировать организационную культуру предприятия в части стимулирования сотрудников к использованию нематериальных методов стимулирования» [11, с. 136].

Прекрасный способ поддержать здоровую конкуренцию в коллективе – это игровые виды нематериальной мотивации персонала. Это могут быть соревнования внутри предприятия, например, за звание лучшего сотрудника месяца, конкурсы и т. д.

Но следует помнить, что игровая система будет эффективно действовать тогда, когда команда понимает, ради чего она соревнуется. Сейчас простой фотографии на Доске почета, как это было в советские времена, уже недостаточно, поэтому нужен **мощный стимул**, например, суперприз.

Приведем пример. Когда, в период пандемии, в дирекции по сбыту ПАО «ММК» возникла кризисная ситуация, среди менеджеров по продажам было организовано корпоративное состязание, в котором сотрудники боролись за право ехать в Европу на стажировку за счет предприятия, а также семидневный тур по европейским городам. У всех менеджеров шансы выиграть были равными. Главное условие – количество и качество продаж. В результате игры, дирекция по сбыту ПАО «ММК» не только создала мощный мотивационный механизм, но и повысила продажи на 63 %, что привело компанию если не к выходу из кризисной ситуации, то к значительному сокращению ее проявлений.

Стоит обратить внимание и на коллективные мероприятия. «Корпоратив, туристические поездки, проведение спортивных соревнований – это традиционные и очень популярные формы мотивации, которые эффективно применяют многие российские предприятия» [9, с. 86].

**В-четвертых**, в сфере социальной ответственности бизнеса необходимо усиливать заботу о психологическом здоровье персонала, поддержании здорового климата в коллективе. Во время кризисной ситуации персонал предприятия объективно находится в состоянии стресса, и разрядка обстановки будет к месту.

Доверие – это основа всего [2, с. 61]. Руководители компаний отмечают: внимательно и бережно относиться к коллективу значит делать очень выгодную инвестицию в развитие бизнеса [3, с. 53].

Наиболее широко используются при антикризисном управлении предприятием следующие социально-психологические методы заботы о психологическом здоровье сотрудников: ввод новых, ранее не существовавших на предприятии традиций, например: совместные празднования дня основания компании, отдельных государственных праздников, поздравления сотрудников с юбилеем работы на предприятии и др.; проявление внимания в отношении важных событий каждого отдельно взятого сотрудника предприятия (день рождения, свадьба и др.); проведение корпоративных лотерей, фотоконкурсов и иных интересных активных мероприятий» [1, с. 261].

Важно отметить, что благодаря формированию и поддержанию сильной, а, главное, положительной организационной культуры на предприятии, выступающей в качестве инструмента антикризисного управления, а также благодаря качественному управлению ею на предприятии обеспечивается:

- повышение производительности труда. Кризис оказывает негативное влияние на производительность труда путем формирования негативного морально-психологического климата в коллективе, что приводит к росту числа конфликтов. Однако положительная организационная культура формирует позитивный морально-психологический климат на предприятии, снижает конфликтность, повышает сплоченность и интеграцию трудового коллектива, усиливает мотивацию труда.

- формирование стабильного трудового коллектива, снижение текучести кадров. Современная ситуация на рынке труда характеризуется значительным возрастанием мобильности труда, упрощением и ускорением движения рабочей силы не только в рамках региона или страны, но и в международном масштабе. В условиях экономического кризиса, финансовой нестабильности предприятий и высокого уровня инфляции руководство предприятий не имеет возможности своевременно индексировать уровень заработных плат сотрудников, а в отдельных случаях возможны даже задержки по выплатам. Данная ситуация провоцирует рост недовольства сотрудников и усугубляет процесс текучести кадров. Сильная организационная культура на предприятии способствует созданию стабильного трудового коллектива и снижению текучести кадров.

- ускорение процесса принятия управленческих решений и повышение качества управленческих решений [5, с. 81]. Хорошо сформированная организационная культура существенным образом облегчает процесс управления предприятием и упрощает как разработку управленческих решений, так и их реализацию. Это особенно важно в условиях кризисных явлений, поскольку тогда многократно возрастает роль управленческих решений, а время на их принятие существенно сокращается.

- облегчение процесса заключения сделок и сокращение транзакционных издержек. В условиях кризисной ситуации увеличивается время, необходимое для заключения сделки, в связи с чем существенно возрастают транзакционные издержки. Облегчение процесса ведения переговоров и заключения сделок, что в итоге приводит к финансовому выигрышу в виде уменьшения транзакционных издержек.

- упрощение привлечения финансовых средств (инвестиций и займов). В условиях кризиса предприятия наиболее остро ощущают проблемы с привлечением инвестиций и заемных средств, так как банки значительно сокращают выдачу кредитов, а деловая активность на фондовых рынках существенным образом снижается. Сильная, а, главное, «положительная организационная культура» активно формирует позитивный имидж предприятия и, как следствие, упрощает процесс привлечения дополнительных финансовых средств [8, с. 56].

Таким образом, отметим, что в случае возникновения кризисной ситуации на том или ином предприятии, значимость формирования сильной положительной организационной культуры как инструмента антикризисного

управления значительно увеличивается. На сегодняшний день организационная культура предприятия, выступая в качестве инструмента антикризисного управления, не только не теряет своей высокой значимости, но и многократно умножает ее.

Можно с полной уверенностью утверждать, что организационная культура, являясь эффективным инструментом антикризисного управления предприятием, представляет собой умение и мастерство, совокупность методов, приемов и средств, которые необходимы топ-менеджерам предприятия в процессе осуществления мер по воздействию на персонал предприятия, цель которых предотвращение негативных явлений и преодоление кризисных ситуаций.

Если руководству того или иного предприятия важно его дальнейшее выживание в конкурентной среде, то ему просто необходимо обращаться к организационной культуре и осуществлять необходимые изменения с целью ее максимальной адаптации к конкретной кризисной ситуации.

#### **Источники**

1. Балынская Н.Р., Коптякова С.В., Гафурова В.М. Чуприн В.В., Шкурко Н.С. Организационная культура [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ». 2021.

2. Богодельникова Л.А., Шо М. Испытания для корпоративной культуры в ситуации пандемии COVID-19: пример Alibaba Group // Российско-китайские исследования. 2022. №1. С. 56 – 67.

3. Богомолов Е.В., Кот Ю.А., Никифорова Е.А., Петренко Е.С. Антикризисные трансформации корпоративной культуры российских компаний во время пандемии COVID-19 // Социологический журнал. 2021. Том 27. № 4. С. 53 – 71.

4. Валиулина И.В. Вытянемся в нитку – не подведём Магнитку! // Книжная культура региона: исторический опыт и современная практика: материалы III Всероссийской (с международным участием) научной конференции, Челябинск, 23 апреля 2014 г. Челябинск, 2014. С. 179 – 182.

5. Ермакова С.Э., Козырева Н.И. Эффективная корпоративная культура в организациях здравоохранения как инструмент антикризисного управления. РИСК. 2021. № 1. С. 74 – 82.

6. Колесникова А.С. Организационная культура как важнейший элемент антикризисного управления предприятием // Economics. 2017. №7 (28). С. 34 – 37.

7. Измайлова М.А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. №1. С. 8 – 26.

8. Коптякова С.В., Гафурова В.М., Захарова Я.М. Совершенствование управленческого инструментария повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях нефтедобывающей отрасли // Вопросы управления. 2022 № 4 С. 32–45.

9. Колокольцев В.М., Козлова Т.В., Замбрицкая Е.С., Вдовин К.Н. Система внутреннего контроля в корпорациях черной металлургии: проблемы и перспективы развития // Черные металлы. 2019 № 12 С. 16.

10. Rakhlis T., Koptyakova S. Formation of Strategies for the Innovative Development of Industrial Enterprises in a Digital Environment On the Example of PJSC MMK. Proceedings of the XV International Conference "Russian Regions in the Focus of Changes" (ICRRFC 2020) Advances in Economics, Business and Management Research. 2020. С. 43-48. DOI: 10.2991/aebmr.k.210213.007

11. Эш С.Н. Место организационной культуры в системе антикризисного управления предприятием // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 7. С. 135 – 137.

Кузнецова Н.В., к.п.н., доцент  
Загоскин Д.В., магистрант  
Шамрай Д.С., магистрант  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: УСЛОВИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФАКТОРЫ

*Аннотация. Принятие решений в малом бизнесе – один из основных видов управленческой деятельности, пронизывающий все ее составляющие, и представляющий собой важный инструмент развития компании на современном этапе Авторы анализируют различные подходы к трактовке понятия «управленческое решение» в разрезе деятельности предприятий малого бизнеса; выделяют характерные факторы, принципы и условия, влияющие на процесс принятия решений в малом бизнесе. Результаты анализа могут быть использованы руководством предприятий малого бизнеса для повышения качества и эффективности принимаемых управленческих решений, деятельности предприятия.*

*Ключевые слова. Малый бизнес, предприятие малого бизнеса, управленческое решение, принятие управленческих решений, факторы, условия, факторы.*

Глобализация, усиление конкуренции, перестройка организационных структур, развитие новых технологий вынуждают руководство компаний находиться в постоянном поиске не только новых методов, рычагов и инструментов управления и повышения конкурентоспособности, но и подходов к процессу принятия управленческих решений [1]. Решения, пронизывающие всю деятельность организации, обдуманно или спонтанно предваряют и направляют ее осознанное и осмысленное действие [2;3;4]. В настоящее время управленческие решения являются важным инструментом эффективного развития компании, а процесс их принятия сложен и многогранен и требует тщательной проработки каждого этапа [5].

Управленческое решение (УР) – это достаточно емкое, многомерное понятие, охватывающее целый спектр трактовок и подходов. В связи с этим большое значение для теории и практики управления предприятиями малого бизнеса (ПМБ) имеет правильное и единое толкование применяемых терминов. Поэтому необходимо определиться с трактовкой дефиниции «управленческое решение» в разрезе деятельности предприятий малого бизнеса. В специальной литературе термин «управленческое решение» употребляется в нескольких значениях. Содержательный срез понятия в социальной плоскости позволяет оперировать следующими трактовками. С одной стороны, УР рассматривается как процесс выработки и принятия наилучшего варианты или альтернативы для решения возникшей проблемы или задачи или фиксированный (задокументированный) управленческий акт [6]. С другой стороны, это волевой акт руководителя организации по выбору варианта деятельности ее персонала при достижении поставленной цели [7]. Нельзя отрицать тот факт, что управленческие решения имеют решающее значение для жизнеспособности фирм и определяются исследователями как «преднамеренный выбор или

запрограммированные ответы на вопросы, которые существенно влияют на перспективы выживания, благосостояние и характер организации [8].

УР – основа и ценность управления в малом бизнесе (МБ), продукт управленческого труда, инструмент менеджмента, рычаг воздействия на персонал ПМБ и представителей деловой контактной среды. И в этом аспекте можно утверждать, что грамотно сформулированные и эффективно реализованные управленческие решения позволяют ПМБ оставаться на плаву, быть «ключиком» или «локомотивом» инновационного развития [9;10], отправной точкой бизнес-идей. А ценность (ее прирост) рассматривается руководством ПМБ и ее владельцами как экономический критерий, отражающий интегральный эффект влияния принимаемых решений на все параметры, по которым оценивается деятельность предприятия МБ [1].

Выбор управленческого решения на современном этапе неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс. Попробуем выделить «приоритетные» факторы, условия, критерии и принципы выбора управленческих решений с позиций предпринимателя или руководителя предприятия малого бизнеса.

Чтобы наиболее оптимально и эффективно организовать процесс ППРУР необходимо соответствие УР определенным требованиям, факторам и условиям. На рис. 1 перечислим факторы, влияющие на процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения в организации, и покажем составные элементы.



Рис.1. Факторы, влияющие на процесс принятия УР в МБ [11]

Прежде всего, разработанные управленческие решения должны соответствовать функциям организации и решаемым ею задачам, сложности складывающейся обстановки, коллегиальным интересам всех тех, кто совместно достигает согласованные цели, а также удовлетворять требованиям объективных законов управления. Э.А.Смирнов предлагает следующий набор требований к УР и условий их достижения (таблица 1).

Таблица 1

**Требования к УР и условия их достижения [12]**

№	Наименование требования	Условия достижения
1	Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия	Контроль со стороны юриста, референта
2	Достижение своевременности	Знания и интуиция руководителя
3	Наличие четкой целевой направленности и адресности	Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника
4	Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным	Контроль со стороны юриста, референта
5	Возможность организационной выполнимости	Заключение специалистов или экспертов
6	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения	Составление рабочих документов
7	Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов
8	Наличие у руководителей соответствующих полномочий для реализации УР	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах
9	Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

На практике наблюдается тесная связь между условиями и факторами принятия решений. Условия и факторы, влияющие на процесс ППРУР достаточно разнообразны, многоплановы, взаимозависимы, взаимообуславливают друг друга, но в то же время и могут быть разнонаправлены [4]. Управленческие решения в МБ могут считаться качественными, если отвечают всем перечисленным требованиям. К числу требований следует также отнести учет последствий принимаемых решений - экономических, технических, социальных, социально-психологических и других последствий. Учет возможных последствий и перспектив развития ситуации позволяет предпринимателю принять оптимальное решение. Несоблюдение хотя бы одного и названных требований приводит к снижению качества решения, потере эффективности или даже невозможности его реализации.

Анализ деятельности предприятий малого бизнеса позволяет сделать вывод о том, что в процессе принятия УР необходимо учитывать следующие принципы:

- принцип субъектности (разумности, сознательности) – УР всегда субъектно, т.е. имеет субъекта (ЛПР или специальный орган), принимающего решение, объекта исполнения этого решения, т.е. работника или группу лиц – исполнителей решения;

- принцип предметности или содержательности – УР всегда имеет предмет, т.е. смысловое содержание решения;

- принцип системности, обусловленной особенностями человека, отражающими психосоматическое единство человека как биосистемы и его разумность. УР – комплексный процесс, включающий правовой (воля, права, ответственность), психический (результат мыслительной, духовной деятельности, эмоционально-чувственных переживаний), социальный (за затрагивает интересы других людей, общества), политический (отражает мировоззренческую, идеологическую сторону социальной жизнедеятельности), социально-психологический (в процессе общения и передачи) и другие аспекты;

- принцип абстрактности (идеальности) формы. С одной стороны, решение – это результат обработки (переработки) информации, в ходе которой осуществляется выбор (выработка, разработка, формулирование) среди возможных вариантов такого, который наиболее близок к рациональному, т.е. является наилучшим на основе принятого критерия эффективности. С другой стороны, УР абстрактно (идеально) вследствие того, что направлено на осуществление (реализацию) будущих действий, поступков и поведения исполнителей [6;13].

Необходимость принятия решения вызвана тем, что предприятие МБ подвержено воздействию со стороны окружающей его среды и вынуждено адаптироваться к ней с помощью обратных связей. Поэтому управленческое решение есть результат обработки менеджером-ЛПР обратной связи – информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от нормы (цели). В процессах управления эти отклонения носят название проблем.

Теория и практика управления ПМБ подтверждают следующее [3;7]: 1) принятие управленческих решений связано с переработкой информации, относящейся к решаемой задаче, и выбором на основе ее тщательного анализа и синтеза наиболее предпочтительного варианта действий; 2) вариант действий выбирается на основе критериев, ограничений и определенных требований и правил; 3) система критериев и правила разработки и принятия управленческих решений базируются на знании закономерностей управления ПМБ, учете особенностей объекта принятия решений и конкретной ситуации и среды, в которой оно принимается; 4) процесс разработки и принятия управленческого решения охватывает элементы научного знания, творчества и искусства управленческой деятельности предпринимателя.

Кроме выше перечисленных положений в процессе ППРУР предпринимателю как ЛПР необходимо обеспечить следующие условия[14]: понятность, прозрачность решения для участвующих сторон; соответствие

решения ценностям участвующих сторон; соответствие решения уровню квалификации и образования участвующих сторон; распределение ограниченных ресурсов между участвующими сторонами; коммуникацию участвующих сторон; материальную и нематериальную мотивацию участвующих сторон и др.

В заключении, отметим, что в общем виде управленческое решение определяет программу деятельности коллектива (организации, субъекта управления) по эффективному разрешению сложившейся проблемной ситуации на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии с учетом всех воздействующих факторов, условий и принципов выбора и принятия. В малом бизнесе необдуманные и необоснованные решения руководства могут стать причиной финансовых потерь и банкротства предприятия. Оттого, насколько своевременными, рациональными и эффективными будут принимаемые решения, напрямую зависит конкурентоспособность, успешное функционирование и развитие ПМБ [15;16].

Важными признаками управленческого решения в малом бизнесе является, с одной стороны, его непосредственная направленность на организацию коллективного труда, а с другой - подготовка, принятие и реализация лишь в том случае, когда необходимо задействовать всю систему управления организацией и включить весь механизм ее управления на достижение определённого конкурентного преимущества в условиях конкретной ситуации [17]. И этот успех выживания в конкурентной борьбе будет зависеть не только от создания новых рыночных условий, новых рынков, доступа к новым источникам сырья, но и от умения руководителей принимать более качественные управленческие решения, работать по системе, чтобы снизить риск провала на рынке[3].

#### Источники

1. Кузнецова Н.В., Кортобенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией// Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
2. Козин В.Н., Литягина С.В. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учеб. пособие. – М.:КНОРУС, 2008. – 192 с.
3. Кузнецова Н.В., Кортобенкова В.В. Системный подход к принятию решений в малом бизнесе // Экономика и предпринимательство. 2021. № 2 (127). С. 1427-1431.
4. Кузнецова Н.В. Качество управленческих решений как необходимое условие эффективного управления компанией // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2022. С. 114-120.
5. Морозов, И. А., Глазова М. В. Основные виды управленческих решений и особенности процесса их принятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 6 (96). С.88-92. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.96.6.129>
6. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Москва, 2018. 222с.
7. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб.пособие. К.: МАУН,2004.
8. Schoemaker P. J. H. (1993). Strategic Decisions in Organizations: Rational AND Behavioural Views.
9. Ступина К.В., Кузнецова Н.В. Развитие малого бизнеса в современных условиях // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской

- научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2018. - С. 85-94.
10. Кузнецова Н.В., Ступина К.В. Малый бизнес в России: тенденции и перспективы развития// АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 76-й международной научно-технической конференции. – Магнитогорск, 2018. С. 234.
  11. Kuznetsova N. Methods of management decision making. Москва, 2017.
  12. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2010. 362 с.
  13. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / А.Г.Ивасенко, Я.Н.Никонова, Е.Н.Плотникова. – М.: КНОРУС, 2008. – 168 с.
  14. Лукичева Л. И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник для вузов - М. : Омега-Л, 2008. - 383 с.
  15. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Особенности технологии принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 20. – С. 12-19.
  16. Пономарева О.С., Назарова О.Л. Инвестиционный менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2017.
  17. Кузнецова Н.В. Ситуационный подход к принятию решений в малом бизнесе в контексте «оптимального» управления// Экономика и предпринимательство. 2022. № 10 (147). С. 892-895.

**УДК 338.2:504.38**

**Майорова Т.В., к.э.н., доцент**  
**Мелентьев В.А., магистрант**  
**Магнитогорский государственный технический**  
**университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ**

*Аннотация. В статье рассматривается проблема управления устойчивым развитием промышленной компании. Автор анализирует макроструктуру и назначение стандартов менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента безопасности труда и энергоменеджмента. Объединение стандартов в интегрированную систему менеджмента обеспечивает выработку единой политики и достижение целей устойчивого развития*

*Ключевые слова. Устойчивое развитие компании, интегрированная система менеджмента, экология, безопасность, качество, энергоменеджмент*

Необходимость достижения глобальных целей концепции устойчивого развития, принятие и последовательная реализация национальной стратегии перехода РФ к устойчивому развитию, ставит задачу разработки механизма комплексного управления вопросами экономики, экологии, безопасности, качества и интересов заинтересованных сторон на корпоративном уровне [1,2] для достижения баланса целей экономического роста, экологической безопасности и социального развития.

Баланс целей обеспечивает компании устойчивое развитие – развитие, которое способствует росту экономических, финансовых, экологических и социальных показателей в длительной перспективе [3].

Интегрированная система менеджмента (IMS) как один из инструментов устойчивого развития [4] объединяет компоненты бизнеса в одну комплексную систему для эффективного достижения цели и миссии компании. Как правило, IMS представляет собой интеграцию систем менеджмента качества, экологического менеджмента, охраны труда и промышленной безопасности, управления рисками и другие.

Преимущества внедрения IMS заключается в улучшении бизнес-ориентированности, выработке целостного подхода к управлению бизнес-рисками, уменьшению конфликтов между отдельными системами управления, сокращению дублирующих и бюрократических процессов и, следовательно, снижению затрат и сложности внутреннего управления [5,6].

Кроме того, усовершенствование, связанное с внедрением интегрированной системы менеджмента, является операционным преимуществом, способствует повышению удовлетворенности клиентов, улучшает имидж компании [7].

Интегрированная система менеджмента промышленного предприятия должна обеспечивать достижение целей во всех процессах компании в отношении качества продукции, окружающей среды, здоровья и безопасности персонала, а также энергоэффективности.

IMS как централизованное решение менеджмента промышленного предприятия позволит объединить процессы и системы в единую систему, гарантируя, что каждый процесс соответствует международным стандартам: ISO 9001 Система менеджмента качества, ISO 45000 Охрана труда и техника безопасности, ISO 14001 Система экологического менеджмента, ISO 50001 Управление энергопотреблением.

Система менеджмента качества гарантирует достижение стандартов качества – требования к персоналу, оборудованию, продукции, услугам.

Стандарт, ориентированный на охрану труда и промышленную безопасность обеспечивает основу для снижения риска сотрудников, повышения общей безопасности и создания более безопасных и лучших условий труда в организации.

Система экологического менеджмента – это система, обеспечивающая постоянную работу компании над улучшением своих экологических показателей и снижением их воздействия [8,9].

Система управления энергопотреблением должна гарантировать, что компания потребляет чистую энергию для технологических процессов, уменьшая потери. Стандарт ISO 50001 основан на модели постоянного улучшения системы управления, которая также используется в стандартах ISO 9001 и ISO 14001, что облегчает компании интеграцию энергоменеджмента в общие усилия по улучшению качества и экологического менеджмента [10].

Таким образом, одним из основных преимуществ внедрения интегрированной системы менеджмента является возможность согласования стандартов с позиции выработки единой политики, целей и согласования

процессов; например, могут быть установлены единые процедуры обучения, контроля документов, внутренних аудитов или улучшений.

Стандарты ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2020, ISO 50001:2015 имеют одинаковую высокоуровневую структуру, общие термины и одни и те же основные требования (Табл. 1), что позволяет компании комбинировать системы управления и проводить комбинированные аудиты. Комбинированный аудит определяется как аудит, который проводится одним проверяемым лицом в отношении двух или более систем менеджмента, если в единую систему управления интегрировано более одной системы управления, комбинированный аудит определяют как интегрированный аудит. Внедрение же каждой из систем менеджмента по отдельности требует своего аудита, что приводит к дополнительным затратам.

Интегрированная система управления позволяет устранить избыточность и обеспечить согласованность внутри организации, получить более полное представление о функциональных потребностях и производительности. Интегрированный подход также позволяет компании анализировать функциональные и структурные барьеры и, следовательно, улучшать коммуникацию и принятие решений.

Таблица 1

Макроструктура стандартов ISO системы интегрированного менеджмента

	<b>ВВЕДЕНИЕ</b>
Раздел 1	<b>ЦЕЛЬ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ</b>
Раздел 2	<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ</b>
Раздел 3	<b>ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ</b>
Раздел 4	<b>СРЕДА/КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>
Раздел 5	<b>ЛИДЕРСТВО (приверженность, политика, ответственность)</b>
	<i>9001:2015 политика в области качества</i>
	<i>14001:2015 экологическая политика</i>
	<i>45001:2020 политика в области ОТиТБ</i>
	<i>50001:2015 энергетическая политика</i>
Раздел 6	<b>ПЛАНИРОВАНИЕ (цели и планирование их достижения)</b>
	<i>9001:2015 цели в области качества</i>
	<i>14001:2015 экологические аспекты, экологические цели</i>
	<i>45001:2020 цели в области ОТиТБ</i>
	<i>50001:2015 цели, энергетические задачи</i>
Раздел 7	<b>СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ</b>
Раздел 8	<b>ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ</b>
Раздел 9	<b>ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>
Раздел 10	<b>УЛУЧШЕНИЕ</b>

Применение стандартов ISO основано на методологии, известной как цикл по постоянному улучшению PDCA в рамках интегрированной системы менеджмента составляющие цикла формулируются следующим образом:

- планирование – проведение энергетического анализа, анализа экологических аспектов, анализа условий труда и определение базовых критериев безопасных, малообслуживаемых, энергосберегающих и максимально обеспечивающих повторное использование замкнутых производственных циклов; постановка целей (Рис. 1), задач и разработка планов мероприятий, необходимых для достижения результатов в соответствии с политикой организации;
- осуществление – внедрение планов мероприятий в области интегрированного менеджмента – качества, безопасности труда, энергоэффективности и экологической безопасности;
- проверка – мониторинг и измерение процессов и ключевых характеристик операций, определяющих результативность в отношении реализации политики и достижения целей интегрированной системы менеджмента и сообщение о результатах;
- действие – постоянное улучшение результативности деятельности в области интегрированной системы менеджмента.

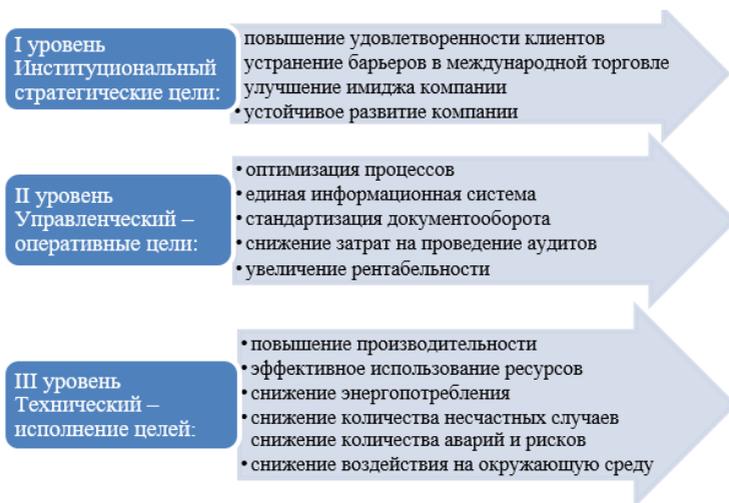


Рис. 1. Уровни декомпозиции целей интегрированной системы менеджмента

Интегрированная система менеджмента обеспечивает пересечение 10 из 17 глобальных целей устойчивого развития (табл.2).

Таблица 2

СТАНДАРТ	ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
9001:2015	<i>1 Ликвидация нищеты</i> <i>9 Индустриализация, инновации и инфраструктура</i> <i>12 Ответственное потребление и производство</i> <i>14 Сохранение морских экосистем</i>
14001:2015	<i>1 Ликвидация нищеты</i> 2 Ликвидация голода <i>3 Хорошее здоровье и благополучие</i> 4 Качественное образование 6 Чистая вода и санитария <i>7 Недорогостоящая и чистая энергия</i> <i>8 Достойная работа и экономический рост</i> <i>9 Индустриализация, инновации и инфраструктура</i> <i>12 Ответственное потребление и производство</i> <i>13 Защита климата</i> <i>14 Сохранение морских экосистем</i> <i>15 Сохранение экосистем суши</i>
45001:2020	<i>3 Хорошее здоровье и благополучие</i> 5 Гендерное равенство <i>8 Достойная работа и экономический рост</i> <i>9 Индустриализация, инновации и инфраструктура</i> 10 Уменьшение неравенства <i>11 Устойчивые города и населенные пункты</i> 16 Мир, правосудие и эффективные институты
50001:2015	<i>7 Недорогостоящая и чистая энергия</i> <i>11 Устойчивые города и населенные пункты</i> <i>12 Ответственное потребление и производство</i> <i>13 Защита климата</i>

В качестве основных препятствий для внедрения интегрированных систем менеджмента можно выделить следующие:

- высокие первоначальные затраты;
- отсутствие приверженности и последовательности действий со стороны высшего руководства;
- не полная интеграция систем;
- сложность в понимании процедур (из-за интеграции документов);
- недостаточная квалификация менеджмента управленческого и технического уровня;
- сопротивление со стороны сотрудников;
- необходимость культурных изменений.

#### **Источники**

1. Майорова Т.В., Пономарева О.С., Павлова И.Е. Устойчивое развитие предприятий металлургической отрасли: аспекты, критерии, индикаторы // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2022. Т. 20. № 2. С. 140-147.
2. Белик И.С., Стародубец Н.В., Майорова Т.В., Ячменева А.И. Стимулирование перехода к низкоуглеродной экономике. Монография. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 104 с.
3. Майорова Т.В. Устойчивое развитие: возможности и стимулы для экономического прогресса // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2021. Т. 12. № 2. С. 47-51.

4. Майорова Т.В. Инструменты оценки эколого-экономической сбалансированности деятельности предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-2 (57). С. 77-81.
5. Широкова А.А. Что такое интегрированная система менеджмента? // Наука настоящего и будущего. 2020. Т. 2. С. 147-150.
6. Пономарева О.С., Майорова Т.В., Махоткина Е.С., Шубина М.В. Совершенствование системы управления затратами на промышленном предприятии // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 674-677.
7. Пономарева О.С., Майорова Т.В. Стабильность и гибкость бизнес-процессов в управлении предприятием // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 793-795.
8. Майорова Т.В. Возможность оценки эффективности экологического менеджмента по элементам нефинансовой отчетности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 11-1 (64). С. 646-649.
9. Майорова Т.В., Белик И.С. Эффективность экологического менеджмента в условиях развития низкоуглеродной экономики // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 1147-1152.
10. Maiorova T.V., Belik I.S., Ponomareva O.S., Kolyada L.G. Low carbon global economy: scenarios of sustainable development, power consumption and greenhouse gas emission control. В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. 2019. С. 52061.

**УДК 027.7:005.8**

**Назарова О.Л., д.п.н. профессор  
Мухина Д.А., магистрант  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ БИБЛИОТЕКАХ**

*Аннотация. В статье рассматриваются понятие бережливого производства и его основные принципы. Приведены примеры внедрения инструментов бережливого производства в библиотеках.*

*Ключевые слова. Бережливое производство. Принципы бережливого производства. Инструменты бережливого производства. Библиотека. Система 5S. Методология DMAIC.*

Философия бережливого производства на протяжении вот уже 80 лет является неотъемлемой частью бизнеса и производства. Она берёт начало в Японии, и её связывают с созданием производственной системы компании «Toyota». Именно там была впервые реализована идея построения производственного процесса по принципу «just-in-time» («точно в срок»). Основателем данной концепции считается промышленный инженер и

изобретатель Тайити Оно, чья идея максимального исключения потерь и стала отправной точкой в развитии бережливого производства.

В экономической литературе бережливое производство рассматривается прежде всего как совокупность технологий или методик создания высокоэффективной производственной системы. Международную известность методика приобрела в результате её представления Д. Вумеком и Д. Джонсоном в книге «Машина, которая изменила мир» в 1990 году [1].

Принципы бережливого производства были сформулированы в компании «Toyota» в 1960-х годах. В настоящее время эти принципы подразумевают постоянную работу по совершенствованию качества продукции или услуг и сокращение потерь [2; 3]. Среди них можно выделить такие принципы, как стратегическая направленность, ориентация на создание ценности для потребителя, организация потока создания ценности для потребителя, постоянное улучшение, вытягивание, сокращение потерь, визуализация и прозрачность, приоритетное обеспечение безопасности, построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку и т.д.

Применение принципов бережливого производства обеспечивается посредством выбора и использования соответствующих методов и инструментов, которые могут применяться по отдельности, вместе или комбинированно [4].

Среди них наиболее распространёнными являются:

- организация рабочего пространства (5S);
- картирование потока создания ценности (VSM);
- стандартизация работы;
- система «just-in-time» («точно в срок»);
- кайдзен.

В настоящее время эти и другие инструменты используются не только непосредственно на производстве. Всё чаще бережливость проникает в непроизводственную сферу, а также используется в сфере услуг. Применимы ли они в таком традиционном месте, как библиотека?

Столетиями библиотека являлась сосредоточением знаний и практически единственным доступным источником качественной информации. Остается ли прежним значение библиотек в наш век современных технологий, оцифровки, Интернета, искусственного интеллекта и растущей конкуренции во всех секторах?

Доступность информации и знаний никогда в истории не была такой простой, как сейчас, благодаря Интернету. Клиенты на рынке информации и знаний хотят получать информацию быстро, с минимальными усилиями и предпочтительно бесплатно. Эта рыночная тенденция оказывает большое давление на традиционные учреждения, которыми, несомненно, являются библиотеки. Они вынуждены внедрять инновации и более гибко реагировать на потребности клиентов.

Одним из возможных вариантов решения данной проблемы является применение принципов и инструментов бережливого производства. В библиотечной среде методология бережливого производства может быть использована в различных процессах. Наиболее распространённым процессом в библиотеке, несомненно, можно считать процесс выдачи книги посетителю.

Однако этот процесс может быть разделен и на подпроцессы, каждый из которых можно усовершенствовать.

Использование бережливого подхода в библиотечной среде не распространено. Чаще инновации внедряются на основе управленческих решений сверху вниз или на основе проектов. Однако в условиях современного нестабильного рынка библиотека, как представитель сферы услуг, должна непрерывно повышать удовлетворенность своих клиентов. Ещё одним аргументом в пользу использования бережливости в библиотечной среде является тот факт, что инновации в сфере услуг четко не ограничены и требуют постоянного совершенствования, что является одним из основополагающих принципов бережливого производства.

С другой стороны, существуют и барьеры, которые частично ограничивают инновации в библиотеках. Одним из возможных препятствий является тот факт, что библиотечный сектор, с точки зрения его жизненного цикла, является зрелым. В частности, он стремится к стабильности и постоянному обеспечению удовлетворенности клиентов на соответствующем уровне. Кроме того, в библиотечной среде преобладает неприятие риска. Традиционные иерархические структуры управления, которые распространены в библиотеках, и их приверженность традиционным ценностям является ещё одним препятствием для изменений.

Несмотря на эти барьеры, всё чаще инструменты бережливого производства стали применяться как в российских, так и зарубежных библиотеках. Далее будут рассмотрены несколько примеров.

Считается, что мировое распространение философии бережливости в библиотечной сфере началось в Северной Америке. Именно там были впервые описаны конкретные проекты с применением инструментов бережливого производства, реализованные в публичных и академических библиотеках.

Джон Хубер начал внедрять бережливое производство в библиотечную среду ещё в 2001 году, когда сначала помог с оптимизацией процессов обслуживания городской публичной библиотеке в штате Оклахома, а затем с той же целью работал ещё в 16 библиотеках США и Канады. В 2011 году он написал книгу «Lean Library Management», в которой выделил 11 стратегий сокращения потерь и улучшения обслуживания посетителей, например использование кросс-функциональных команд, системы канбан и решение проблемы сопротивления переменам [5].

Довольно распространенной проблемой в библиотеках является утеря изданий. В библиотеке университета Денвера данная проблема была решена с использованием инструментов бережливого производства. Процесс поиска утерянных книг был стандартизирован. Для этого была введена система цветных индикаторов (карточек), с помощью которых маркировали места отсутствующих книг на полке и пересылали карточки между подразделениями. В результате был установлен порядок на полках, что значительно ускорило темпы поиска книг. На 26% увеличился коэффициент возврат книг [6].

Процессы в библиотеке ВШЭ в Праге совершенствовались с помощью инструмента DMAIC [7]. Это комплексная методология, которая позволяет применить принципы бережливого производства к выбранному процессу в

заранее определенной последовательности этапов, из которых и состоит аббревиатура DMAIC (определение, измерение, анализ, улучшение, контроль).

С помощью данного инструмента рассматривались процессы приобретения книг и процесс каталогизации. Главной задачей было максимально эффективно организовать рабочие места. Для этой цели был применен инструмент 5S. Для начала были удалены все лишние объекты из рабочих зон. Затем было предложено заменить ручные считыватели для сканирования кодов изданий стационарным, чтобы избежать излишних движений руками. Также на рабочем месте сортировки книг в соответствии с их форматом рекомендовалось прикрепить шаблон непосредственно к столу, чтобы не использовать линейку и минимизировать перемещения. Для оптимизации потока на стадии внесения изданий в каталог с помощью компьютера рабочая зона была организована следующим образом: с одной стороны от компьютера располагались книги для внесения в электронный каталог, с другой – тележка для транспортировки книг на полки. При этом все должно располагаться таким образом, чтобы сотруднику, работающему на компьютере, не приходилось вставать со стула каждый раз, чтобы взять книгу из стопки, а затем положить её в тележку.

В результате библиотеке ВШЭ удалось повысить коэффициент безошибочного размещения книг на полки, а также ускорить процесс принятия новых книг на 7%.

С 2021 года в Сахалинской области проводятся мероприятия по оптимизации процессов в библиотеках с использованием инструментов бережливого производства, в том числе процесса организации управления структурным подразделением библиотеки, процесса формирования сводного каталога, процессов получения услуг в электронном виде, а также процесса комплектования библиотек Сахалинской области краеведческими изданиями [8].

Необходимость проведения таких масштабных изменений была связана с рядом проблем:

- длительность времени протекания процесса по оцифровке документного фонда и предоставлению доступа к оцифрованным изданиям;
- недостаточное обеспечение краеведческих фондов муниципальных библиотек Сахалинской области электронными информационными ресурсами;
- участие нескольких сотрудников в процессе, который может выполнять один;
- отсутствие профессиональных кадров библиографов в библиотеках области;
- затрудненный длинный поиск необходимых документов.

В результате проведения целого комплекса проектов удалось значительно улучшить многие показатели и добиться следующих результатов:

- время, затраченное на процесс по оцифровке изданий и предоставления доступа к оцифрованным изданиям, составило 673 минуты вместо 810, то есть сократилось на 137 минут;
- количество оцифрованных изданий, выданных в удаленном режиме в электронной библиотеке, выросло с 33 000 ед.хр. до 40 000 ед.хр.;
- был введен новый регламент;
- была введена автоматизированная система учета документации.

С помощью инструмента 5S время, затрачиваемое на поддержание порядка на рабочих местах, сократилось на 83,4%, а время протекания процесса поиска необходимой документации – на 66,7%. Таким образом, была создана среда, способствующая высокой эффективности, поэтому опыт внедрения инструментов бережливого производства в библиотеках Сахалинской области можно считать удачным.

Бережливые проекты также проводились и в библиотеке Сибирского государственного медицинского университета в 2018 году [9]. Было решено реализовать два проекта, направленных на оптимизацию следующих процессов:

- процесс книговыдачи на абонементе учебной литературы;
- процесс обслуживания студентов I курса;
- редактирование списков литературы к рабочим программам учебных дисциплин;
- процесс комплектования электронных ресурсов.

При разработке проектов в СибГМУ были использованы такие инструменты, как стандартизация работы, выявление потерь, картирование потока создания ценности, визуализация процесса и мотивация сотрудников, обучение, лидерство. Проекты были поддержаны руководством вуза и успешно реализованы, что вновь подтверждает эффективность бережливого подхода не только в публичной библиотеке, но и в библиотеке вуза.

Исходя из обзора лучших практик библиотек России и зарубежных стран можно сделать вывод, что инструменты бережливого производства могут быть эффективны не только на производственных предприятиях [10;11;12], но и в сфере услуг, в частности, в библиотечной среде. В российских библиотеках бережливость появилась относительно недавно, однако рассмотренные примеры доказывают актуальность её применения как в публичных, так и академических библиотеках.

### Источники

1. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Генезис бережливого производства: российские истоки // Орг. пр-ва. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-berezhlivogo-proizvodstva-rossiyskie-istoki?ysclid=ld01a2vikt925311331> (дата обращения: 14.01.2023).
2. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 480 с.
3. ГОСТ Р 56020–2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь // «КонсультантПлюс». – Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200110957> (дата обращения: 12.01.2023).
4. ГОСТ Р 56407–2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты : введ. 02.06.2015 // «КонсультантПлюс». – Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200120649> (дата обращения: 12.01.2023).
5. Huber John J. Lean Library Management: Eleven Strategies for Reducing Costs and Improving Customer Services. – NY: Neal-Schulman Publishers, 2011. – 175 p.
6. Sewell Bethany B., Miller Andrew J. Managing Lost and Missing Books // J. of Access Services. – Режим доступа: URL: [https://www.researchgate.net/publication/233482460\\_Managing\\_Lost\\_and\\_Missing\\_Books](https://www.researchgate.net/publication/233482460_Managing_Lost_and_Missing_Books) (дата обращения: 15.01.2023).

7. The Prague University of Economics and Business (VŠE) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.vse.cz/english/about-vse/university-bodies-faculties-departments/> (дата обращения: 15.01.2023).
8. Портал библиотек Сахалинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://prof.libsakh.ru/index.php?id=178> (дата обращения: 15.01.2023).
9. Молодцова Н.В. Бережливые проекты в университетской библиотеке// Труды ГПНТБ СО РАН. – Режим доступа: URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41110220> (дата обращения: 14.01.2023).
10. Сафронова О.С., Кузнецова Н.В. «5 почему» как инструмент бережливого производства в практике промышленного предприятия //Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой . Магнитогорск, 2022. С. 70-75.
11. Кузнецова Н.В. Современные концепции и модели управления качеством. Учебное пособие. электронное издание . Магнитогорск, 2019.
12. Пономарева О.С. Бережливое производство: опыт и проблемы внедрения на российских предприятиях // АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 77-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск, 2019. С. 209.

**УДК 005.95**

**Никитина О.А., к.т.н., доцент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ  
Харитонов А.О., д.т.н., профессор  
РХТУ им. Д.И. Менделеева, г. Москва, РФ**

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Аннотация. В статье представлен анализ систем управления персоналом: Японской, Западноевропейской, Американской и Российской. Рассмотрены преимущества и недостатки рассматриваемых систем управления. Управление персоналом представлено жизненно обусловленной стратегической функцией менеджмента, которая со временем сформировалась в самостоятельную структуру.*

*Ключевые слова: система управления, человеческие ресурсы, зарубежные корпорации, модели управления персоналом, эффективность использования трудовых ресурсов.*

Отечественные и зарубежные предприятия используют разнообразные системы управления персоналом [1]. Примечательно то, что руководители отечественных предприятий и организаций зачастую прибегают к использованию некоторых приемов и методов зарубежных корпораций, и даже системы управления могут быть полностью заимствованы из другой страны, так как головной офис предприятия находится за пределами Российской Федерации. Не

исключено, что некоторые аспекты отечественной системы управления персоналом могут быть использованы зарубежными компаниями [2,3].

Существует несколько основных моделей управления персоналом: японская, американская и западноевропейская, которые, в основном, широко используются странами Евросоюза [4]. Если такая модель, как японская, представляет собой коллективный подход к управлению, то американская система управления напротив, учитывает достижения одного сотрудника и создает условия соперничества между коллегами в одном коллективе. Рассмотрим каждую систему управления персоналом по отдельности. Американская модель управления персоналом сформировалась со своими особенностями. Наиболее характерными чертами американского стиля управления являются: деловая активность, организаторские способности, обеспечение компетентности персонала и развитость «индустрии совершенствования» менеджмента. Предприимчивость, дальновидность, умение правильно организовать процесс, являются характерными чертами американского общества. Большинство успешных политиков, предпринимателей, общественных деятелей, а также успешных людей обладают данными чертами, что способствует достижению поставленных целей в своей сфере деятельности. Именно в системе американского управления персоналом была разработана и успешно реализуется такая система, как «Management by Objective», которая направлена на согласование целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации. Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, разработке количественных выражений целей, которые имеют краткосрочный характер [5]. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию. Характерными условиями труда, для американской системы управления персоналом, является переход на гибкие формы оплаты труда, которые побуждают работников к достижению наилучших результатов.

В настоящее время, на крупных предприятиях, работают представители различных профессий, что привело к достаточно эффективному разделению труда, а также оптимизации административного аппарата и уменьшению объемов работы центральных служб.

Американской системе управления присуще свойство ориентации на индивидуальные достижения сотрудников, нежели расчет на коллективные достижения всего коллектива в целом. Как правило, вся управленческая деятельность на предприятиях сконцентрирована у небольшого количества людей, которые в свою очередь, полностью несут всю ответственность за принятые решения, так называемая индивидуальная ответственность каждого менеджера. При этом, стоит отметить и тот факт, что при индивидуальной ответственности, оценка и полученные результаты не являются достояниями всего трудового коллектива, а являются полностью заслугой того менеджера или менеджеров, которые приняли решение, приведшее к положительным или

отрицательным результатам. Таким образом, рассматривая американскую модель управления персоналом, можно с уверенностью сказать, что данная система управления персоналом является самой индивидуалистской из всех зарубежных систем управления.

Для японской системы управления персоналом характерны коллективные ценности, которые прививаются каждому сотруднику предприятия с первого дня работы. В процессе приема на работу, в первую очередь, изучаются сильные и слабые стороны сотрудника, а также проводится анализ соответствия сотрудника вакантной должности. Японская система управления персоналом ориентирована на долгосрочную перспективу трудовых отношений с персоналом. В японской компании, каждый сотрудник является важным ее членом, именно поэтому в японской системе управления персоналом часто встречается политика «Пожизненного найма». Так же стоит отметить, что качество образования и личный потенциал работника является основным при трудоустройстве. В Японии все реже придерживаются принципа разделения работников, сущность которого состоит в распределении работников на три категории: высококвалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных.

С точки зрения менеджеров высшего звена управления, все претенденты, на момент приема в организацию, являются неквалифицированными. На протяжении всего периода работы в компании, все сотрудники обязательно должны повышать свою квалификацию. К тому же, в японской системе управления персоналом, не существует четкого разделения между инженерно-техническим персоналом и рабочими. Сама же система найма имеет преимущественно закрытый характер. Однако, несмотря на некоторую закрытость политики найма персонала, в японских компаниях очень часто встречаются случаи трудоустройства на высшие руководящие посты близких родственников владельцев компании либо менеджеров высшего звена управления. Если рассматривать форму и систему оплаты труда, стоит отметить, что японская заработная плата имеет комплексный характер, она складывается из следующих показателей: стаж работы на предприятии, общий стаж работы, образование, трудовые достижения и даже возраст сотрудника. Так, например, с возрастом заработная плата может не увеличиваться, а напротив уменьшаться; при этом, чем моложе сотрудник, тем на большую заработную плату он может рассчитывать. Данная политика выплат связана с тем, что молодому сотруднику высокая заработная плата необходима для приобретения жилья, содержания семьи, в то время, как возрастному сотруднику предприятия необходимо гораздо меньшее количество денежных средств. Если рассуждать о коллективистском характере труда в японской системе управления персоналом, стоит отметить, что на предприятиях велико значение профсоюзов и трудовых коллективов. Достижения предприятия и принятие решений становится достоянием не одного сотрудника, а всего коллектива предприятия, а иногда и всей компании. Огромные ресурсы тратятся на развитие у сотрудников чувства принадлежности к компании. Основными принципами управления персоналом являются: переплетение жизни сотрудников с компанией, в которой они работают, через самые различные мероприятия, начиная от коллективных зарядок по утрам и заканчивая корпоративным отдыхом. Высокая зависимость работников от

фирмы, предоставление сотруднику значительных гарантий в надежде на преданность компании и желание работать усердней на благо своей компании. Приоритет отдается коллективным формам организации производственного процесса, трудовая кооперация повсеместно поощряется на всех уровнях производственного процесса, начиная с самых низких должностей, заканчивая высшим административным ресурсом. Так же создается атмосфера равенства между работниками независимо от их должностей, каждый работник компании при японской системе управления персоналом является важной частью компании.

Западноевропейская система управления персоналом имеет некоторую схожесть с японской моделью системы управления. Например, в западноевропейской системе управления также приветствуется продолжительный период работы в одной компании, но стоит отметить и тот факт, что такой политики как «Пожизненный найм» в западноевропейских компаниях отсутствует. Главным и неоспоримым достоинством данной модели, можно назвать достаточно обширные возможности для вертикального карьерного роста сотрудника. При этом стоит отметить тот факт, что руководящие должности предоставляются главным образом только тем сотрудникам, который довольно давно работают в организации. На предприятиях с западноевропейской системой управления проводятся мероприятия, которые направлены на повышение уровня квалификации работников. Кроме того, поощряется открытое деловое общение, что способствует сокращению «статусного разрыва» между руководством и работниками и приводит как сплочиванию трудового коллектива. Так же стоит отметить, руководители компаний постоянно работают над повышением уровня условий труда своих работников. На многих предприятиях с западноевропейской системой управления имеется возможность участия персонала предприятия в распределении прибыли фирмы. В крупных западноевропейских компаниях уже достаточно давно прослеживается тенденция к централизации всех служб, которая выражается в освобождении руководителей от повседневных тактических кадровых решений. На смену «традиционным» коллективным методам решения кадровых проблем приходят индивидуальные подходы в работе с человеческими ресурсами. Если отказаться от коллективных методов решения кадровых проблем, происходит переход к индивидуалистскому управлению и индивидуалистскому принятию решений. Данный факт свидетельствует о том, что в западноевропейскую систему управления персоналом со временем проникает индивидуалистский характер американской модели управления.

В Российской системе управления персоналом можно выделить следующие сходства с американской системой управления:

1. Индивидуальный процесс принятия решений. Как правило, в российских компаниях не используется коллегиальный способ принятия решений. Однако отличие от американской системы состоит в том, что российские сотрудники, как правило, не особо проявляют инициативу, у них зачастую нет возможности высказать свое мнение по поводу того, что происходит, как и нет возможности внести свои предложения по улучшению работы. Мало внимания уделяется формированию нормального микроклимата в организации, руководство старается не замечать существующие в коллективе конфликты.

2. При продвижении по карьерной лестнице стаж работы сотрудника или его возраст не имеют никакого значения.

3. Оплата труда сотрудников, которые находятся на одной и той же должности, может существенно отличаться, благодаря личным трудовым показателям, из-за чего появляется конкуренция между коллегами.

Сходства российской модели управления персоналом и японской состоят в следующем: возможность обучения сотрудников (тренинги, семинары, различные курсы, позволяющие повысить профессиональную квалификацию); социальные гарантии (премии за выслугу лет, возможность пребывания в отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет с сохранением рабочего места, оплачиваемый больничный и т.д.) [6].

Можно сделать вывод, о том, что система управления персоналом, применяемая в России, имеет как американские, так и японские черты. Многие отечественные компании создали свой персональный стиль управления. Например, в США при приеме на работу, большое значение имеют только профессиональные навыки, тогда как в Японии профессиональные навыки имеют второстепенное значение. Основное же значение имеют качества сотрудника, как личности. И только в России важны обе группы факторов [7]. В США или Японии не применяется практика получения дополнительных прав и привилегий благодаря должности, там абсолютное равенство всех сотрудников. В то время, как в России, это распространено повсеместно: руководители высшего звена управления имеют огромный спектр преимуществ. Можно сделать вывод о том, что отечественная модель управления персоналом – это некий синтез советской, американской и японской систем управления. Однако в последнее время наметилась следующая тенденция: крупные компании внедряют свои собственные принципы, формируя тем самым уникальную систему управления.

#### Источники

1. Замбрицкая Е.С., Харченко А.А. Сравнительный анализ существующих подходов к понятию «человеческий капитал» // *Экономика и политика*. 2015. № 1 (4). С. 37- 40.
2. Литовская Ю.В., Ишметьева Л.Е. Особенности мотивации труда персонала на российских предприятиях // *Экономика и политика*. 2013. № 6 (6). С. 67-71.
3. Литовская Ю.В., Свиридова Г.С., Полькина Я.Ю. Особенности мотивации труда персонала в США и странах западной Европы // *Современный менеджмент: теория и практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции*. Магнитогорск / под общ. ред. Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 15-21.
4. Никитина О.А., Слободяник Т.М. Экономика и организация производства: Учебное пособие - Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова . 2014. 79 С.
5. Слободяник Т.М., Зарубина Е.М., Никитина О.А. Исследование показателей оценки эффективности оптимизации организационной структуры управления // «Перспективы формирования новой экономики XXI века: актуальные достижения региональной науки»: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2017. С. 169-173.
6. Irina A. Ageeva, Yulia V. Litovskaya, Vera N. Makashova, Olga A. Nikitina, Viktor N. Nemtsev. The Impact of the Fiscal Capacity of Russian Single Industry Towns on Urban Development Sustainability and the Quality of Living of Citizens//Lecture Notes in Management Science: 2018 6th ICPESM International Conference in Architecture, Geography, Environmental

Studies and Social Sciences (AGES 2018). December 19-21, 2018, Mexico City, Mexico. Edited by Harry Zhang. Pp. 185-192.

7. Никитина О.А., Слободяник Т.М. Экономика и организация производства: Учебное пособие. - ФГБОУ ВПО «МГТУ», 2014 -79 С.

**УДК 338.24**

**Пономарева О.С., к.п.н., доцент  
Тумасов А. А., магистрант,  
Ружижский Д.М., магистрант,  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕННЫМИ РЕСУРСАМИ**

*Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты внедрения инструментов lean на промышленном предприятии. Бережливое производство фокусируется на устранении потерь бизнес-процессов и ускорении передачи продукта или информации с меньшим количеством ожиданий и задержек. Устраняя эти потери, можно сделать больше без дополнительных людей и ресурсов или с небольшим их количеством, тем самым повышая эффективность. Существует ряд инструментов, которые в сочетании помогают процессам стать более эффективными. Отображение потока создания ценности – это метод визуального управления, включающий всю документацию об изменениях, проблемах, задействованных командах и влиянии на клиентов или персонал. Целью каждого предприятия является развитие корпоративной культуры, позволяющей предоставлять клиентам наилучшие продукты и услуги. В статье представлен практический пример применения картирования потока ценности на ПАО «Гайский ГОК», направленный на поиск производственных резервов и оптимального управления ограниченными ресурсами. Как только менеджмент организации сформирует полную информацию о своих процессах, вся организация сможет оптимизировать управление ограниченными ресурсами.*

*Ключевые слова. Бережливое производство, поток создания ценности, потери, картирование, ограниченные ресурсы.*

Не использовать в полной мере все свои ресурсы – значит потерять эффективность и, тем самым, замедлить производство. Эти ресурсы включают в себя все: от производственных инструментов управления проектами до навыков сотрудников [1]. Бережливое производство фокусируется на устранении потерь бизнес-процессов и ускорении передачи продукта или информации с меньшим количеством ожиданий и задержек. Устраняя эти потери, можно сделать больше без дополнительных людей и ресурсов или с небольшим их количеством, тем самым повышая эффективность. Существует ряд инструментов, которые в сочетании помогают процессам стать более эффективными. Ключевое требование – наблюдать за ключевыми процессами и научиться видеть потери [2].

Картирование потока создания ценности (VSM) является одним из инструментов визуализации бизнес-процесса и выявления потерь. Отображение потока создания ценности – это метод визуального управления, включающий всю документацию об изменениях, проблемах, задействованных командах и влиянии

на клиентов или персонал [3]. Картирование потока создания ценности стало популярной практикой с ростом lean во второй половине 20-го века. Это была одна из основ, которая сделала производственную систему Toyota сенсацией на производстве, хотя к тому времени термин VSM еще не существовал. Однако распространенным заблуждением является то, что Toyota изобрела практику, связанную с визуальным отображением рабочего процесса. В книге Чарльза Э. Кнопеля «Методы повышения эффективности», изданной в 1918 году, есть записи диаграмм, показывающих поток материалов и информации. К 1990-м годам процесс составления карт потока создания ценности стал частью жизни многих западных менеджеров. Его популярность начала перерастать производство и в конечном итоге распространилась на такие отрасли как разработка программного обеспечения, ИТ-операции, маркетинг и многие другие. Предпосылка картирования потока создания ценности заключается в том, что руководство не получает данные, необходимые для поддержания конкурентоспособности и соответствия требованиям организации, обеспечивая при этом безопасность и результативность деятельности своих сотрудников или поставщиков, что способствует реализации их стратегии и ожидаемых результатов. Отображение потока создания ценности визуально описывает проблему и то, что находится в рабочем потоке, чтобы обеспечить безопасный и устойчивый поток действий и данных. Таким образом, это удобно в качестве метода анализа для выявления пустой траты времени, усилий и ресурсов. Несмотря на то, что организационные процессы настроены на повышение производительности и результатов, отображение потока создания ценности является ключом к оптимизации [6]. Отображение потока создания ценности используется для выявления людей, процессов и усилий, необходимых для достижения результата. Понимание того, где производственные процессы могут быть улучшены, означает поиск лучших решений для клиентов и, в конечном счете, оптимизации их [7, 8].

Четкое понимание того, где производственные процессы работают эффективно, а где нет, становится еще более важным в наши дни, особенно если компания стремится к:

- расширению производства;
- улучшению отношений с клиентами;
- расширению рынка сбыта или линейки продукции;
- эффективному сотрудничеству с поставщиками и подрядчиками

Операции, процедуры и рабочие процессы должны постоянно контролироваться, чтобы работать стабильно. Существует много способов выявить и решить проблемы с потоком создания ценности, с которыми можно столкнуться. Один из наиболее распространенных методов – начать с базового обзора текущего состояния вашей организации. Этот метод, как правило, позволяет выявить слабые места и потенциальные возможности для улучшения процесса. Хороший базовый уровень может даже помочь измерить эффективность на разных уровнях детализации. Можно начать с четкого представления о своей цели и о том, как ее достигнуть. Например, если определен четкий порог по ресурсам, то можно начать с этого и продвигаться вверх, пока цель не будет достигнута [9, 10].

ПАО «Гайский ГОК» заинтересован в рациональном и экономном использовании ресурсов. Предприятие непрерывно совершенствуется, ищет и внедряет передовые практики, обеспечивая устойчивый рост компании. Для оптимизации производственных процессов и управления ограниченными ресурсами на предприятии начали внедрять инструменты бережливого производства, в частности, картирование потока создания ценности. Как пример, приведем инициативу «Расширение зоны ответственности машиниста ПМ участка №8 за счет совмещения обязанностей «подменного» машиниста для шахт «Эксплуатационная» и «Новая». Картирование потока создания потока ценности на данном участке показало, что согласно штатному расписанию работу каждого ствола обеспечивают 3 машиниста, всего 6 чел. в смену. Непосредственные обязанности: подъем/спуск людей, выдача горной массы скипам или клетью выполняют два машиниста из трех. Третий машинист, не задействованный в подъеме/выдаче, выполняет уборку закрепленной территории, при подъеме/спуске людей дублирует машиниста ПМ на клетьевом механизме, при необходимости подменяет машинистов в смене. Предлагается расширить зону ответственности одного «подменного» машиниста №3 для обеспечения подмены и выполнения хозяйственных нужд на стволах шахты «Эксплуатационная» и «Новая», что обеспечит высвобождение 1 человека в смену. Расстановка персонала на участке №8 шахт «Эксплуатационная» и «Новая» представлена на рис. 1.



Рис. 1 Расстановка персонала на участке №8 шахт «Эксплуатационная» и «Новая»

Распределение обязанностей между машинистами на участке №8 шахт «Эксплуатационная» и «Новая» представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение обязанностей между машинистами на участке №8 шахт  
«Эксплуатационная» и «Новая»

Машинист подъемной системы стволов	Спуск/подъем людей и груза	Выдача горной массы	Подъем машиниста №1 и №2	Уборка территории
Машинист №1	✗	✓	✗	✗
Машинист №2	✓	✗	✗	✗
Машинист №3	-	-	✓	✓

Проведенное картирование позволило выявить резерв в количестве 5 штатных единиц. Изменение численности представлено на рис. 2.

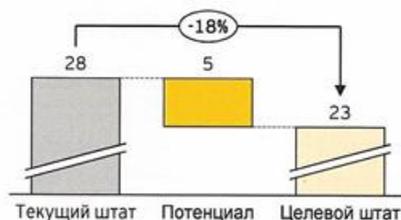


Рис. 2 Изменение численности на участке № 8

Внедрение инициативы позволит сократить штат персонала на 18%, а выявленные резервы использовать на других участках производственного процесса. Целью каждого предприятия является развитие корпоративной культуры, позволяющей предоставлять клиентам наилучшие продукты и услуги. Как только менеджмент организации сформирует полную информацию о своих процессах, вся организация сможет оптимизировать управление ограниченными ресурсами.

#### Источники

1. Пономарева О.С. Управленческий учет как основной механизм управления затратами // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 88-92
2. Пономарева О.С. Управление компанией на основе принципов бережливого производства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-2 (57). С. 160-163
3. Сафронова О.С., Кузнецова Н.В. Карта потока создания ценности: этапы разработки // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2021. С. 77-88.
4. Майорова Т.В. Управление компанией на основе концепции стоимости // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 102-107.
5. Куликов С.В., Пономарева О.С., Майорова Т.В. Управление конкурентными преимуществами предприятия черной металлургии в условиях оптимизации ремонтов // Наука и бизнес: Пути развития. 2015. № 6. С. 4-76.
6. Майорова Т.В., Мансуров О.Н. Практические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов организации // Современная модель управления: проблемы и перспективы.

- Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2020. С. 78-81.
7. Майорова Т.В. Структурообразующая основа ценностно-ориентированного менеджмента. // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Издательство: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. 2020. С. 69-74.
  8. Пономарева О.С., Дуденков С.В. Цифровизация промышленности и бережливое производство: точки соприкосновения // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2019. - С. 139-142.
  9. Литовская Ю.В., Травникова К.А., Щелоков И.Д. Практика внедрения принципов бережливого производства на промышленных предприятиях // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2021. С. 174-179.
  10. Сафронова, О.С., Кузнецова, Н.В. Выявление и устранение потерь в организации // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 100-107.

УДК 331.108

**Шемятихина Л.Ю., к.п.н., доцент,  
Степанов П.В., магистр,  
Уральский институт Государственной противопожарной  
службы МЧС России, г. Екатеринбург, РФ**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МЧС РОССИИ**

*Аннотация: Работа с кадрами – одна из важнейших составляющих деятельности МЧС России. Для системы кадрового обеспечения деятельности МЧС России в настоящее время вопросы создания кадрового потенциала весьма актуальны. Кадровая политика должна стать инструментом привлечения молодых сотрудников, потому что именно из них формируется кадровый резерв.*

*Ключевые слова: кадры, сотрудники, кадровый резерв, кадровая политика, текучесть кадров.*

Работа с кадрами – одна из важнейших составляющих деятельности МЧС России. Она призвана обеспечить своевременное, эффективное и качественное решение стоящих перед министерством задач. Вполне естественно, что этой работе руководство министерства уделяет самое пристальное внимание. Кадровая работа является одним из ответственных направлений деятельности министерства [4,5].

Для системы кадрового обеспечения деятельности МЧС России в настоящее время вопросы создания кадрового потенциала весьма актуальны. Особенно это важно для противопожарной службы министерства, так как по своему численному составу она превосходит другие службы МЧС России. Кроме того, противопожарная служба страны взаимодействует со всеми отраслями национальной экономики и призвана активно участвовать в процессе обеспечения ее устойчивого функционирования [1].

В процессе работы с кадрами возникают определенные служебно-трудовые отношения, основными участниками которых выступают: личный состав; органы управления и подразделения; начальники органов управления и подразделений; общественные организации и формирования. Эти отношения строятся на основе определенных принципов и осуществляются с помощью определенных методов. Принципы и методы определяются действующим законодательством, специальными нормативными актами и ведомственными приказами [2].

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала [6]. Среди основных задач кадровой политики – создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного выполнять поставленные задачи.

Органом обеспечения разработки, координации и контроля реализации основных направлений Концепции кадровой политики МЧС России, а так же курирующим все кадровые процессы, является департамент кадровой политики. Для выполнения функций департамента на территории страны созданы кадровые органы субъектов РФ и ведомственных организаций (отделы воспитательной и кадровой работы ГУ субъекта РФ, отделы кадров учебных организаций, отделы кадров специальных подразделений, отделы кадров отрядов ГПС и т.д.). Кадровые вопросы всегда были и остаются наиболее важными и сложными в процессе организации работы любой организации. Качество выполняемых задач, возложенных на МЧС России, напрямую зависит от компетентности кадровой составляющей [3].

По степени открытости организации выделяют следующие виды кадровой политики:

- открытая политика – когда вакансии закрываются за счет поступающих на службу впервые;
- закрытая политика – потребность структуры закрывается за счет перевода действующих сотрудников или заключение контракта с гражданским лицом из числа работников [7].

Рассмотрим на примере ФГКУ «Специальное управление ФПС №49 МЧС России» (далее Управление) особенности реализации кадровой политики и приведем расчетные значения.

В Управлении по итогам 2022г. числятся 320 сотрудников. Анализ динамики личного состава показал, что количество сотрудников растет с каждым годом, средний темп прироста в 2020-2022гг. составил 11% в год.

Анализ структуры личного состава за 2022г. показал, рядовые и младший начальствующий состав (далее - РМНС) составляют 60% от общей численности, и старший и средний начальствующий состав (далее - СНС) составляют 40%. За период 2020-2021гг. соотношение СНС и РМНС было аналогичным.

Анализ структуры личного состава по половому признаку в 2022г. показал, что в управлении работает 259 (81%) мужчин и 61 (19%) женщин. Примерно аналогичное соотношение соблюдалось на протяжении 2021-2020гг: в 2021г. доля женщин составила 20%, в 2020г. – 17%.

Анализ сотрудников по возрастным группам в 2022г. показал, что основную долю составляют сотрудники от 30 до 40 лет (48%), следующая по значимости группа сотрудников до 30 лет (27%). Аналогичное распределение сотрудников по возрастным группам наблюдается в 2020-2021гг. Анализ структуры каждой возрастной группы показал, что по сравнению с предыдущим годом, возросла доля сотрудников до 30 лет, от 40 до 45 лет и от 45 до 50 лет. Доля сотрудников от 30 до 40 лет и от 50 и старше снизилась (рисунок 1).

Анализ сотрудников по стажу службы показал, что основную долю составляют сотрудники от 1 до 10 лет (38%) и от 10 до 20 лет (37%). В 2020-2021гг. наблюдалось аналогичное распределение сотрудников по стажу службы (рисунок 2).

Анализ сотрудников по стажу работы в данной службе показал, что основную долю составляют сотрудники со стажем работы от 10 до 20 лет (36%), от 1 до 5 лет (24%) и от 20 лет и более (21%). Анализ сотрудников по стажу работы в данной службе в 2020-2022гг. показал, что основную долю составляют сотрудники со стажем работы от 5 до 20 лет.

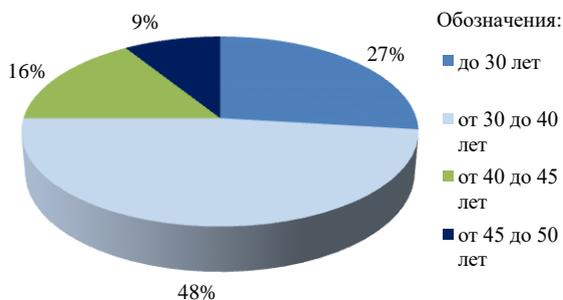


Рис. 1. Структура сотрудников по возрастным группам  
Управления в 2022 г.

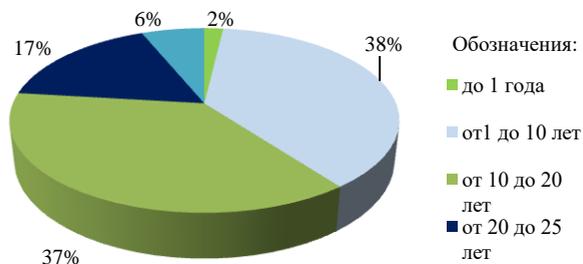


Рис. 2. Структура сотрудников по стажу службы Управления в 2022г.

Анализ сотрудников по уровню образования в 2022г. показал, что основная доля приходится на сотрудников с высшим профессиональным образованием (52%) и на сотрудников со средним профессиональным образованием (42%). Сотрудники со средним общим образованием составляют 6%. Структура сотрудников по уровню образования в 2022г. приведена на рисунке 3.

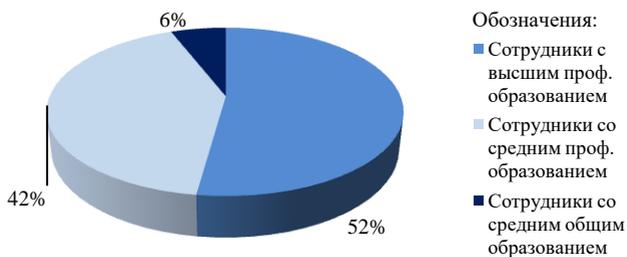


Рис. 3. Структура сотрудников по уровню образования

Аналогична структура сотрудников по уровню образования в 2020-2021гг. Анализ отдельных групп сотрудников по уровню образования в 2020-2022 гг. показал, что доля сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием увеличивается, доля сотрудников со средним общим образованием уменьшается.

Т.о. можно сделать вывод, что 94% сотрудников – это сотрудники с высшим и средним профессиональным образованием. При этом 8% сотрудников обучаются в вузах по заочной форме образования.

Анализ динамики коэффициентов движения кадров на протяжении рассматриваемого периода показал, что в 2022г. значение коэффициента оборота по приему (0,11) выше значения коэффициента по выбытию (0,06), т.е. сотрудников было больше принято, чем уволено. В 2020-2021гг. аналогичная тенденция. Коэффициент постоянства кадров растет на протяжении рассматриваемого периода и в 2022г. составил 0,95, что говорит о высокой доле

неизменного состава сотрудников. Значение коэффициента закрепленности также имеет положительную динамику, в 2022г. данный коэффициент составил 0,98, что говорит о незначительной текучести кадров сотрудников в первый год службы. Коэффициент текучести кадров растет на протяжении рассматриваемого периода и в 2022г. составил 3,9% (рисунок 4).

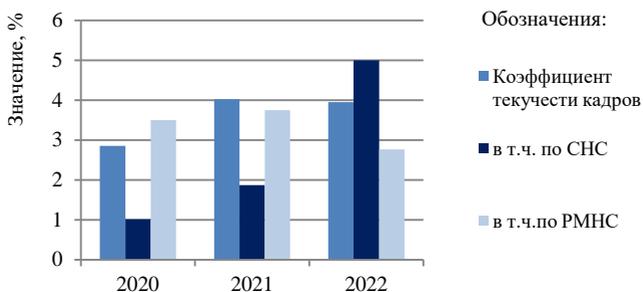


Рис. 4. Коэффициент текучести кадров Управления в 2020-2022гг.

Необходимо отметить, что рост коэффициента текучести кадров произошел за счет роста текучести по категории сотрудников СНС, причем в 2022г. значение коэффициента достигло критического порога в 5%.

Анализ структуры численности и качественного состава персонала Управления показал, что кадровой службе необходимо уделить особое внимание категории сотрудников до 30 лет, т.к. прием на работу молодых сотрудников означает поступление в кадровый резерв Управления исполнительных сотрудников, готовых выполнять широкий функционал, обучаться и перенимать опыт. Кроме того, такие сотрудники обладают большей мобильностью и адаптируются гораздо быстрее опытных специалистов.

Анализ коэффициента текучести по категориям сотрудников выявил рост текучести кадров среди среднего и старшего начальствующего состава. Эта категория сотрудников обладает специальным образованием, опытом работы, соответствующими компетенциями. Увольнение ценных сотрудников - это повод проанализировать причины увольнения, для того, чтобы предотвратить в будущем текучесть кадров.

Для решения и предупреждения данных проблем необходимо разработать мероприятия, которые должны найти отражение в кадровой политике. Считаем, что в ГПС МЧС России используется открытая кадровая политика, которая характеризуется предельной прозрачностью для сотрудников любого уровня. Кадровая политика должна стать инструментом привлечения молодых сотрудников, потому что именно из них формируется кадровый резерв. Кроме того, в кадровой политике должны найти отражение мероприятия, способствующие снижению текучести кадров. Кадровая политика должна стать инструментом эффективного управления сотрудниками ГПС МЧС России.

## Источники

1. Моторин В.Б., Ткачев П.А., Уткин Н.И., Марченко В.Л. Кадровая и воспитательная работа в органах управления и подразделениях ГПС МЧС России. – СПб.: СПБИ ГПС МЧС России, 2004.- 160с.
2. Моторин В.Б., Ткачев П.А., Уткин Н.И., Смирнов А.А., Касаев Р.А., Шелепенькин А.А. и др. Организация службы и подготовки кадров в органах управления и подразделениях ГПС МЧС России. – СПб.: СПБИ ГПС МЧС России, 2006. – 156с.
3. Организация работы с кадрами Государственной противопожарной службы: Курс лекций./ Моторин В.Б., Марченко В.Л., Миляев А.А., Ткачев П.А. и др. – Санкт-Петербургский институт Государственной противопожарной службы МЧС России, 2003.-211с.
4. Сняжкова М.Г., Шемятихина Л.Ю. Корпоративное обучение персонала как современное направление дополнительного образования взрослых // Сборник Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2017. № 33. С. 32-44.
5. Сняжкова М.Г. Психолого-педагогические аспекты профессиональной подготовки специалистов экстремального профиля // Актуальные проблемы экстремальной и кризисной психологии. Уральский форум психологов государственных структур и силовых ведомств. Минобрнауки РФ, УрФУ; отв. ред. И. А. Ершова. 2018. С. 113-116.
6. Ключников П. Какую кадровую политику выбрать и как ее внедрить // Генеральный директор. 2019. №9. Текст: электронный // URL : <https://www.gd.ru/articles/10450-kadrovaya-politika?ysclid=ldrasnt2ys771877108> (дата обращения: 05.02.2023).
7. Измайлова А.С., Литовская Ю.В. Производственный менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2019.

УДК 338

**Демкина А.А., магистрант  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация. В контексте современного развития экономики важное значение приобретает способность отечественных предприятий эффективно позиционировать и развивать свои конкурентные преимущества в условиях глобальной конкуренции. В статье автором рассматривается проблема повышения конкурентоспособности организации рассмотрена проблема конкурентоспособности организации и необходимости ее оценки. Анализируются различные подходы к трактовке понятия, факторы, от которых зависит уровень конкурентоспособности, основные принципы управления, а также способы повышения конкурентоспособности организации.*

*Ключевые слова. Организация, управление, конкурентоспособность, конкуренция, конкурентные преимущества, повышение конкурентоспособности, оценка конкурентоспособности.*

В современных условиях хозяйствования особое значение приобретает управление конкурентоспособностью (в разрезе разработки мероприятий по ее повышению) предприятия, обусловленное резким усилением конкуренции, как на внешнем, так и внутреннем рынке [1]. Для того, чтобы занять устойчивую

позицию на рынке, оставаясь там длительное время, и достигать намеченных целей, необходимо обладать высоким уровнем конкурентоспособности.

Если еще несколько лет назад (до пандемии и введения пакетов санкционных ограничений) многие организации могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на текущую деятельность, на внутренние проблемы, связанные с эффективным использованием ресурсов. В настоящее же время с первых позиций не снимается задача рационального использования потенциала компании в текущей деятельности, но исключительно важным становится осуществление управления, способного обеспечить адаптацию организации к быстро меняющимся условиям внешней среды и ведения бизнеса[2;3].

Несмотря на большое количество научных исследований единой точки зрения среди ученых и специалистов-практиков о сущности категории, «конкурентоспособность» до сих пор не существует. Во многом это научное понятие остаётся интуитивным и интерпретируется в научной деятельности далеко неоднозначно. Следствием становится то, что обеспечение эффективной конкурентоспособности объекта хозяйствования на различных уровнях, как правило, остается «узким местом» и лимитированным средством его конкурентной борьбы[4].

Проблема повышения конкурентоспособности организаций была актуальной во все времена. И с каждым последующим годом становится все более существенной и важной, поскольку позволяет провести оценку экономической деятельности организации и определить ее уровень эффективного развития.

Конкурентоспособность это многогранное понятие, синтезирующее в себе все стороны, факторы существования и развития объекта управления - предприятия, территории разного уровня, страны[5]. Конкурентоспособность как системная характеристика субъектов и, в основном результатов социально экономической деятельности, означают уже проверенную практикой, высокую или самую высокую среди участников конкурентного сотрудничества эффективность труда конкретного субъекта, достаточный объем и высокое качество производимой и реализуемой им в рыночной среде продукции[4;6;7].

Анализ конкурентоспособности позволяет прогнозировать возможные проблемы бизнеса в будущем и находить пути их решения. В результате проведения такого анализа выстраивается определенная стратегия развития, применяемая конкретно к анализируемой организации, и комплекс мероприятий по достижению и постоянному поддержанию конкурентоспособности.

Высокая конкурентоспособность организации обуславливается готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, престижностью работы в данной организации, отсутствием претензий к организации со стороны общества, партнеров, акционеров [8;9].

Под конкурентоспособностью организации подразумевается комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к

инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы [10].

Конкурентоспособность современной организации рассматривается как один из основных критериев ее успешного развития [11]. Конкурентоспособность в бизнесе - это не только инструмент выхода на рынок. Это становится фактором конкурентного преимущества, определяющим и стратегию организации в борьбе за будущие позиции на рынке [12].

Другими словами, конкурентоспособность организации представляет собой конкурентное преимущество организации по сравнению с аналогичными объектами, осуществляющими деятельность в той же отрасли [13]. R. Korsakienė утверждает, что «конкурентные преимущества включают позиционное преимущество и преимущество в производительности по сравнению с конкурентами, обусловленное наличием бизнеса и распределенными ресурсами и возможностями» [14]. При этом М. Портер делает упор на то, что конкурентное преимущество лежит в основе деятельности фирмы на конкурентных рынках. Конкурентное преимущество означает низкие затраты, преимущество дифференциации или успешную стратегию фокусирования. Конкурентное преимущество фундаментально вырастает из стоимости, которую фирма может создать для своих покупателей, превышающей затраты фирмы на его создание [12].

При этом следует отметить, что для предприятий «краеугольным» аспектом повышения конкурентоспособности становится не только поддержание и организация жизнеспособности бизнеса, но и выбор соответствующей траектории своего движения [15;16].

Согласно Kotler P. & Keller K. L. [17] в условиях конкуренции важно разработать конкурентные стратегии, которые выделялись бы среди конкурентов, но в первую очередь важно знать свое положение на рынке, цели, возможности и ресурсы. В условиях жесточенной борьбы за положение на рынке, компании должны выбрать стратегию, позволяющую получить преимущества перед своими конкурентами [10], в основе которой было управление конкурентоспособностью, которое осуществляется путем формирования, сохранения и наращивания конкурентных преимуществ.

В конкурентной борьбе в погоне за место на рынке важно учитывать все особенности выбранного рынка. Следует выявить преимущества и недостатки организации в сравнении с основными конкурентами, то есть провести конкурентный анализ, позволяющий оценить уровень конкурентоспособности своей организации.

Проведение оценки конкурентоспособности необходимо для:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- разработки программ выхода предприятия на новые для него рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности [18].

Уровень конкурентоспособности организации зависит от ряда факторов, как внутренних, определяемых самим руководством и поддающихся изменению при помощи эффективного менеджмента, так и внешних, на которые можно

повлиять в наименьшей степени и которые непосредственно зависят от внешнего окружения.

Во-первых, на конкурентоспособность организации напрямую воздействует наличие конкурентного преимущества – уникальной особенности присущей компании, выделяющей ее среди конкурентов. Источниками конкурентного преимущества может стать создание уникального торгового предложения, внедрение инноваций, создание бренда и др.

Во-вторых, на показатели конкурентоспособности организации оказывает влияние спрос, который будет либо увеличиваться, либо уменьшаться, и изменения предпочтений потребителей на рынке. В зависимости от существующих трендов, экономической ситуации, доминирующих в обществе ценностей и других факторов будет меняться спрос, который вынуждает компании подстраиваться под изменяющиеся предпочтения целевой аудитории.

В-третьих, важную роль играют различные маркетинговые инструменты. Организации ищут новые варианты продвижения продукции или услуги, способы коммуникаций, методы оценки потребителей и др.

В-четвертых, технологические изменения также оказывают огромное влияние на развитие рынка: доступ к технологическим инновациям, размер инвестиций в НИОКР, возможность снижения издержек на единицу продукции при больших объемах производства – все это влияет на конкурентоспособность организации.

Также немаловажным является скорость распространения новых технологий: новые конкуренты будут появляться чаще, если у них будет доступ к последней технологии.

В-пятых, на конкурентоспособность организаций влияет государственное регулирование, которое изменяет условия для отдельных отраслей и рынков [19].

Обладая высоким уровнем конкурентоспособности, организация гарантированно получает высокую прибыль в рыночных условиях. В то же время компания стремится просуществовать на рынке в течение достаточно длительного периода времени и выйти на соответствующий уровень конкурентоспособности. В связи с этим любая организация сталкивается с проблемой стратегического и тактического управления развитием способности организации выживать в изменяющихся рыночных условиях [18].

Для борьбы с данной проблемой следует применять управление конкурентоспособностью, которое представляет собой управление процессом формирования, поддержание конкурентных преимуществ и преодоление конкурентных слабостей. Среди основных принципов управления конкурентоспособностью организации выделяют:

1. Выявление слабостей в деятельности организации при помощи анализа хозяйственного механизма функционирования.

2. Проведение анализа и оценки целей организации, способов их сохранения, потребности в их корректировке.

3. Проведение причинно-следственного анализа нахождения возможных путей разрешения существующих проблем организации в условиях ограниченности доступных ресурсов.

4. Формирование задач для различных направлений хозяйственной деятельности организации.

5. Отделам управления и производства поручается разработка комплекса мероприятий для решения намеченных целей, определения возможностей наиболее результативного использования оборудования, персонала и ресурсов.

6. Разработка нового плана деятельности организации на анализируемый период или проведение корректировки текущего, реализация утвержденного плана.

7. Осуществление систематического контроля за процессом реализации плана, выявление отклонений от плановых показателей, оценка факторов их возникновения и вероятных методов ликвидации [13].

В целом, как отмечают ведущие отечественные ученые, аналитики, специалисты-практики, для повышения конкурентоспособности организаций необходимо осуществить ряд мероприятий. К числу первоочередных можно отнести:

- объективную оценку потребностей экономики в трудовых ресурсах по всем направлениям деятельности;
- создание программы государственных образовательных стандартов с целью эффективного использования трудовых ресурсов;
- создание эффективного механизма взаимодействия системы образования органов государственной и региональной власти, науки и бизнес-сообществ с целью выявления подготовки необходимых высококвалифицированных кадров для динамичного развития инновационной экономики;
- создание систему подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров с учетом стремительно изменяющихся условий внутреннего и внешнего рынка труда, преодолев узкопрофильность;
- создание условия для развития творческого потенциала кадров и умения приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям внешней среды[20;21];
- разработка устойчивой стратегии, конкурентной структуры и учет степени соперничества на рынке товаров и услуг [11].

Mickevičienė, Monika & Žitkus, Leonas отмечают, «что конкурентоспособность предприятия можно оценить, оценив уровень адекватности параметров деятельности предприятия, формирующих эту способность в идеальном случае, в отличие от конкурентного преимущества, которое можно определить только путем сравнения всех предприятий на рынке. или зная их среднюю конкурентоспособность»[22].

Процесс повышения конкурентоспособности организации можно проводить в разных сферах деятельности компании[23;24]. Среди базовых способов повышения конкурентоспособности организации выделяют:

Рост объема продаж. Здесь важно учитывать, что одно только увеличение объема продаж не даст желаемых результатов, поскольку при таком способе не учитываются расходы и прибыль организации. В этом случае самое главное определить объем продаж, который обеспечит безубыточную деятельность организации.

При таком способе ключевое значение отдается тщательному изучению элементов маркетинга: проведение исследований по выявлению потребностей аудитории, выбор наиболее действенных рекламных кампаний, брендинг и т.д.

Повышение качества продукции. Данный способ может повлиять на: ускорение процессов НТП, увеличение доли рынка, повышение объемов экспорта и развитие отрасли. Решение проблем качества продукции позволит улучшить имидж компании среди покупателей, станет основой для выхода на внешние рынки и максимизации прибыли.

Перечень предпринятых действий может включать использование высококачественного сырья и материалов или инвестиции в технологии, повышающие качество продукции в соответствии с национальными и международными стандартами [13;19].

Сокращение расходов. При таком раскладе преимущество получает та компания, которой после проведения соответствующих мер, удастся достичь меньшего уровня расходов по сравнению с конкурентами. Однако в нынешней экономической ситуации достаточно трудно поддерживать такое преимущество, поскольку его реализация требует четкой и слаженной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР, управления человеческими ресурсами и организационной культуры.

Важно проводить систематический анализ затрат на всех этапах разработки, выпуска и продажи продукции. Отдел маркетинга на постоянной основе должен следить за текущим рынком, проводить функционально-стоимостный анализ, следить за последними технологическими разработками и отслеживать уровень расходов конкурирующих организаций [8].

Увеличение конкурентных затрат. Подразумевает собой непрерывное анализирование на всех этапах проектирования, выпуска и реализации продукции. Здесь важную роль играют маркетологи, которые осуществляют анализ рынка, проводят функционально-стоимостной анализ, отслеживают новейшие технологии, а также расходы конкурентов.

Бенчмаркинг. Это инструмент, который предоставляет возможность изучения опыта конкурентов посредством сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке и дальнейшим внедрением лучших практик в свою организацию. На основании полученных данных обеспечивается принятие взвешенных решений при разработке стратегии компании, а также поддержка системы постоянных улучшений результативности деятельности организации.

В качестве критериев могут использоваться бизнес-процессы, бизнес-подходы, затраты на производство, качество продукции, удовлетворенность клиентов [13].

Таким образом, конкурентов не избежать, они есть в любой сфере деятельности, на любой нише рынка. Однако, удерживать лидерскую позицию можно лишь временно пока имеется уникальный продукт, выделяющий среди конкурентов, либо же высокое качество продукта, которое является немаловажным фактором для потребителей. Иными словами, организации необходимо найти свое конкурентное преимущество, повышающее конкурентоспособность, для эффективного ведения деятельности на выбранном рынке в долгосрочной перспективе.

В заключении следует отметить, что конкурентоспособность организации – мера привлекательности для потребителей товаров и услуг, выражающаяся в степени удовлетворения совокупности разноплановых, иногда противоречивых требований. Проведение всестороннего анализа конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон является необходимым условием для разработки стратегического курса действий, направленного на повышение конкурентоспособности организации в условиях динамично развивающейся внешней среды.

#### Источники

1. Кузнецова Н.В. Управление конкурентоспособностью в региональном аспекте (на примере горнолыжного курорта ООО "АБЗАКОВО") // Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы. 2014. № 1. С. 62-65.
2. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Роль стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. – Магнитогорск, 2017. - Т. 2. - С. 168-170.
3. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник . – М.: Изд-во «Экзамен», 2008. – 287 с.
4. Бийбосунова С.К., Бобровицкий А.В., Гладкий А.В., Гукалова И.В., Запотоцкий С.П., Кузнецова Н.В., Позмогов А.И., Позмогов И.А., Рассохина Т.В. Конкурентоспособность территорий и качество жизни населения: подходы, оценки, перспективы. Новосибирск, 2015.
5. Кузнецова Н.В. Современные концепции и модели управления качеством. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2019.
6. Кузнецова Н.В., Васильева А.Г. К вопросу оценки конкурентоспособности банковских продуктов на региональном рынке // Экономика и политика. - 2015. - № 2 (5). - С. 70-75.
7. Кузнецова Н.В., Хоанг З.Н. Повышение конкурентоспособности образовательной организации как необходимое условие ее развития // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 124-136.
8. Конкурентоспособность: понятие, оценка, пути повышения – Режим доступа: URL: <https://academy-of-capital.ru/blog/konkurentosposobnost/?ysclid=ld37qtpdna253059630> (дата обращения 15.01.2023)
9. Маруха, В.Р. Проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия / В.Р. Маруха, Л.В. Коваленко // Агропродовольственная экономика. – 2019. – № 9. – С. 52-56
10. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. – 2003. – № 11.
11. Кузнецова Н.В. Конкурентоспособность образовательной организации: к вопросу определения критериев развития на современном этапе // УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ВОПРОСЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2021. С. 78-84.
12. Porter M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.
13. Пути повышения конкурентоспособности предприятия – Режим доступа: URL: <https://schetuchet.ru/puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatya/?ysclid=ld37qxvo6d942756812> (дата обращения 20.01.2023)

14. Korsakienė R. Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsąjų tyrimas // Verslas: teorija ir praktika. 2012. - 13(4). - 283-291.
15. Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В. К вопросу роли стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск, 2017. С. 85-89.
16. Харьттинский С.С., Кузнецова Н.В. Оценка конкурентоспособности спортивной организации // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2018. С. 25-32.
17. Kotler P. & Keller K. L. (2012). Marketing management (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
18. Гаранина Л.А. Методы повышения конкурентоспособности предприятия // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум».
19. Повышение конкурентоспособности предприятия – Режим доступа: URL: <https://www.gd.ru/articles/11527-povyshenie-konkurentosposobnosti> (дата обращения 21.01.2023)
20. Василенко В.А., Калугина Т.Г., Шишневa О.В. Трудоустройство выпускников как фактор повышения конкурентоспособности вуза // Социология образования: журнал. - 2014. - №3. - С. 60-67.
21. Аванесян Э.К. Конкурентоспособность региональной системы высшего образования на рынке образовательных услуг // СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ В НОВОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ УКЛАДЕ. Материалы по итогам работы дискуссионных площадок Международного форума, проводимых для аспирантов, магистрантов и студентов. Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС. 2017. – С.16-19
22. Mickevičienė, Monika & Žitkus, Leonas. Problem of Assessing Enterprise's Possibilities to Compete and Its Possible Solution // Verslas: teorija ir praktika.. – 2011. - 12. 332-340. 10.3846/btp.2011.34.
23. Куликов С.В., Пономарева О.С., Майорова Т.В. Управление конкурентными преимуществами предприятия черной металлургии в условиях оптимизации ремонтов // Наука и бизнес: пути развития. 2015. № 6 (48). С. 74-76.
24. Malyshev P., Пономарева О.С. Разработка стратегии развития как фактор повышения конкурентоспособности организации // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 43-46.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация.* Трудовые ресурсы организации - один из важнейших стратегических ресурсов, которыми обладает компания. Ресурс определяющий возможность достижения предприятием стратегических целей развития и формирующий его ключевые факторы успеха, одновременно выступающий и фактором и условием эффективного функционирования организации. В статье автором рассматривается роль, значение, характерные черты стратегического аспекта развития трудовых ресурсов

*Ключевые слова.* Организация, предприятие, управление, стратегическое управление, стратегия, трудовые ресурсы, персонал, кадры, кадровый потенциал, развитие

Современный этап развития отечественной и мировой экономике, характеризуется изменениями требований к персоналу предприятия, возрастанием, роли данной составляющей в организации как единой системе. В связи с чем можно отметить, что девиз «кадры решают все», вновь приобретает актуальность. Можно смело утверждать, что даже при наличии в достаточных объемах всех необходимых ресурсов без эффективной команды не может быть реализована самая удачная рыночная стратегия и обеспечена непрерывность и ритмичность бизнес процессов. Это также подтверждает тот факт, что процессы формирования человеческого капитала в современных условиях не должны происходить стихийно - процессами необходимо управлять. Также в последнее время становится все более очевидной необходимость разработки долгосрочного взгляда на управление персоналом или разработки стратегии развития трудовых ресурсов компании [1]. Более того, управление современной организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций, в известной мере влияет на ответные управленческие решения. Что подтверждает факт радикального переосмысления всего накопленного человечеством опыта управления, когда что становится очевидной, что успех организации обусловлен не только технологиями ведения бизнеса, этическими, социальными, культурными, человеческими факторами[2;3], но и стремительным развитием, связанным с совершенствованием технологий, с развитием процессов интеграции и глобализации, с углублением интернационализации и процессов разделения труда с оперативным и безграничным распространением информационных потоков[4;5]. Именно это в благоприятных условиях дает импульс развитию экономики, обеспечивая ее интенсивный рост, в том числе и развитие человеческого капитала.

Нельзя не согласиться с точкой зрения, согласно которой, «сам по себе человеческий капитал не обеспечивает ни высокой технологичности производства, ни высокой степени инновационности экономики, ни высокого уровня жизни населения. Необходимым условием реализации преимуществ

человеческого капитала по сравнению с любым другим экономическим ресурсом является создание благоприятной среды» [1;6]. Создание благоприятной среды в условиях конкурентной борьбы направляет все усилия на разработку долгосрочной стратегии организации [7] с учетом роли человеческого капитала в антикризисном развитии компании [8].

Стратегическое управление человеческими ресурсами в организации представляет собой сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, где в качестве системообразующего фактора выступает компетентность сотрудников организации как совокупность их знаний, квалификации и опыта профессиональной деятельности[9]. Стратегическое управление персоналом позволяет современной организации обеспечить себя необходимыми трудовыми ресурсами, трудовым потенциалом, решить проблемы функционирования системы управления кадрами и сформировать внутреннюю среду организацию таким образом, что ценностные ориентации приоритеты в потребностях создадут условия для реализации миссии и целей организации в целом.

В управленческой литературе по-разному подходят к трактовке дефиниций «кадры», «персонал», «трудовые ресурсы», вкладывая в них определенные смысловые нагрузки. Но так или иначе, на сегодняшний день ключевым фактором успеха любой организации является конкурентоспособность, напрямую зависящая от кадрового потенциала компании. В современных условиях кадры представляют собой стратегический ресурс организации, причем кадры высококвалифицированные именно как движущая сила всех информационных процессов компании, направленная на инновационное развитие организации и главный элемент в системе управления[10;11;12;13].

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессий, категорий и квалификаций, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Основная роль на предприятии принадлежит кадровому потенциалу (трудовым ресурсам). Именно от трудовых ресурсов/кадрового потенциала предприятия зависит насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом [14]. Можно утверждать, что кадровый потенциал – главная стратегическая ценность на современном этапе развития организации [15].

При разработке стратегии развития трудовых ресурсов руководству компании очень важно разбираться в содержательной трактовке понятия кадровый потенциал. Кадровый потенциал организации представляет собой умение и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения ее эффективности в различных сферах деятельности в целях получения прибыли или достижение социального эффекта. Также отмечают, что кадровый потенциал это скрытые возможности и способности работников еще не показанные в процессе трудовой деятельности [10;16]. Мы полностью разделяем точку зрения И.Милохиной, согласно которой «кадровый потенциал определяет возможности предприятия, связанные с грамотным и эффективным менеджментом, поскольку включают не только реальные показатели рабочей силы, но и скрытые резервы,

готовые к увлечению в процесс достижения будущих целей и обеспечения жизнеспособности предприятия[17].

Решающим фактором успеха предприятия следует считать наличие у него конкурентных ключевых компетенций. Под ключевыми компетенциями будем понимать высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, обеспечивающий уникальность, специфичность и существенную значимость для потребителя его продукции, способной удовлетворять актуальные потребности населения или целевых групп.

Следует отметить, что развитие кадрового потенциала и ключевых компетенций сотрудников предприятия осуществляется комплексной функцией управления персоналом, которая предполагает, что непосредственно в процессе самого развития происходят прямые вложения в человеческий капитал, направленные не только на повышение их конкурентоспособности, но и на повышение уровня конкурентоспособности самой организации [18]. Реализуя данную функцию, компания определяет свои трудовые возможности и выявляет пути управления своим трудовым потенциалом, стремится заинтересовать сотрудников в дальнейшем развитии и наращивании кадрового потенциала. Также в рамках данной функции целесообразно развивать такие методы развития кадрового потенциала как самообразование персонала, построение траектории карьерного роста, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, совершенствование организационной структуры, формирование корпоративной культуры и другие[13;19].

Наиболее эффективна данная функция может быть выражена через стратегию развития трудовых ресурсов компании. Правильно определенная и реализованная стратегия развития трудовых ресурсов позволит успешно достигать как текущие, так и стратегические цели организационного развития. При этом речь можно вести о долгосрочном кадровом потенциале организации как созданном в предыдущие годы кадровом потенциале, на который у руководства были дальнейшие планы в их развитии, необходимого для работы в непрерывном текущем процессе производства. Долгосрочный кадровый потенциал не предназначен решать обычные текущие задачи, но и реализован еще не полностью, так как является перспективной частью развития как персонала, так и самого предприятия.

Основные методы, применяемые для развития потенциала трудовых ресурсов, предусматривают профессиональную ориентацию и адаптацию в коллективе конкретного работника при его приеме на работу, а также обучение трудовым навыкам для эффективного выполнения работы, включая профессиональную подготовку, обучение и повышение квалификации. Для развития трудовых ресурсов важное значение имеет оценка производственной деятельности и перемещение кадров с целью их рационального использования. Кроме того, перемещение сотрудников на престижную и более оплачиваемую работу является хорошим стимулом к эффективному труду. Подготовка руководящих кадров и совершенствование их профессиональных знаний и навыков также служат важным фактором успеха предприятия [20]. В то же время реализация развития кадрового потенциала работников компании в современных условиях предполагает и внедрение таких технологий, которые обеспечат

совершенствование и развитие трудового творческого, умственного потенциала работников с целью достижения необходимого результата. Речь здесь может идти о внедрении системы наставничества и дополнительного профессионального образования в соответствии с концепцией или общей стратегии развития предприятия в целом [21].

Стратегия развития трудовых ресурсов организации – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал; это задача первых лиц компании в рамках программы системы управления кадровым потенциалом, формирующейся в свою очередь исходя из вопросов профессионального развития и обучения сотрудников, основные направления которых можно определить следующим образом:

1) постановка целей и задач управления кадровым потенциалом, основной целью которых будет в обеспечении успешной работы предприятия в условиях действующей рыночной экономики.

2) определение содержания и состава участников управления кадровым потенциалом, при котором необходимым условием становится наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми знаниями.

3) условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом[22].

4). Оценка персонала является эффективным методом управления кадровым потенциалом, т.к. характеризует успешную профессиональную деятельность работника[23].

Стратегия развития трудовых ресурсов предприятия должна содержать сильный мотивационный механизм, способный создать искреннюю приверженность работников целям организации, обеспечить стремление с профессиональному совершенствованию, расширению кругозора и приобретению новых умений навыков и компетенций. Ведущие японские компании наряду с гарантией занятости, формируют схемы ротации своих работников вдоль технологической цепи производства, что существенно повышает качество персонала. Некоторые компании отказываются от разделения сотрудников по социальному статусу, что также способствует росту самосознания работника и его ответственности за конечный результат деятельности предприятия. И хотя материальные системы стимулирования сегодня являются важнейшими для России, нельзя не учитывать и иные механизмы стимулирования персонала к увеличению качества своего трудового потенциала[24;25].

Как правило, необходимость разработки стратегии развития персонала возникает в следующих ситуациях:

- 1) При серьезных изменениях бизнес-стратегии, когда планируются существенные перемены в производстве или в работе с клиентами.
- 2) При наличии таких проблем как высокий уровень текучести кадров или же отсутствие четкой структуры привлечения новичков с нужными компетенциями.
- 3) В ходе крупного слияния или поглощения, когда сделки невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса.
- 4) Когда компания стремится занять лидирующую позицию на рынке[26].

Для эффективной реализации стратегии развития трудовых ресурсов руководству необходимо соблюдать два правила:

1. Цели и задачи данной работы должны быть своевременно доведены до работников – это позволит вовлечь их в процесс выполнения поставленных задач.
2. Общее руководство компании должно обеспечивать своевременное поступление нужных для реализации стратегии ресурсов, а также фиксировать достижение каждой поставленной ранее цели.

Что дает разработанная стратегия развития трудовых ресурсов организации? Однозначного ответа у руководства современных компаний нет. Но следует отметить, что разработка стратегии развития персонала решает ряд вопросов таких как:

- Устанавливается приоритетность среди административных задач, таких как распределение ресурсов или создание информационных систем.

- Определяется соответствие между выбранной стратегией развития персонала и внутриорганизационными процессами.

- Происходит выбор соответствующего стратегии стиля руководства компанией и ее отделами в частности [26;27].

- Повышается качество и эффективность функционирования организации в целом[28].

В заключение следует отметить, что стратегическое управление трудовыми ресурсами компании представляет собой эффективное управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде. Позволяющая организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе стратегия развития трудовых ресурсов базируется на тех же принципах и основах, что и стратегическое управление всей организации в целом, так как является его неотъемлемой частью. Стратегия развития трудовых ресурсов способствует не только продвижению персонала, но и его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации, и вполне заслуженно рассматривается как условие эффективного функционирования организации.

#### **Источники**

1. Управление персоналом в современной организации. Монография / Гаранина Е.Ю., Гонин В.Н., Гончаревич Н.А., Гуцыкова С.В., Журавлев М.В., Катцина Т.А., Колосова О.Г., Корниенко О.Ю., Кузнецова Н.В., Печеркина А.А., Приженникова А.Н., Синицына О.Н., Чернов С.С., Шемятихина Л.Ю. Новосибирск, 2010.
2. Большаков А.С. Современный менеджмент организаций: теория и практика / А.С. Большаков, А. И. Шлафман, В. И. Михайлов. СПб.: Изд-во Полит. ун-та, 2011. 370 с.
3. Конкурентоспособность территорий и качество жизни населения: подходы, оценки, перспективы // Бийбосунова С.К., Бобровицкий А.В., Гладкий А.В., Гукалова И.В., Запотоцкий С.П., Кузнецова Н.В., Позмогов А.И., Позмогов И.А., Рассохина Т.В.-Новосибирск, 2015.
4. Стратегические ориентиры развития экономики России // Романов Е.В., Кузнецова Н.В., Пономарева О.С., Назарова О.Л., Литовская Ю.В., Майорова Т.В.-Магнитогорск, 2019
5. Литвинчук В.И., Кузнецова Н.В. Современный менеджмент: к вопросу определения подходов, технологий, методов в практике управления организацией // Современная

- модель управления: проблемы и перспективы. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 64-72.
6. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // В сборнике: Advances in Social Science, Education and Humanities Research Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.
  7. Савельев А.М., Кузнецова Н.В. Роль планирования в оценке кадрового потенциала компании // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 93-99.
  8. Пономарева О.С., Назарова О.Л. Антикризисное управление. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2017.
  9. Зарубина Е. В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях. – Режим доступа: URL:[http://aon.urgau.ru/uploads/article/pdf\\_attachment/434/E.\\_B.\\_Зарубина\\_2.pdf](http://aon.urgau.ru/uploads/article/pdf_attachment/434/E._B._Зарубина_2.pdf)
  10. Савельев А.М., Кузнецова Н.В. Кадровый потенциал организации: методы оценки и развития // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 34-40.
  11. Савельев А.М., Кузнецова Н.В. Оценка кадрового потенциала как условие инновационного развития организации // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 128-133.
  12. Савельев А.М., Кузнецова Н.В. Развитие кадрового потенциала организации // Современная модель управления: проблемы и перспективы : материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 115-120.
  13. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. № 2 (33). С. 127-138.
  14. Трудовые ресурсы предприятия. Режим доступа: URL: [https://studopedia.ru/8\\_153715\\_trudovie-resursi-predpriyatiya.html](https://studopedia.ru/8_153715_trudovie-resursi-predpriyatiya.html) (Дата обращения 17.01.2023)
  15. Кузнецова Н.В., Кортюженкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
  16. Замбрицкая Е.С., Харченко А.А. Сравнительный анализ существующих подходов к понятию «человеческий капитал» // Экономика и политика. 2015. № 1 (4). С. 37-40.
  17. Милохина И. В. Особенности количественной оценки кадрового потенциала предприятия // Альманах современной науки и образования. 2016. № 4 (106). С. 76-80. ([www.gramota.net/materials/1/2016/4/16.html](http://www.gramota.net/materials/1/2016/4/16.html))
  18. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. М.: ЮристЪ, 2001. 127 с.
  19. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. - 2016. - № 2 (39). - С. 214-220.
  20. Формирование и развитие трудовых ресурсов, повышение качества трудовой жизни персонала URL: [https://studopedia.ru/7\\_107814\\_formirovanie-i-razvitie-trudovih-resursov-povishenie-kachestva-trudovoy-zhizni-personala.html](https://studopedia.ru/7_107814_formirovanie-i-razvitie-trudovih-resursov-povishenie-kachestva-trudovoy-zhizni-personala.html) (Дата обращения 10.01.2023)
  21. Balynskaya N.R., Sinitsina O.N., Kuznetsova N.V., Nazarova O.L. Building a talent management system // Mediterranean Journal of Social Sciences. - 2015. - Т. 6. - № 5 S4. - С. 279-288.

22. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум академического бакалавриата. М.: Изд-во Юрайт, 2015. 492 с.
23. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: Лига-пресс, 2012. 245 с.
24. Литовская Ю.В., Ишметьева Л.Е. Особенности мотивации труда персонала на российских предприятиях // Экономика и политика. 2013. № 6 (6). С. 67-71.
25. Кузнецова Н.В., Литовская Ю.В., Полькина Я.Ю. Использование теорий мотивации в управлении персоналом торгового предприятия // Современная модель управления: проблемы и перспективы Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 17-23.
26. Стратегия развития персонала <https://www.hr-director.ru/article/65969-qqq-16-m3-strategiya-razvitiya-personala>
27. Malyshev P., Пономарева О.С. Разработка стратегии развития как фактор повышения конкурентоспособности организации // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 43-46.
28. Кузнецова Н.В. Современные концепции и модели управления качеством. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2019.

### РАЗДЕЛ 3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ

УДК 338.24

**Замбрицкая Е.С., к.э.н., доцент,  
Афанасьева Е.О., к.т.н., магистрант  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова,  
г. Магнитогорск, РФ**

#### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ**

*Аннотация. Статья посвящена вопросам развития методов управленческого анализа. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях высокой конкуренции управленческий анализ приобретает все большую значимость. В настоящей статье управленческий анализ рассматривается как отдельное направление экономического анализа. Сформулирован вывод о наиболее перспективных направлениях развития методов и инструментов управленческого анализа в цифровой экономике (класс интеллектуальных инструментов), ведущая роль при этом отводится формированию эффективных инструментов углубленного анализа данных на основе использования цифровых технологий.*

*Ключевые слова: управленческий анализ, бизнес-анализ, бизнес-процессы, методология, методы углубленного анализа данных, цифровизация, автоматизация.*

В условиях усиления влияния внешних факторов на экономику и роста конкуренции информация по праву становится уникальным ресурсом, определяющим место компании в общей системе разделения труда. Формирование информации является только первым этапом, за которым следует ее анализ и извлечение необходимых данных. Функции анализа распространяются на все бизнес-процессы компании: систему управления качеством, ассортиментные программы, маркетинг, управление персоналом, производственный и финансовый менеджмент и т.д. Кроме того, в периоды кризиса, важнейшим инструментом стабилизации финансового положения хозяйствующих субъектов является экономический анализ, по результатам которого разрабатываются антикризисные мероприятия [1].

Специфика отдельных видов экономического анализа определяется методами исследования. Важнейшей составляющей современной системы управления предприятием является управленческий анализ, который основан на традиционных методиках экономического анализа при условии их адаптации к особенностям конкретных бизнес-процессов [2, 3, 4]. Управленческий анализ базируется на применении комбинации качественных и количественных методов [5].

Качественные (неформализованные) методы представляют собой приемы и способы сбора и обработки информации, опирающиеся на логическое обоснование или профессиональное суждение группы специалистов.

Наиболее распространенными качественными (неформализованными) методами являются следующие:

1. SWOT-анализ бизнес-процесса – выявление сильных и слабых сторон, возможностей улучшения и угроз ухудшения бизнес-процесса;

2. Ранжирование процессов и анализ рисков бизнес-процессов проводится на основе опроса компетентных менеджеров компании с использованием таблицы ранжирования.

3. Методы экспертных оценок. К основным методам экспертных оценок относятся: метод Делфи, метод сценариев, метод «мозгового штурма», метод конференции идей, морфологический анализ.

4. Анализ причин-следствий (Cause and Effect Diagram, диаграммы Исикавы). Методика анализа причинно-следственных связей различных бизнес-процессов и представления их в виде определенной графической схемы «рыбий скелет». Применяется для классификации, визуализации причин возникновения проблем и для подбора оптимального решения.

5. Бенчмаркинг – методы сравнения бизнес-процессов компании с бизнес-процессами лучших компаний на рынке и в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности.

В настоящее время наиболее разработанными в практике управленческого анализа являются количественные или формализованные методы, основная часть которых предполагает сбор, обработку и анализ статистической информации. Рассмотрим основные из них более подробно:

1. Балансовый метод применяется для отражения соотношений двух групп взаимосвязанных и уравновешенных показателей бизнес-процессов, результаты которых должны быть тождественны, а также для проверки исходных сведений, используемых при проведении анализа и правильности аналитических расчетов.

2. Традиционные статистические методы:

а) Сравнительные методы подразделяются на:

- горизонтальный анализ предполагает определение абсолютных и относительных темпов роста фактического уровня исследуемых показателей бизнес-процесса от базисного за определенный период;

- трендовый анализ как разновидность горизонтального анализа, представляет собой сбор и обработку данных за различные периоды времени и сравнение каждой составляющей бизнес-процесса с рядом предшествующих периодов с целью определения основной тенденции динамики показателя;

- вертикальный (структурный) анализ характеризует структуру видов деятельности в разрезе бизнес-процессов.

б) Коэффициентный анализ характеризует соотношение отдельных показателей бизнес-процессов.

3. Математико-статистические методы:

а) Факторный анализ используется для выявления факторов,

определяющих измеряемые параметры бизнес-процессов, а также для обнаружения сбоев и ошибок на ранней стадии осуществления бизнес-процессов

с помощью детерминированных или стохастических (вероятностных) приемов исследования;

б) Кластерный анализ необходим для построения научно обоснованной классификации в условиях наличия большого количества информации, выявления внутренних связей между анализируемыми операциями, составляющими отдельные бизнес-процессы, а также схожих операций, приводящих к возникновению сбоев;

в) Дискриминантный анализ позволяет классифицировать бизнес-процессы по различным параметрам (время выполнения, процент использования производственных мощностей, количество задействованных работников и т.д.) и определить эффективные и неэффективные бизнес-процессы;

г) Корреляционно-регрессионный анализ предназначен для оценки связей и определения характера взаимодействия бизнес-процессов с определением тесноты их связей между собой, а также с оценкой показателей бизнес-процессов, не находящихся в функциональной зависимости;

д) Методы моделирования состоят в конструировании модели на основе предварительного изучения бизнес-процесса и выделения его существенных характеристик, экспериментальном или теоретическом анализе модели, сопоставления результатов с данными о бизнес-процессе, корректировки модели.

#### 4. Специальные методы:

а) Маржинальный анализ (Cost-Volume-Profit Analysis, CVP-анализ) – метод оценки и обоснования эффективности системы бизнес-процессов на основе изучения причинно-следственной взаимосвязи между тремя группами показателей: объема производства (продаж), себестоимости, прибыли и деления затрат на постоянные и переменные. Используется для определения целесообразности и возможности передачи отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг, обоснования необходимости модернизации производственных мощностей, управления издержками в целях достижения желаемых операционных результатов.

б) Анализ бизнес-процессов на основе показателей KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) – анализ количественно измеримых фактически достигнутых индикаторов (KPI), имеющих стратегическое значение для деятельности организации и позволяющих измерить результативность, эффективность, производительность бизнес-процессов.

в) ABC-анализ подразумевает выделение небольшого числа наиболее значимых бизнес-процессов, которым и уделяется основное внимание, основан на принципе Парето.

г) Функционально-стоимостной анализ (ФСА) позволяет исследовать функции, которые выполняют бизнес-процессы по показателям стоимости, трудоемкости и производительности с целью их последующего улучшения.

Активное развитие цифровых технологий, повышение уровня автоматизации отдельных бизнес-процессов в компаниях, накопление больших массивов данных (Big data) привели к появлению нового класса инструментов углубленного анализа данных, в том числе данных о протекании бизнес-процессов.

Методы углубленного анализа данных на основе использования цифровых технологий:

1. Системы класса BI (Business Intelligence) – компьютерные системы и методики для проведения управленческого анализа, основная цель которых – обеспечение быстрого доступа к данным, выполнение анализа большого объема информации, формирование управленческой отчетности.

2. Интеллектуальный анализ бизнес-процессов (Process Mining). Проведение автоматизированного анализа на любом уровне детализации по следующим направлениям:

- поиск узких мест (англ. bottlenecks) в бизнес-процессах;
- выявление отклонений в бизнес-процессах от норм и регламентов;
- поиск быстрых/коротких путей выполнения бизнес-процессов;
- прогнозирование проблем в бизнес-процессах.

По результатам выполненного анализа теории и практики можно сделать вывод, что наиболее перспективным направлением развития управленческого анализа в цифровой экономике является класс интеллектуальных инструментов – Process Mining, позволяющий проводить мониторинг состояния бизнес-процессов в режиме реального времени на основе фактических данных [6,7]. Process Mining, работающий на базе современных инструментов в области сбора и обработки данных, полученных напрямую из информационных систем (1С, SAP, ERP, CRM и др.), позволяет анализировать цифровой след, оставленный в системе каждым документом или транзакцией, восстанавливать визуальные схемы процессов в том виде, как они протекают на самом деле. Результаты такого управленческого анализа позволяют получить реальные карты бизнес-процессов и выявить такие недостатки в осуществлении бизнес-процессов, как: дублирование функций, наличие «узких» мест, чрезмерная стоимость каких-либо функций и операций, низкое качество их выполнения, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и др.

#### Источники

1. Алферов В.Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 2. С. 213–221.
2. Ефимова О.В. Развитие инструментария финансового анализа и его информационного обеспечения для целей обоснования принимаемых решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 15, № 3. – С. 12–20.
3. Замбрицкая Е.С. Дистанционный курс «Управленческий учет»: электронный учебно-методический комплекс. // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов: Наука и образование, 2015. № 11 (78). С. 95.
4. Замбрицкая Е.С., Иванова Н.Е. Бухгалтерский управленческий учет в промышленности: учеб. пособие. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та, 2018. - 143 с.
5. Замбрицкая Е.С., Чугунова В.Я. Практические аспекты организации управленческого учета в деятельности современного предпринимателя // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 52-57.
6. Попова Л.В., Жабер Г.И., Крылова В.В. Развитие инструментария управленческого учета и управленческого анализа // Управленческий учет. – 2018. – № 11. – С. 36–48.

7. Туякова, З.С. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний / З.С. Туякова, Т.В. Черемушника // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 144–157.

УДК 378

**Кузнецова Н.В., к.п.н., доцент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ДАННЫХ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПМБ**

*Аннотация. Современный бизнес — это огромное количество данных, которые регулярно пополняются и обновляются. Для повышения эффективности деятельности руководству предприятий малого бизнеса необходимо «вооружиться» современным арсеналом методических средств и приемов, к числу которых относятся инструменты визуального менеджмента. В статье автор анализирует роль, значение и характерные особенности дерева целей как инструмента визуализации данных при разработке стратегии развития предприятия малого бизнеса. Результаты анализа могут быть использованы руководством предприятий малого бизнеса для разработки стратегий развития, повышения эффективности деятельности предприятия.*

*Ключевые слова. Организация, малый бизнес, предприятие малого бизнеса, управление, визуализация, дерево целей.*

Малый бизнес- стремительно развивающийся составной элемент общественных отношений и прорывных технологий, «драйвер» инновационного развития [1;2]. В связи с чем от руководителей предприятий малого бизнеса (ПМБ) все больше требуется умение обосновывать и принимать стратегические решения, а также умение видеть и визуализировать перспективы развития организации на основе результатов стратегического анализа в контексте повышения конкурентоспособности

При этом отмечается, что стратегический анализ, реализуемый в рамках стратегического управления и планирования деятельности ПМБ – это основа принятия решений руководством предприятий на микроуровне[3], позволяющая объективно оценить эти внешние и внутренние условия, предсказать будущее, сформировать намерения своих действий и поступков, постоянно контролируя окружающую ситуацию[4]. Только хорошо продуманная и визуализированная стратегия для обеспечения успешного пути к рыночным целям, способность быстро адаптироваться к изменениям в окружающей среде гарантируют успех предприятиям малого бизнеса [5].

Современный бизнес — это огромное количество данных, которые регулярно пополняются и обновляются. Но просто наборы цифр не способны отразить взаимосвязи между бизнес-процессами, наглядно и быстро обозначить периоды роста или спада. Они не позволяют увидеть ситуацию в целом, и разработать в дальнейшем соответствующую стратегию развития, выделив ключевые ценности компании. Отмечая при этом, что ценность является

конечной целью бизнеса, и поэтому параметры ценности являются ключевыми для достижения повышения уровня производительности и удовлетворенности клиентов/пользователей[6]».

И руководитель ПМБ должен четко и ясно осознавать те преимущества которые дает ему визуализация данных, в чем ее основной эффект. Экспертами, специалистами практиками отмечается, что «самый существенный эффект визуализации в бизнесе – это скорость. Скорость восприятия, понимания и обработки сложной бизнесовой информации. Когда время является наиболее ценным ресурсом в развитии бизнес-организаций, конкурентной борьбе, внедрении изменений в условиях постоянно меняющихся внешних факторов, непрерывном обучении и повышении квалификации руководителей и персонала, искусство визуализации становится одним из ценных качеств менеджера и бизнес-тренера. Бизнес-визуализация помогает «запустить» системное мышление, визуальные образы «расставят» акценты и приоритеты в море информационного контента. Считается, что за счет визуальной составляющей активируются оба полушария мозга, а, значит, можно оперативно включить в работу, задействовать весь потенциал человека [7;8]как потенциального предпринимателя. Исследования Alfredson & Söderberg еще в 2011 году подтвердили, что мозгу легче обрабатывать картинки, чем текст, и людям легче коммуницировать визуальным способом, чем только текстовым - например, посредством отчетов [9].

И главный для руководителя ПМБ момент в этом разрезе - это ответ на вопрос что такое визуализация данных? Что она дает ПМБ? Какие инструменты наиболее эффективны в каждом конкретном случае?

Визуализация данных, прежде всего, это - представление сведений в графическом виде, например, в диаграммах, рисунках или пиктограммах. Оно позволяет показать много всего в сжатой, понятной даже не для специалиста форме. И наглядно представляет ключевые выводы, важные для презентации. Систематизация бизнес-задач и планов при помощи бизнес-визуализации – это возможность не выпустить что-то действительно важное из поля зрения руководителя ПМБ. Для ПМБ визуализация данных может быть актуальна при необходимости оценить эффективность работы или проверить гипотезы на основе имеющихся данных. Аналитики используют более 60 способов визуализации данных: различные виды диаграмм, графиков, дашборды и карты[8].

Можно утверждать, что визуализацию можно рассматривать в двух аспектах:

- 1) как метод представления информации в виде оптического изображения (рисунков, диаграмм, графиков, структурных схем, карт, таблиц и т. д.),
- 2) как размещение всех инструментов, собираемых узлов, деталей, информации об управленческом/производственном процессе так, чтобы они были видны с первого взгляда[8;10].

Для повышения эффективности деятельности ПМБ необходимо «вооружиться» современным арсеналом методических средств и приемов, к числу «красугольных камней» следует отнести стратегический анализ, рассматриваемый одновременно и как средство преобразования данных,

полученных в результате анализа внутренней и внешней среды, в стратегию развития предприятия [11;12]. Рассмотрим один из «настольных» инструментов визуализации данных, используемых при разработке стратегии развития ПМБ – дерево целей.

В современной организации наблюдается иерархичность уровней управления. Из целей различных структурных подразделений и уровней управления организации складывается иерархия целей. Установление связей, зависимости и очередности достижения целей приводит к построению дерева целей (или целевой модели в виде древовидного графа). При правильном его построении каждое структурное подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый требуемый вклад в достижение целей организации как в целом, так и целей УР.

Декомпозиция главной (общей) цели на подцели осуществляется по следующим правилам[13]:

- общая цель является корнем и стволом дерева, находится в вершине графа и определяет конечный результат;
- реализация подцелей каждого последующего уровня «скелета» дерева в виде ветвей, расходящихся по направлениям, является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формировании «дерева целей» следует исходить из того, что каждая ветвь дерева описывает результат, а не способ его достижения;
- подцели каждого уровня независимы друг от друга и невыводимы друг из друга.

Также при построении дерева целей рекомендуется[14]:

- Переходить к целям более низкого уровня до тех пор, пока не получатся цели, имеющее количественное описание,
- Разворачивать цели во времени,
- Определить коэффициенты относительной важности целей,
- Рассмотреть альтернативные варианты целей,
- Исключить маловажные мероприятия (для чего и важны коэффициенты относительной важности целей),
- Исключить мероприятия с низкой эффективностью и малой необходимостью,
- Исключить те мероприятия, для которых заведомо не хватает ресурсов.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей (в том числе и целей УР), от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее системы управления.

Также такая иерархичность построения имеет свои преимущества:

- Иерархические представления системы могут использоваться для описания того, как влияет изменение приоритетов на верхних уровнях на приоритет элементов верхних уровней.
- Иерархия представляет более подробную информацию о структуре и функциях на нижних уровнях и обеспечивает рассмотрение целей на высших уровнях.

- Естественные системы, составляемые иерархически, строятся эффективнее, чем системы, собранные в целом.
- Иерархии устойчивы и гибки[15].

Построение **дерева целей** имеет одно большое методологическое достоинство. Оно позволяет разрабатывать стратегию развития ПМБ, двигаясь от формирования главного замысла, от центральной идеи к обдумыванию деталей и частных (рис. 1). Главная цель устанавливается на вершине иерархии, их подцели – непосредственно под ними, на самом нижнем уровне размещаются возможные ресурсы.

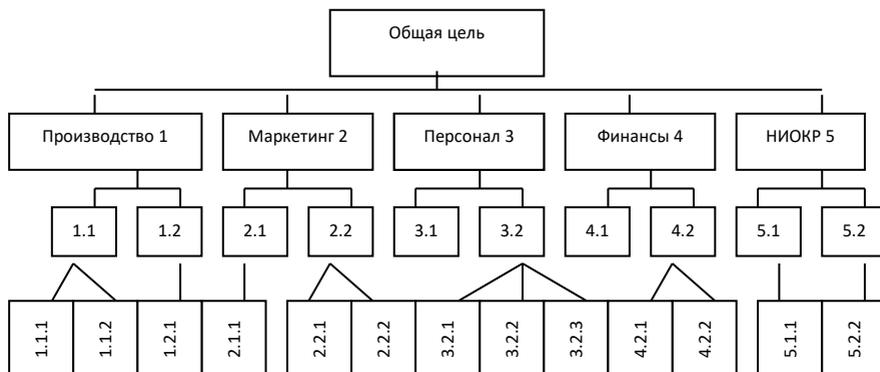


Рис. 1. Дерево целей [16;17]

Процесс формирования целей напоминает перевернутое дерево. Ствол - это главная (генеральная) цель; каждая ветвь, отходящая от ствола- цель второго порядка; ветвь, отходящая от главной ветви – цель третьего порядка и т.д. На конечных уровнях дерева целей даются исчерпывающие ответы на вопросы о том, кто, что и в какие сроки должен сделать, чтобы проблема была разрешена[17].

С помощью дерева целей сложные решения иерархически расчлняются на элементы, причем цели становятся более конкретными по мере того, как ветвление продвигается вниз[15].

При построении дерева целей необходимо придерживаться следующих правил:

- Соподчиненность, полнота, согласованность и непротиворечивость целей в дереве (это обеспечивается методикой его построения, основанной на последовательном развертывании основной цели на множество подцелей).
- Определенность, обеспечиваемая возможностью оценки достижения целей в количественной форме.
- Конкретность цели, т.е. цели должны выражаться в конкретных показателях.
- Реальность, т.е. имеющиеся средства и ресурсы должны быть достаточными для выполнения цели в определенные сроки.

- Комплексность, обеспечивающая единство научных, социальных, технических, экономических и производственных требований.

Цель должна излагаться однозначно, формулироваться набором ключевых слов в терминах событий. При данном образе действий поиск путей реализации замысла оказывается, подчинен задаче достижения цели, а не интересам отдельных подразделений организации или каким-либо традиционно сложившимся инертным стереотипам[16;17]. Теорией и практикой бережливого производства доказано, что визуализация целей производства способствует ускорению пути их достижения, а понимание общего стратегического направления развития организации позволяет работникам внедрять кайдзен-действия в соответствии с общепринятой стратегией развития организации[10].

Цель деятельности ПМБ, цели принимаемых и реализуемых при разработке стратегии управленческих решений служит при этом интегрирующим фактором, когда она отображает общие интересы всех контрагентов, оказывающий влияние на организацию МБ. На основе дерева целей руководство ПМБ приступает к построению стратегической карты.

Среди ключевых преимуществ визуализации для ПМБ можно отметить:

- быстрое информирование персонала,
- осуществление визуального контроля,
- эффективная борьба с «эффектом замыливания глаза»,
- однозначная интерпретация одной и той же информации,
- информирование о разных показателях производства,
- повышение производительности труда [9].

Построение системы визуализации должно основываться на ряде принципов управления. Гуру бережливого управления Масааки Имаи отмечает, что инструменты визуального менеджмента должны постоянно напоминать рабочим и управленцам обо всех элементах, обеспечивающих успех деятельности компании: от представления стратегической цели до перечня предложений сотрудников. Масааки Имаи сформулировал базовые принципы визуального менеджмента, соответствие которым является обязательным условием при его внедрении в практику любой компании [10;18].

Мы отмечаем, что предприятия ПМБ являются более гибкими и адаптивными структурами, способными своевременно отслеживать появление новых товаров и любые изменения воспринимать не как рискованные, а как «жизненно необходимые» организуя свою деятельность, ориентируясь, прежде всего, на сигналы общества, рынка, ценности и интересы собственников, используя инструменты визуализации для дальнейшего развития[1;6].

В заключении следует отметить, что дерево целей и стратегическая карта позволят руководителю ПМБ: во-первых - четко сформулировать стратегию и информировать о ней всех сотрудников; во-вторых - определить ключевые внутренние процессы, которые обеспечивают успех стратегии; в-третьих - привести в соответствие человеческие, информационные и организационные ресурсы, чтобы получить от инвестирования в них наибольшую отдачу; в-четвертых - выявить пробелы в стратегии и вовремя принять меры. Это инструменты, с помощью которого ПМБ может объединить краткосрочные цели деятельности организации с ее миссией и стратегией на долгосрочную

перспективу [19;20]. Еще одно достоинство такого образа действий при разработке стратегии является то, что менеджер не «тонет» во второстепенных и мелких вопросах и проблемах. Можно утверждать, что визуализация данных при разработке стратегии развития ПМБ является не только наукой, но и искусством. Средства визуализации способны сделать работу значительно проще, эффективнее и безопаснее.

#### Источники

1. Ступина К.В., Кузнецова Н.В. Развитие малого бизнеса в современных условиях // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2018. - С. 85-94.
2. Кузнецова Н.В., Ступина К.В. Малый бизнес в России: тенденции и перспективы развития// АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 76-й международной научно-технической конференции. – Магнитогорск, 2018. С. 234.
3. Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В. Методы стратегического анализа: опыт применения метода стратегических карт в практике современных предприятий // Современный менеджмент: теория и практика. материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск, 2017. - С. 51-56.
4. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Роль стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. – Магнитогорск, 2017. - Т. 2. - С. 168-170.
5. Dzemyda, I. (2014) Strategic Management of Business Organizations. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2014. -102p.
6. Кузнецова Н.В., Кортюженкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
7. ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ВИЗУАЛИЗАЦИЯ И КОМУ ОНА НУЖНА? – Режим доступа: <https://buro-akzent.ru/biblioteka/article/chto-takoe-biznes-vizualizaciya.html>
8. Визуализация данных: почему это важно для бизнеса. Инструменты и особенности. Режим доступа: <https://cloud.yandex.ru/blog/posts/2022/08/data-visualization#importance>
9. Антонова А. Стандартизация и визуализация процессов. – Режим доступа: <https://sert-service.ru/standartizatsiya-i-vizualizatsiya-protsesov>
10. Семибратский М. В. Система визуального менеджмента в организации: принципы построения и практические инструменты реализации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 3. С. 19–26. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-3-19-26.
11. Кузнецова Н.В. Стратегический анализ как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 35-38.
12. Литвинчук В.И., Кузнецова Н.В. Современный менеджмент: к вопросу определения подходов, технологий, методов в практике управления организацией // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 64-72.
13. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках : учебник для вузов / Б.В.Прыкин [и др.]; Под ред. проф. Б.В.Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. – 415 с.
14. Трояновский В.М. Разработка управленческого решения : учеб.пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 208 с.

15. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб.пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев; под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
16. Kuznetsova N. Methods of management decision making. Москва, 2017.
17. Кузнецова Н.В. Менеджмент. - Магнитогорск, 2016.
18. Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишер, 2017. 414 с.
19. Кузнецова Н.В. Стратегическая карта как инструмент визуализации стратегии развития предприятий малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9 (146). С. 887-892.
20. Malyshev P., Пономарева О.С. Разработка стратегии развития как фактор повышения конкурентоспособности организации // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 43-46.

**УДК 658**

**Назарова О.Л., д.п.н., профессор**  
**Кручинин П.А., магистрант**  
**Кручинина Ю.Л., магистрант**  
**Магнитогорский государственный технический**  
**университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИОБРЕТЕНИЯ НОВЫХ ЗНАНИЙ В ИТ-КОМПАНИЯХ**

***Аннотация.** В статье рассматриваются методы приобретения новых знаний, которые используются в ИТ-организациях, занимающихся производством программного обеспечения. Проводится их анализ, делаются выводы по необходимости использования сотрудников, организующих деятельность по управлению знаниями.*

***Ключевые слова:** знания, управление знаниями, методы управления знаниями, корпоративная культура, code review, парное программирование, семинары.*

Говоря о методах приобретения новых знаний и их анализе, стоит понимать, с какой научной дисциплиной мы работаем, каких именно точек зрения о знаниях придерживаемся. В современном мире рассматривать данный процесс, не говоря о прикладной области, было бы абсолютно некомпетентно. Рассмотрим наиболее известные из наук, в которых присутствуют методы взаимодействия с новыми знаниями.

Самые первые появившиеся на свет описанные способы получения знаний человеком относятся к разделу философии о возможности познания мира – гносеологии – науке о знаниях. Когниция – теория познания в исследуемой дисциплине, говорит о процессах и методах приобретения знаний о явлениях и закономерностях материальной части Вселенной, доступной человеческому разуму. Описывает базовые для человеческой сущности методы, основанные на таких понятиях как: опыт, наблюдение, сообщение [1].

Не менее важной уже в современном постиндустриальном обществе стала и наука о управлении персоналом. Говоря о методах приобретения новых знаний в компании, строящий бизнес, стоит обратиться к knowledge management

(менеджмент знаний, управление знаниями) – понятие, которое характеризует собой организацию системы процессов для сбора знаний и навыков их передачи. Под управлением знаниями обычно понимают систему мероприятий, процедур и норм корпоративной культуры, системно реализующих приобретение и создание, описание и систематизацию (кодификацию), хранение и востребование, передачу и использование знаний в организации[2]. Что облегчает адаптацию новых сотрудников и передачу задач от одних исполнителей или команд другим.

Повышение организационной эффективности и сохранение знаний в легкодоступной форме здесь является основными целями управления знаниями, оно направлено на предоставление необходимой информации персоналу в требуемое время. Последняя на сегодняшний день появившаяся ступень в приобретении знаний относится к миру машин, основанных на процессорах и имеющих вычислительные мощности для решения запрограммированных им задач. С появлением вычислительной техники проблема передачи знаний от человека машине и обратно до сих пор не имеет оптимального решения. Так как структурное строение техники и человека кардинально отличается, то базовые методы, описанные в гносеологии и других дисциплинах, не подходят здесь. Появление инженерии знаний – науки о разработке экспертных систем и баз знаний погружает нас в эту проблему.

В данной работе рассматриваются методы приобретения знаний в IT организациях. Проводится анализ способов получения новых знаний, а также оценка необходимости введения в компании должности специалиста по работе со знаниями.

Целью работы является анализ методов приобретения новых знаний в IT организации. Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести анализ влияния корпоративной культуры на получение новых знаний в компаниях, разрабатывающих программное обеспечение;
- 2) изучить методы приобретения новых знаний в IT организациях.

Актуальность определения наиболее эффективных методов приобретения новых знаний можно рассмотреть на огромном множестве объектов и их структур. Чаще всего их возможно анализировать с нескольких сторон – где каждая из них определяет получение знаний по-своему.

В качестве примера рассмотрим организацию по разработке программного обеспечения. Анализируя кампанию, работающую с компьютерной техникой и имеющей сотрудников разных профилей можно выделить как минимум две дисциплины, которые касаются получения знаний в рамках её деятельности – наука о управлении знаниями в рамках персонала организации и наука о взаимодействии со знаниями от машины к человеку и наоборот. Существует и другие, однако в рамках исследования ограничимся данными дисциплинами.

Рассматривая сотрудников компании как носителей не только профильных, но и как специальных знаний (присущих только определенному проекту, с которым работает человек) существует проблема наиболее эффективного способа адаптации нового принятого на работу персонала. Если профильные знания чаще всего уже соответствуют занимаемой позиции

работника в рамках его компетенций, то специальные нет. Им должны его обучить. Из этого возникает проблема: «Какие способы получения новых знаний стоит применить для обучения сотрудника специальным навыкам, чтобы он с наименьшими затратами для компании смог выполнять свои должностные обязанности наиболее быстро и эффективно?» – этот вопрос актуален для всех современных организаций.

Знания не только представляют собой самостоятельную ценность, но и порождают мультипликативный эффект по отношению к другим факторам производства, воздействуя на уровень эффективности их применения [3].

Вторая проблема не менее актуальна для IT-компаний. Суть её состоит в том, как построить такую систему или организовать взаимодействие с уже существующей таким образом, чтобы временные затраты на обучение, разработку и взаимодействие с ней были минимальными.

Организация сбора, накопления, хранения, обработки и предоставления знаний является целью менеджмента знаний, представляющего собой часть современного менеджмента. Различные специалисты меняют место работы, вместе с этим компании теряют накопленный за время работы сотрудника интеллектуальный капитал. Для предотвращения подобных случаев, на предприятиях стали разрабатывать и внедрять правила загрузки данных. Информация может вноситься в специально разработанные программы для внутреннего пользования или приобретенные системы (бухгалтерские системы, ERP, CRM), что позволяет не только сохранить данные в структурированном виде, заданном аналитиком, но также выгружать их при необходимости.

**Корпоративная культура.** Под корпоративной культурой понимается совокупность социальных механизмов и ценностей, способствующих или препятствующих обмену знаниями, их сохранению, использованию и созданию новых знаний [4]. Нормы поведения и традиции определяют культурный аспект компании. Именно ориентир на развитие данной составляющей является одной из важнейших ценностей обмена знаниями, накопленными в организации. С точки зрения компаний, работающих с программным кодом, корпоративная культура в первую очередь является помощником в создании ПО.

Процесс, с которым сталкивается каждый новый сотрудник IT компании пишущий код – оценка структуры решения, с которым ему предстоит работать. Если проект написан плохо, содержится сильная связность и отсутствуют предпосылки к масштабированию – то это прямой путь к демотивации нового работника. Взаимодействие с некачественным кодом приносит даже опытным и квалифицированным сотрудником головную боль. В таком случае ожидание начальства, основанные на квалификации вновь прибывшего сотрудника могут быть сведены к минимуму. К представленным выше факторам также стоит добавить волнение, связанное со сменой места работы, необходимое время на адаптацию и менторство, которые, согласно принятым в компании нормам социальной культуры должны поставить сотрудника на рельсы, движущие его вперед по карьерной лестнице, позволяющие работать с максимальной эффективностью.

Несоответствие ожиданий нового сотрудника и корпоративных ценностей, предоставленных ему, влечет за собой убытки для организации,

связанные с дополнительным временем на адаптацию персонала или же поиск новых кадров на рынке труда.

**Мероприятия для обмена знаниями в IT.** В большинстве IT компаний есть устоявшиеся к настоящему времени методы, позволяющие обмениваться знаниями в данной сфере наиболее эффективно. Рассмотрим основные из них:

***Просмотр кода (code review).*** Просмотр кода – это процесс изучения исходного кода программы для её понимания. Его полезно применять для поиска ошибок и предположения идей по улучшению программы. Он также позволяет лучше понять, как другие программисты пишут код и как использовать их практику для улучшения своей кодовой базы. Просмотр кода необходим программистам любого уровня, так как с помощью данного метода наиболее эффективно изучать код своих коллег.

Один из вариантов просмотра кода исключает публичное обсуждение, работа идёт в паре: автор – рецензент. Такой вариант снижает вероятность стресса для автора, т. к. возможные ошибки не выносятся на публику, но, соответственно, уменьшает и обучающий эффект: другие программисты компании не могут учиться на чужих ошибках, а сам автор получает неполный спектр мнений.

***Парное программирование.*** Парное программирование – это практика программирования, в которой два программиста работают над одним и тем же проектом. Они могут писать код вместе, обсуждать проект и проверять друг друга. Один программист управляет компьютером и в основном думает над кодированием в деталях. Другой программист сосредоточен на картине в целом и непрерывно просматривает код, производимый первым программистом. Время от времени они меняются ролями, обычно каждые полчаса» [5]. Данная техника помогает избежать ошибок и предотвратить появление нежелательных побочных эффектов. Также программисты могут проще понять код друг друга и поддерживать его в будущем. Парное программирование помогает улучшить качество кода и ускорить процесс разработки. Оно также помогает программистам обмениваться идеями и придумывать новые решения, получать больше опыта и улучшать свои навыки.

***Лекции и семинары.*** Проведение лекций и семинаров в IT – это классический элемент приобретения новых знаний. Обычно на таких мероприятиях используется формат мини-лекций с несколькими докладчиками, а также общение со слушателями. Однако, есть некоторые сложности, которые несет данный подход.

Первая и наиболее очевидная – к таким лекциям нужно долго готовиться, изобретать наглядный материал, практиковаться. Не всегда руководство компаний готово выделять на это время. Вторая, менее очевидная проблема – это отсутствие навыков публичного выступления у тех специалистов, которые могли бы поделиться своими знаниями [6]. Здесь сложно предложить какое-то универсальное решение, максимум, что можно сделать, – это создать благоприятные психологические условия для выступления: предоставить уютное, комфортабельное помещение, задать неформальный характер встречи и др.

Таким образом, эта форма обучения в значительной мере зависит от желания потенциальных лекторов. Навязывать её было бы неправильно, но поощрять можно и нужно.

Так или иначе, создание/приобретение знаний - это непрерывная передача, объединение и преобразование различных типов знаний. Знание создается через практику, сотрудничество, взаимодействие и образование, поскольку только так различные типы знаний совместно используются, трансформируются и преобразуются, переходя в новые состояния. Создание знаний зависит от используемых инструментов и механизмов, в сочетании со способностью применять знания на практике в условиях, способствующих взаимодействию и экспериментированию [7].

**Заключение.** В результате проделанной работы удалось проанализировать методы получения знаний в ИТ компаниях. Основными свойственными данной отрасли методами являются: оценка кода и парное программирование. Классические методы тоже используются, основной из них – проведение лекции и семинаров. Выявлено, что корпоративная культура является фактором успешной деятельности сотрудника в комфортных условиях. В первую очередь её необходимость обуславливается применимостью в ведении новых сотрудников по этапам ознакомления с компанией и построением карьеры в ней. В крупных компаниях со значительным числом программистов (несколько десятков и более) имеет смысл вводить должность для специалиста, отвечающего исключительно за развитие культуры управления знаниями. Важно, чтобы данный сотрудник в первую очередь был хорошим психологом, а не программистом, так как его сфера деятельности относится к управлению и взаимодействию с персоналом. В небольших ИТ организациях (от 20 до 30 сотрудников) такой работой может заниматься и менеджер проекта.

#### **Источники**

1. Основы философии науки : учебник / В. П. Кохановский, Т. Г. Лешкевич, Т. П. Матяш, Т. Б. Фатхи. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 603 с.
2. Назарова О.Л. Управление знаниями как фактор эффективности и устойчивости образовательной организации // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 77-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск, 2019. С. 203.
3. Мильнер Б. З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. Москва : Инфра-М, 2003. 107 с.
4. Семенов В. И. Корпоративная культура организации как социологическая категория // Вестник ИрГТУ. 2015. № 5. С. 271-275.
5. Чугеев В. Л. Организационные аспекты управления знаниями в ИТ-компаниях // Вопросы территориального развития. 2013. № 2. С. 1-8.
6. Пахунов А. А. Рецензирование кода (code review) [Электронный ресурс] Режим доступа: URL : <https://blog.not-a-kernel-guy.com/2007/02/21/151/> (дата обращения 20.01.2023)
7. Кузнецова Н.В. Новые знания в организации: к вопросу выбора оптимального метода создания, управления и генерации // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 133-138.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОГО ПРОГРАММНО – АППАРАТНОГО КОМПЛЕКСА УМНАЯ ЯЧЕЙКА IBOX

*Аннотация. В статье просматривается инновация, и как любая инновация в современном понимании характеризуется следующими основными моментами. Во-первых, в качестве инновации понимается объект - новая потребительская стоимость, основанная на достижениях науки и техники. Во-вторых, акцент делается на утилитарной стороне нововведения - способности удовлетворить общественные потребности с большим «полезным эффектом». В данном случае важнейшим признаком инновации выступает не техническая новизна, а новизна его потребительских свойств. Инновация является синонимом слова нововведение и может использоваться наряду с ним. В-третьих, любая инновация является результатом умственной деятельности человека, и в ней велика доля интеллектуальной составляющей. При этом проблемой является коммерческая оценка значимости интеллектуальной собственности, как и в целом ряде случаев ее защита от недобросовестного использования. Следует отличать инновации от изобретений, которые являются результатом умственной и творческой деятельности, но при этом могут остаться нереализованными. «Изобретение» становится «нововведением», если получает успех на рынке. Инновации должны приносить эффект - коммерческий или некоммерческий. С этой точки зрения инновацию можно рассматривать как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание.*

*Ключевые слова. Инновации, разработка инновационного продукта, разработка программного продукта на платформе Arduino.*

Инновации являются драйвером современного экономического развития любой страны. Инновации как новая комбинация производственных и интеллектуальных ресурсов несомненно открывают дорогу новым товарам и услугам, методам производства, источникам сырья и технологиям [1]. Инновации в сфере услуг имеют существенное значение, поскольку по данным Всемирной организации интеллектуальной собственности технологические сервисы входят в ТОП 5 классов товаров и услуг [2].

В последние десятилетия камеры хранения используются повсеместно: их можно найти в торговых центрах, книжных магазинах, музеях, аптеках, аэропортах и прочих объектах. Они удобны тем, что в них можно поместить свой багаж или повседневные сумки и пакеты и налегке отправиться по своим делам. В торговых центрах и супермаркетах камеры хранения встречаются повсеместно, но не все крупные сетевые магазины располагают автоматическими ячейками для хранения. Обычные камеры с механическими замками не отличаются надежностью, т.к. такие замки легко вскрыть, вследствие чего люди, зная об этом, проводят в магазине гораздо меньше времени, чем могли бы. Практически ежедневно случаются кражи с ячеек хранения в больших торговых центрах, гипермаркетах и обычных магазинов. Случаются они из-за того, что стандартные

ячейки хранения не способны защитить полностью личные вещи посетителей от взлома и хищения. Принцип защиты традиционной камеры хранения состоит из механического замка с ключом. Сам же корпус выполнен не из прочного материала, который можно будет сломать, погнуть и вовсе оторвать дверцу ячейки. У многих ячеек подходят ключи к соседним ячейкам, тем самым пользователь своим ключом от своей ячейки может перепутать и открыть соседнюю чужую ячейку. Старые ячейки в магазине наскучили своим не современным дизайном и интерфейсом. Выполнены они из обычного тонкого металла толщиной не более 5 мм. Принцип открывания и закрывания осуществляется с помощью ключа и замочной скважины с подвижным механизмом. Для более безопасного и современного на сегодняшний день был спроектирован и реализован новый вид ячеек хранения «ИВОХ». В данном проекте были использованы качественные высокопрочные материалы, что смогут выдержать практически любые удары, а также есть присутствует степень огнеупорности. При проектировании был использован современный стиль «Соты». Можно использовать как одну ячейку хранения, а также и в сборе из 10 штук. В собранном виде они имеют вид сот. Преимущества новой ячейки «ИВОХ» в том, что в нем использована электронная новая система, а именно: отсек с зарядкой для гаджетов посетителей, современная ручка с индикацией, которая позволяет определять в каком состоянии сейчас находятся ячейки (свободна/занята).

Данный проект можно отнести к инновационной разработке, так как аналоги в Российской Федерации отсутствуют. В крупных торговых центрах, за рубежом используются аналогичные ячейки хранения, но их основное назначение хранение, отсутствуют дополнительные функции, такие как: экранная реклама, возможность зарядки гаджетов. Вместо дисплея стоит индикация, состоящая из трех светодиодов, красного, зеленого и оранжевого цвета. При подсветке красным цветом – ячейка не используется, так как ячейка занята или вовсе не работает, зеленый цвет обозначает, что ячейка свободна и готова к использованию, так же присутствует оранжевый светодиод – он загорается только тогда, когда идет считывание карточки. Немаловажным недостатком является отсутствие вольтметра в работе системе, так как знать напряжение в комплексе очень важно. По проведенной статистике за рубежом, 75 % пользователей оценили удобства при использования данных систем хранения, 10 % высказали свое недовольство, так как считают, что система не имеет никакой защиты, 15 % вовсе предпочитают не пользоваться никакими ячейками. Главные недостатки тех ячеек – отсутствие информативного дисплея. При опросе посетителей торговых центров выяснилось, что для комфортного пользования хватает зарядки для гаджетов во время посещения торгового центра.

Перечислим этапы разработки инновационного продукта ИВОХ.

1. *Изучение потребностей в системе камер хранения.* Были проведены исследования, анализ спроса на новый вид систем хранения. Опрос был проведен: в торговом центре, аэропорту, железнодорожном вокзале, гостинице.

2. *Формирование инновационной идеи.* Данная идея для создания и реализации проекта возникла после получения информации по участвующимся

хищениях с камер хранения. Стандартные ячейки хранения легко вскрываются подручными средствами или ключом от соседней ячейки.

3. *Проведение исследования.* На данном этапе было проведено онлайн анкетирование, опрос посетителей торгового центра, вокзала и т.д. Из 200 опрошенных посетителей, 85 % поддержали данный проект, 10 % отнеслись нейтрально, 5 % были против нововведений. При разработке проекта были учтены все пожелания клиентов и директоров.

4. *Отбор разработанных идей.* Было несколько вариантов разработки данного проекта, вариант использования ячеек в сборе в виде сот, одиночного расположения ячеек или стандартно прямоугольный. Было принято решение в пользу ячеек в форме сот. При написании кода было несколько вариантов какой функционал получит ячейка, будет выводиться на экран состояние работы ячейки или внедрение возможности размещения рекламы. Решение было принято о возможности совмещения данных функции (размещение рекламы/логотипа) по пожеланию клиента.

5. *Выработка концепции производства инновационного продукта.* Данный продукт разрабатывался как инновационный продукт. Все современные технологии были внедрены и учтены при разработке. При разработке одной ручки дверцы макета были использованы современные технологии в виде SPI ленты, эпоксидной смолы и программного кода.



Рис. 1. Индикация состояния системы

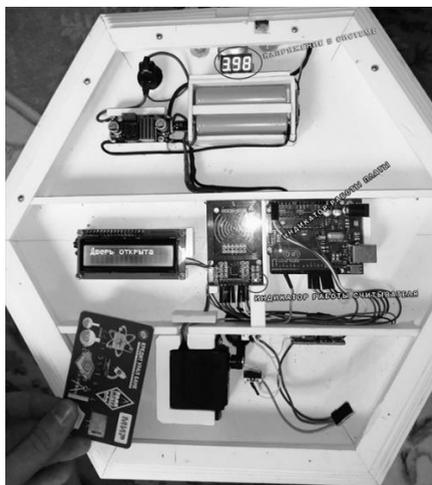


Рис. 2. Компонентная составляющая часть проекта

Уникальность микросхемы Arduino заключается в том, что компактное устройство позволяет вместить в себя большое количество информации и команд. Главная микросхема Arduino обрабатывает двоичный зашифрованный код, тем самым позволяет корректно использовать считыватель с RFID метками, выводить информацию на ЖК экран. Цифровой модуль используется для обозначения номера ячейки [3; 4].

*6. Анализ экономической эффективности.* Стоимость – выраженные в деньгах затраты на производство и реализацию товара. Процент дохода от реализации системы хранения состоящей из 9 ячеек составляет 45%. При продаже одного готового комплекса в продуктовую торговую сеть для клиента составляет  $9.800 * 22 = 215.600$  рублей. Ранее расходы на аналогичное количество у торговой сети  $13.300 * 22 = 292.600$  рублей, т.е. на 77.000 рублей экономически выгодно приобрести современный инновационную систему хранения. При этом торговой сети дает возможность размещения рекламы у себя на ЖК дисплеях, что составляет (до 20.000 рублей), и дает возможность дополнительного заработка и сокращение расходов по обслуживанию, ремонту и замены комплектующих, а именно замена замочных скважин, ключей и смазывание подвижных механизмов. Разработанный комплекс хранения не нуждаются в обслуживании, что позволяет сократить затраты компании.

*7. Создание инновационного продукта.* При разработке программного продукта, была внедрена функция автоматического открывания дверей комплекса хранения после закрытия магазина (для покупателей). Перед закрытием торгового центра все ячейки автоматически переходят в спящий режим, все дверцы открываются для дальнейшего осмотра забытых покупателями вещей, а также на наличие опасных и взрывчатых вещей. Данная функция положительно скажется на работоспособности комплекса и организации. Благодаря

автоматическому открыванию дверей, уполномоченные лица имеют возможность проверить работоспособность открывания ячеек.

8. *Тестирование инновационного продукта.* Данный продукт успешно протестирован в одной из сети магазинов города и получил положительные оценки от посетителей. В ходе разработок никаких ошибок в программном продукте выявлены не были.

9. *Маркетинговое исследование инновационного продукта.* Данной разработкой заинтересовалась сеть отелей для размещения у себя на ресепшене ячеек хранения личных вещей гостей отеля.

Процесс взаимодействия пользователей с умной ячейкой невероятно прост, для этого необходимо иметь клубную карту, скидочную карту магазина, жетон, электронный ключ или смартфон с поддержкой NFC. Покупателю необходимо будет поднести цифровое устройство (жетон, электронный ключ и т.д.) к считывателю метки, в оперативную память микроконтроллера ячейки запишется уникальный код пользователя “UID”, на ЖК дисплее высветится надпись: «Добро пожаловать», только после этого ячейка будет готова к использованию. Современные ячейки хранения оснащены ЖК дисплеями, что позволяют выводить кроме рекламы, следующую информацию: статус работы, текущее значение даты и времени.

Данный проект является инновационным, так как для его разработки был написан программный код на языке программирования высокого уровня C++. С. Проект был успешно спроектирован и реализован, в дальнейшем при обновлении программного продукта будут внедрены новые функции системы.

Таким образом, инновации являются частью современной системы экономики знаний и ресурсом развития как отдельных предприятий, так и целых отраслей. Однако для того чтобы знания стали действительно стратегическим ресурсом организации, способствующим переводу ее в более «высокое» качественное состояние, должны быть сделаны определенные шаги. В существующей организационной системе следует определить новые (или проявляющие себя по новому в соответствии с поставленной задачей управления) знания, компетенции, должности, профессии, специальности и специализации; ставить перед ними цели и задачи в соответствии с принципом SMART, связывать их решения в единые процессы, выполняемые по определенным технологиям [5;6].

#### **Источники**

1. Алексеева М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — М. : Изд-во Юрайт, 2023. — 337 с.
2. Сайт Всемирной организации и интеллектуальной собственности Всемирная организация интеллектуальной собственности (wipo.int)
3. Аливерти Паоло. Изучаем Arduino : руководство для начинающих / Паоло Аливерти ; [перевод с итальянского О. Ермака]. — М. : Эксмо, 2021. — 400 с.
4. Блум Джереми. Изучаем Arduino: инструменты и методы технического волшебства. 2-е изд.: пер. с англ. – Санкт Петербург, 2020. – 529 с.
5. Кузнецова Н.В. Знания как стратегический ресурс развития организации // Мировоззренческие основания культуры современной России : сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции. Магнитогорск, 2018. С. 92-95.

6. Кузнецова Н.В. Менеджмент знаний как составляющая стратегического управления организации // Инновации, кластеризация, информационная трансформация и экономическое развитие: региональный аспект. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2018. С. 21-25.

УДК 338.24

**Назарова О.Л., д.п.н., профессор,  
Кузнецова Н.В., к.п.н., доцент  
Артюхова И.А., магистрант,  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация. Знания персонала - наиболее ценный актив компании, а управление знаниями – важнейшая и неотъемлемая часть стратегии управления современной организации, особое место в рамках которой занимают вопросы образования и развития персонала. Образование становится своеобразным фундаментом, поскольку способствует производству знаний, поддержке инноваций, подготовке компетентных, конкурентоспособных, инновационно мыслящих работников, адаптированных к изменяющимся условиям экономической среды, способных оперативно реагировать на требования рынка труда. В статье авторами рассматриваются роль, значение, особенности концепции непрерывного образования персонала в рамках стратегии управления знаниями в организации, выделяются положительные аспекты как для работодателя, так и для персонала.*

*Ключевые слова: Организация, компания, управление, знания, управление знаниями, стратегия управления знаниями, образование, подготовка, развитие, непрерывное образование, экономика знаний*

Современная инновационная экономика или экономика, основанная на знаниях, по сути, является наукоемкой, при которой неизмеримо, возрастает роль знаний и информации за счет возможностей доступа на базе современных информационных технологий к мировым ресурсам знаний, созданных всем человечеством [1]. С появлением экономики знаний, расширением возможностей цифровизации общества людям становится принципиально необходимо повышать свою информационную грамотность на протяжении всей своей взрослой жизни, чтобы справляться с постоянно меняющейся информационной средой, в которой знания выступают основной производительной силой[2;3;4]; адаптироваться к новым условиям. Кроме того, следует отметить, что современный уровень развития человечества характеризуется тем аспектом, что знания становятся ключевым конкурентным преимуществом личности, выступая одновременно как стратегический ресурс не только отдельной личности, но и организации и общества в целом. Приоритетными в данном разрезе становятся концепции «образование для всех», «образование через всю жизнь», «образование для устойчивого развития» в рамках экономики знаний, согласно

которым все участники производственных и деловых отношений должны быть готовы к обучению на протяжении всей жизни, постоянной смене вида деятельности[5].

Все это также обуславливает активизацию интереса к выработке стратегий компании (в том числе и стратегию управления знаниями), так как без выявления перспектив и предвидения будущих тенденций развития практически невозможна и выработка тактических мер в сложных рыночных условиях [6;7]. Выработка стратегии дает возможность получить определенное представление о будущем развитии организации, а также активно использовать современные методы и алгоритмы управления, обеспечивая их определенную сбалансированность [8]. И в этом аспекте руководителю компании очень важно осознавать значимость знаний персонала организации их актуальность и востребованность, и то какие подходы для отбора, идентификации и последующего применения знаний будут использованы компанией на всех уровнях управления.

Знания как стратегический ресурс личности и организации охватывают широкий спектр разнообразных способностей индивида, таких как образованность, обучаемость, рассудительность, интуиция, умение работать в команде и приспосабливаться к условиям нестандартных ситуаций и др. Что влечет в свою очередь применение системного комплексного подхода ко всему многообразию существующих видов знаний - управленческих, социально-психологических, педагогических, экологических и других [9]. От индивидов все больше требуется воспроизводство или продуцирование «новых знаний»[10], что на фоне цифровой трансформации бизнеса обуславливает необходимость в непрерывном образовании и повышении квалификации[11].

И образование становится своеобразным фундаментом, поскольку способствует производству знаний, поддержке инноваций, подготовке компетентных, конкурентоспособных, инновационно мыслящих работников, адаптированных к изменяющимся условиям экономической среды, способных оперативно реагировать на требования рынка труда. При этом непрерывное образование не только становится социальной и институциональной реальностью, но и начинает играть заметную роль в деятельности организации [1], способствуя адаптации организации и укреплению ее позиций на рынке формируясь через систему управления знаниями. Это достаточно эффективный способ реструктуризации, так как именно обладание знаниями, особенно специфическими знаниями и компетенциями, составляет основу конкурентного преимущества каждой организации [12]. И подходить к данному вопросу следует с точки зрения стратегического развития организации.

Мы полностью придерживаемся точки зрения, что в разрезе требований экономики знаний, непрерывное образование в организации это прекрасная возможность, ведущая к самореализации индивидов, более высокому их профессиональному развитию и возможности улучшить свои жизненные перспективы. Все это возможно, через реализацию стратегии управления знаниями в организации. В контексте этого определимся с ключевыми понятиями - что представляет из себя управление знаниями, стратегия управления знаниями в компании (СУЗ), а также концепция непрерывного образования.

Современные международные стандарты под менеджментом знаний (управлением знаниями) подразумевают плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний в целях повышения конкурентоспособности организации [13].

Управление знаниями это совокупность стратегических и оперативных усилий, направленных на увеличение, повышение использования интеллектуального капитала организации в целях повышения результативности или прибыльности ее деятельности. Это стратегия, которая трансформирует все виды интеллектуальных активов у более высокую производительность и эффективность в новом новую стоимость и повышенную конкурентоспособность. Это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использование новых информационных технологий в управлении организациями [12].

Как правило, под стратегией управления знаниями (СУЗ) принято подразумевать постановку целей и развертывание плана действий по управлению знаниями в организации.

Стратегия управления знаниями призвана ответить на три вопроса:

1) Где мы сейчас? И в качестве ответа – оценка знаниевых/интеллектуальных активов организации, с учетом всех рисков в области знаний.

2) Где мы хотим быть? В рамках данного вопроса руководству организации необходимо определить каких знаний не хватает компании для достижения поставленных целей, на какие области знаний обратить особое внимание (в том числе и в области образования персонала, повышения его квалификации). Ответ на вопрос даст возможность сформулировать цели в области управления знаниями.

3) Как нам туда попасть (или каким образом мы можем достигнуть поставленные цели в области управления знаниями)? И ответом на поставленный вопрос должен стать подробный план действий: задачи, ответственные, сроки, бюджет, критерии достижения целей.

Для успешной реализации стратегии нужно следовать определенным правилам и алгоритмам [7]. СУЗ направлена на то, чтобы создать новую стоимость, реализованную в продуктах, людях и процессах с помощью рационального формирования и использования знаний в организациях [14]. А одной из первостепенных задач стратегии управления знаниями являются выбор, обработка, аккумулирование «значимого знания» из внутренних и внешних источников, его сохранение и классификация, обеспечение доступа к знаниям, а также распространение и обмен знаниями как внутри организации, так и за ее пределами [15; 16].

Следует отметить, что управление знаниями и реализуемые стратегии управления знаниями это не автономное несамостоятельная активность, а неотъемлемая часть менеджмента любой организации. По своей сути это модель, которая объединяет действия, связанные с формированием знаний персонала, их кодификацией, распространением и использованием, а также с развитием

инноваций и обучением. И управление знаниями можно определить, как искусство создавать стоимость из нематериальных активов организации как целенаправленный процесс конвертации знаний в стоимость.

Таким образом, можно отметить, что управление знаниями это не абсолютно новая парадигма, а лишь вновь осмысленные известные технологии управления, применяемые по-новому в современных условиях. Управление знаниями становится ведущим направлением стратегического менеджмента, который обращает внимание на ресурсы, ставшие сегодня главными и в то же время менее эффективно используемыми.

Экспертами учеными, специалистами-практиками отмечается, что внедрение непрерывного образования в обществе и особенно в организациях, рассматривается как средство повышения квалификации её персонала, что прежде всего, способствует повышению гибкости и продуктивности индивидов на рынке труда. Непрерывное образование или обучение на протяжении всей жизни, на наш взгляд, не должно заканчиваться только школьным образованием. Взрослые должны иметь доступ к образованию на протяжении всей своей жизни. Такая трактовка понятия всецело обосновывает концепцию общества, основанного на приобретении обновлений и использовании знаний. А человеческий ресурс выделяется как самодостаточное производительная сила, самостоятельно добывающая и создающая знания в процессе своей трудовой профессиональной деятельности [17] в условиях конкурентной борьбы.

В рамках функционирования современных организаций это достигается посредством организации системы профессионального и корпоративного непрерывного образования, позиционирующимися как необходимые составляющие системы управления знаниями, от которых зависит эффективность управления интеллектуальными ресурсами в целом. Основная стратегия УЗ в контексте этого заключается в формировании непрерывной системы обучения и развития персонала в компании, где происходит моделирование общекультурных и профессиональных компетенций в зависимости от стратегического планирования, рыночной конъюнктуры, текущих и перспективных потребностей бизнеса, общества и государства [18].

Каждая организация должна построить процесс управления знаниями, определить оптимальный набор инструментов для каждого этапа этого процесса, распределить ответственность и определить формат фиксирования и документирования процессов системы менеджмента знаний. Корпоративное обучение представляет собой систему, призванную обеспечить не только нормальное функционирование, но и развитие инновационной организации в целом. В этой связи конкретным полезным результатом деятельности системы выступает повышение эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей организации в целом. При рассмотрении изменяющихся нужд и тенденций организация должна оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и их обновлениям.

Не менее важный вопрос на повестке руководство современной организации – это как сделать процесс обучения и развития компании и персонала непрерывным, самонастраиваемым, в который будут вовлечены все

категории персонала компании? Для формирования системы непрерывного образования и развития персонала, где процессы управления знаниями будут самонастраиваемыми, необходима кропотливая ежедневная работа в организации по созданию культуры знаний. Подходы к практическому управлению знаниями и мероприятия по развитию персонала в рамках разработанной стратегии УЗ следует рассматривать как вложения в нематериальное богатство организации. И здесь можно выделить ряд преимуществ как работодателя, так и для персонала компании (таблица).

Таблица

Преимущества непрерывного образования в рамках СУЗ в компании	
Преимущества непрерывного образования в рамках СУЗ	
Для работодателя /руководства	Для персонала
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокопрофессиональные кадры, способные решать самые сложные задачи</li> <li>– снижение текучести кадров</li> <li>– опережение конкурентов</li> <li>– формирование кадрового резерва</li> <li>– снижение операционных затрат,</li> <li>– рост эффективности труда работников</li> <li>– повышение мотивированности сотрудников</li> <li>– улучшение контроля интеллектуальных активов компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усиление/приобретение навыков</li> <li>– улучшение коммуникаций</li> <li>– возможность для карьерного продвижения</li> <li>– уверенность в будущем и в собственных силах</li> <li>– удовлетворение от работы,</li> <li>– причина остаться в организации</li> <li>– повышение мотивации труда и интереса к работе</li> </ul>

\*составлено на основе [16;18;19;20;21]

В рамках стратегии управления знаниями непрерывное образование способствует сохранению и развитию субъектной позиции сотрудника на основе самоанализа, самооценки, самоорганизации в дальнейшем освоении поля профессиональной активности. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и умения, сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее, что особенно ценно в кризисных условиях[22;23].

Нельзя не согласиться с точкой зрения А.С.Петровой, согласно которой «даже профессионал имеющий стаж работы 10 и более лет ожидает от системы непрерывного образования стимула к развитию творческого потенциала. .... В период инновационных преобразований в профессиональной сфере он нуждается в приобретении умения действовать в ситуациях неопределенности, быть конкурентоспособным» [24].

Все это позволяет наиболее полно и оптимально реализовать функции непрерывного образования:

- мотивационно-развивающую – через удовлетворение духовных запросов личности, потребностей личного роста и самореализации;
- компенсирющую – через восполнение пробелов как в базовом так и специальном образовании;

- адаптивную (адаптационную) – посредством профессиональной подготовки и переподготовки в условиях динамично-развивающегося внешнего окружения;

- ресоциализации – как продолжение социализации[24;25].

При непрерывном образовании персонала в рамках стратегии управления знаниями упор делается на обеспечение людей информацией посредством системы организационных процедур, образующих целостную цепочку знаний, с тем условием, чтобы сократить нехватку знаний, благодаря разработке, выявлению, преобразованию и использованию их в отношении конкурентоспособности того или иного субъекта[20].

Кроме того, мы можем сделать вывод о том, что знания являются важным и возобновляемым ресурсом, определяющим качество и успех деятельности организации. А реализация концепции непрерывного образования персонала в рамках стратегии управления знаниями в организации выступает как условие инновационного развития, а также предполагает и использование соответствующих образовательных парадигм и технологий, позволяющих эффективно разрабатывать программы непрерывного образования под конкретные задачи или заказ конкретного потребителя, что возможно при переходе от технологий «поддерживающего обучения» к технологиям «инновационного обучения». В то же время при рассмотрении тенденций организация оценивает текущий уровень знаний и определяет, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям, их источникам и необходимым обновлениям.

#### **Источники**

1. Кузнецова Н.В. Непрерывное образование для экономики знаний //В сборнике: Перспективы социально-экономического развития в XXI столетии: инновационные, финансовые, информационные и правовые аспекты. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2019.- С. 22-27.
2. Инновационная экономика : научно-методическое пособие / под ред. М.В.Кудиной и М.А.Сажинной. – М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
3. Управление знаниями. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. А.И.Уринцова. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 255с.
4. Emisiko Maureen, Severina P. Nkirina (2018). Enhancing lifelong learning tendencies through information literacy practices in higher education institutions: a case of cooperative university of Kenya // International Journal of Social Sciences and Information Technology. Vol IV. Issue X, October, pp. 169-180.
5. Кузнецова Н.В. Непрерывная профессиональная подготовка управленческих кадров как необходимое условие инновационного развития // Экономика и политика. 2018. № 1 (11). С. 31-34.
6. Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Роль стратегии в развитии регионального опорного университета // Современный менеджмент: теория и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2018. - С. 11-18.
7. Malyshev P., Пономарева О.С. Разработка стратегии развития как фактор повышения конкурентоспособности организации // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 43-46.

8. Пономарева О.С. Формирование ключевых компетенций на этапе стратегического планирования//В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2016. -С. 38-40.
9. Кузнецова Н.В. Знания как стратегический ресурс развития организации // Мировоззренческие основания культуры современной России : сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции. Выпуск 9. Магнитогорск, 2018. С. 92-95
10. Кузнецова Н.В. Новые знания в организации: к вопросу выбора оптимального метода создания, управления и генерации // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 133-138.
11. Abuzayrova D., Belousova V., Krayushkina Zh., Lonshcikova Y., Nikiforova E., Chichkanov N. (2019) The Role of Human Capital in Science, Technology and Innovation // Foresight and STI Governance, vol. 13, no 2, pp. 107–119. (DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.107.119.)
12. Управление знаниями менеджеров устойчивой организации: методология подхода / Под ред. Т.Ю.Ивановой. – Ульяновск: УлГУ, 2003. – 248 с.
13. ГОСТ Р 54875-2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний. М.: Стандартиформ, 2014.
14. Паникарова С.В., Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 140 с.
15. Маличенко, И.П. Современный взгляд на управление знаниями в организации: от теории к инструментам и технологиям // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. No 2. С. 12–91.
16. Маличенко И.П. Стратегическое управление инновационным развитием российских компаний в условиях формирования «экономики знаний» // Научный аспект. 2012. №3ю С.38-44.
17. Кузнецова Н.В. Менеджмент знаний как составляющая стратегического управления организации // В сборнике: Инновации, кластеризация, информационная трансформация и экономическое развитие: региональный аспект. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2018.- С. 21-25.
18. Маличенко И.П. Управление знаниями как эффективный механизм формирования непрерывной системы обучения и развития персонала в организации // Вестник НГУЭУ.2016.№1. С.174-188.
19. Назарова О.Л. Формирование эффективной системы управления знаниями: практический аспект // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 78-83.
20. Савельев А.М., Назарова О.Л. Система управления знаниями организации как осознанная необходимость // СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2019. С. 166-171.
21. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / Пер.с англ. А.Л.Раскина; Под науч.ред. А.В.Болдина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.

22. Жилина В.А., Кузнецова Н.В., Жилина Е.А. Управление знаниями и генерация знаний: основные риски современного гуманитарного образования // Перспективы науки и образования. - 2018. - № 6 (36). - С. 18-26.
23. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.
24. Петрова А.С. Андрагогические подходы к обучению взрослого человека в системе дополнительного профессионального образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 726–730.
25. Кузнецова Н.В. Актуализация знаний будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки: монография. - Магнитогорск: МаГУ, 2010. – 178с.

## РАЗДЕЛ 4. ПЕРВЫЕ ШАГИ В НАУКУ

УДК 336

Гарейнов Г.О., студент  
Албаев Т.А., студент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, МПК г. Магнитогорск, РФ  
Научный руководитель Громадская О.С., преподаватель  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова, МПК, г. Магнитогорск, РФ

### ВЛИЯНИЕ ИТ ТЕХНОЛОГИЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ И ПРЕДПРИЯТИЙ

***Аннотация.** В условиях цифровой трансформации общества банковское обслуживание в формате мобильного банка динамично развивается и предоставляет неоспоримые возможности и преимущества. В статье рассмотрены современные ИТ технологий, влияющие на изменение уровня баланса интересов по показателям соотношения стоимости расчетно-кассового обслуживания к качеству мобильного банка.*

***Ключевые слова:** мобильные ИТ технологий, мобильный банк, предприятия, уровень баланса интересов, показатель интереса, рейтинг Business Mobile Banking.*

В наше время мобильные технологии далеко ушли вперед. Полвека назад люди мечтали о волшебном приборе, с помощью которого можно было бы поговорить с человеком и видеть его одновременно. Но они точно не ожидали, что этот прибор заменит нам половину вещей, которыми мы не пользуемся сейчас: часы, калькулятор, книги, тетради для записок и многое другое. Современные компании видят потенциал телефонов из-за их удобства, компактности, мощности и вкладывают огромные средства на разработку расширенного функционала и технологий мобильных приложений.

Наиболее надежными и перспективными технологиями программирования мобильных приложений на основе кроссплатформенных решений выступают: Flutter, Android, Swift.

Кроссплатформенные решения давно привлекают желающих быстро и с минимальными затратами создать и запустить мобильное приложение одновременно под несколько платформ. Основные преимущества: единая кодовая база, простота поддержки, идентичность ошибок, отсутствие дублирования логики и правок одних и тех же ошибок под каждую из платформ, меньшие трудозатраты для поддержки и создания приложения.

Flutter – молодая, но очень многообещающая платформа, уже привлекающая к себе внимание крупных компаний, которые запустили свои приложения. Интересна эта платформа своей простотой сравнимой с разработкой веб-приложений, и скоростью работы наравне с Android. Flutter предназначен именно для мобильных приложений и охватывает две платформы: Android и iOS.

Android Studio – это официальная интегрированная среда разработки (IDE) для операционной системы Google Android, построенная на программном обеспечении IntelliJ IDEA от JetBrains и разработанная специально для

разработки под Android. Он доступен для скачивания в операционных системах на базе Windows, macOS и Linux. Данная среда разработки поддерживает два языка программирования Java, Kotlin, выбор языка программирования зависит от поставленных задач.

Swift – это мощный и интуитивно понятный язык программирования для iOS, iPadOS, macOS, tvOS и watchOS. Написание кода Swift интерактивно и увлекательно, синтаксис лаконичен, но выразителен, современный функционал. Swift code безопасен по своей конструкции и создает программное обеспечение, которое работает молниеносно. В Swift используются паттерны безопасного программирования и добавлены современные функции, превращающие создание приложения в простой, более гибкий и увлекательный процесс.

Также успешно развиваются такие IT – решения как: NFC – технология беспроводной передачи данных малого радиуса действия, которая даёт возможность обмена данными между устройствами. Данная технология успешно себя зарекомендовала среди коммерческих банков и других финансовых организаций.

Достаточно быстро развиваются технологии нейронных сетей, которые могут самообучаться с помощью предоставленных данных. Некоторые банки успешно используют данную технологию. Например, "Тинькофф" со своим ассистентом, который может помочь в выявлении мошенников по телефону. Также, в недалёком будущем своё широкое применение может найти так называемый "Интернет вещей" или же internet of things, сокращённо "IoT". Данные технологии основываются на передачи данных среди физических объектов, оснащённых встроенными средствами без участия человека. Самый простой пример для рядового пользователя - это концепция "Умного дома".

Широкое применение нашли мобильные приложения в финансовой сфере, которые выступая цифровыми посредниками, осуществили прорыв в отношениях между многочисленными клиентами и финансовыми организациями. Данные приложения позволили увеличить показатели эффективности и сократить бумажную работу в несколько раз.

Технологии мобильного банковского обслуживания выступают перспективным направлением цифровизации банковских услуг для бизнеса, ориентированные прежде всего на ИП и организации МСП. Мобильный банк востребован клиентами, которые используют смартфон, гораздо чаще чем стационарный компьютер или ноутбук, при этом получают качественное банковское обслуживание независимо от времени и места.

Возможности применения мобильного банка заключаются: в создании нового уровня сервиса для корпоративных клиентов; росте конкурентного преимущества при оказании банковских услуг; создании доступных и эффективных механизмов коммуникаций коммерческих банков с клиентами.

Для корпоративных клиентов использование возможностей мобильного банка позволяет решать не только финансовый блок задач (безналичные платежи и переводы, привлечение кредитов, распознавание платежей через импорт, поддержку в чате, возможность выставление счетов на оплату, онлайн-бухгалтерия, валютный контроль), но также управлять документооборотом и

отчетностью, выпускать банковские карты сотрудникам и выплачивать им заработную плату. С одновременным улучшением сервиса банковских продуктов происходит значительное снижение транзакционных издержек предприятий и временных затрат, связанных с получением информации об услугах и продуктах, заполнения анкет и бланков, получения банковских продуктов и услуг и контроль над ними.

Для банка продвижение мобильного приложения означает – рост показателей эффективности за счет снижения операционных расходов (расходы на содержание персонала, имущества, арендную плату, охрану и др.) при одновременном расширении клиентской базы и улучшении уровня сервиса независимо от географического присутствия.

Таким образом, преимущества мобильных банковских технологий очевидны как банкам, так и их клиентам. Однако существует конфликт интересов, обусловленный тем, что предприятия заинтересованы в повышении качества мобильного банка при снижении стоимости банковских услуг, а банки, наоборот, инвестируя в развитие цифровых технологий заинтересованы в увеличении стоимости банковского обслуживания.

Применяя методику, разработанную Кирилловой О.С. для противоречия связанного с использованием мобильного банка дисбаланс интересов можно измерить через показатель соотношение стоимости расчетно-кассового обслуживания (РКО) к качеству мобильного банка (ПИ-п), измеренного через функцию принадлежности трапецидальной формы, которая применяется, когда каждый субъект заинтересован в снижении или увеличении значений ПИ-п до минимальных или максимальных границ для достижения своих интересов в ущерб интересам противоположной стороны. При этом есть диапазон измерений, в котором УБИ=1 для обоих субъектов. Этот диапазон можно назвать зоной баланса, в которой промежуточные значения ПИ-п с уступкой в пользу какой-либо стороны не будут принципиальными для обоих.

Уровень баланса интересов определяется для трапецидальной функции [2, 38]. принадлежности определяется по формуле:

$$\mu_{\text{УБИИИ.N.N}}(\text{ПИ}_x; \text{ПИ}_{\min}, \text{ПИ}_{\text{in1}}, \text{ПИ}_{\text{in2}}, \text{ПИ}_{\max}) = \begin{cases} 0, & \text{ПИ}_x \leq \text{ПИ}_{\min}, \\ \frac{\text{ПИ}_x - \text{ПИ}_{\min}}{\text{ПИ}_{\text{in1}} - \text{ПИ}_{\min}}, & \text{ПИ}_{\min} < \text{ПИ}_x \leq \text{ПИ}_{\text{in1}}, \\ 1, & \text{ПИ}_{\text{in1}} < \text{ПИ}_x \leq \text{ПИ}_{\text{in2}}, \\ \frac{\text{ПИ}_{\max} - \text{ПИ}_x}{\text{ПИ}_{\max} - \text{ПИ}_{\text{in2}}}, & \text{ПИ}_{\text{in2}} < \text{ПИ}_x \leq \text{ПИ}_{\max}, \\ 0, & \text{ПИ}_{\max} < \text{ПИ}_x, \end{cases}$$

где  $\mu_{\text{УБИИИ.N.N}}$  – функция принадлежности, определяющая измерение уровня баланса интересов предприятия (-ий) и коммерческого (-их) банка (-ов)

$\text{ПИ}_{\min}$  и  $\text{ПИ}_{\max}$  – минимальное и максимальное значения анализируемого показателя интересов, ед. изм.;

$PI_x$  – фактически полученное (измеренное) значение показателя интересов обеих сторон: предприятия; коммерческого банка, ед. изм.

$PI_{in1}$  и  $PI_{in2}$  – промежуточные значения показателей, разграничивающие зону баланса интересов предприятия и коммерческого банка, ед. изм.

Рассчитанный при помощи аппарата нечетких множеств, критерий уровня баланса интересов (УБИ) измеряется по модифицированной шкале Е. Харрингтона в диапазоне от 0 до 1 следующим образом: 0 – 0,19 – очень низкий уровень баланса интересов; 0,2 – 0,36 – низкий; 0,37 – 0,63 – средний; 0,64 – 0,79 – высокий; 0,8 – 1 – очень высокий.

Уровень баланса по показателю  $PI$ -n рассчитывается для банков, входящих в ТОП-10 по рейтингу Business Mobile Banking за соответствующий год и на основе данных официальных сайтов этих банков исходя из условий о величине ежемесячной платы за РКО предприятий малого бизнеса, оплачивающих в месяц 100 платежных поручений на счета контрагентов в сторонние банки. (табл. 1, столб. 2, 3, 4). Исходные данные для вычислений по определению УБИ по показателю соотношение стоимости РКО к качеству мобильного банка (табл.1 столб. 5.) Обращаясь к расчетам, опубликованным в [2, 39], в трех из десяти банков наблюдался очень низкий уровень баланса интересов.

Таблица 1

Исходные данные и результаты вычислений по определению УБИ по показателю  $PI$ -n в 2019 г.

п/п	Наименование кредитной организации	Ежемесячная плата за РКО, руб.	Рейтинг Business Mobile Banking, баллы	Показатель цена тарифа РКО /рейтинг ДБО, $PI_x$ , руб./баллы	Вербально числовое значение УБИ
	2	3	4	5	6
2019 год					
1	Филиал Точка ПАО Банк «ФК Открытие» [5]	2500	69	36,2	0,00 очень низкий
2	АО «Тинькофф Банк» [3]	6390	66,2	96,5	0,18 очень низкий
3	ПАО «Промсвязьбанк» [4]	5665	55,9	101,3	0,00 очень низкий
2021 год					
1	Филиал Точка ПАО Банк «ФК Открытие» [5]	3500	52,4	66,8	1,00 очень высокий (баланс)
2	АО «Тинькофф Банк» [3]	4990	62,3	80,1	0,8 очень высокий
3	ПАО «Промсвязьбанк» [4]	5665	50,0	113,3	0,00 очень низкий

В 2021 году эти банки заметно усовершенствовали функционал своих мобильных приложений, внедрив инновационные цифровые разработки и усовершенствовав качество обслуживания своих клиентов

Таблица 2

**Инновационные цифровые разработки по улучшению уровня сервиса в  
мобильном банке**

ПАО «Промсвязьбанк	Изменил дизайн интерфейса, расширив функциональные возможности: коммуникация полезного контента в Историях; единая лента операций на главном экране; быстрый переход к формированию платежей, счетов на оплату и писем в банк; функциональный справочник контрагентов. Внедрил онлайн-бухгалтерия для ИП на УСН 6%; финансовую аналитику с визуализацией данных, функциональный справочник контрагентов [1]. Не изменил тариф на РКО.
Филиал Точка ПАО Банк «ФК Открытие»,	Осуществил глобальный перезапуск и выпустил два новых приложения — Точка X и Точка XS. Точка XS ориентирована на пользователей, которым мобильный банк нужен только для вывода средств на счет частного лица и оплаты налогов; Внедрил комплексный сервис для участия в госзакупках. [1]. Увеличил тариф на РКО на 40%.
АО «Тинькофф Банк»	Усовершенствовали сервис Тинькофф Бухгалтерия, расширил функционал по работе с зарплатным проектом можно заказать и оформить доставку карт, заполнить анкету нового сотрудника или отправить ссылку для самостоятельного заполнения, просмотреть историю выплат и зачислить средства конкретному сотруднику; внедрил возможность для ИП отправить декларацию в ФНС из мобильного банка [1]. Сократил тариф на РКО на 22%.

Двум банкам из трех удалось повысить уровень баланса интересов по показателю соотношение стоимости расчетно-кассового обслуживания к качеству мобильного банка (ПИ-н) до очень высокого уровня, что позволит им расширить свою клиентскую базу. ПАО «Промсвязьбанк» за рассматриваемый период не поступил своими интересами в пользу клиентов, в первую очередь за счет снижения тарифов на РКО, несмотря на заметное совершенствование своего мобильного приложения, его рейтинг в 2020 г. понизился до уровня 50,0. Так как многие банки развивают и инвестируют в развитие цифровых технологий в конкурентной борьбе за своих клиентов. Поэтому уже сейчас и в обозримом будущем качество, удобство и функционал мобильного банка будет выступать ключевым фактором при выборе предприятием партнера для бизнеса в лице коммерческого банка.

### **Источники**

1. Business Mobile Banking Rank 2019. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://markswebb.ru/report/business-mobile-banking-rank-2020/type/>
2. Кириллова О.С. Несколько примеров измерения уровня баланса институциональных интересов предприятий и коммерческих банков при помощи аппарата нечётких множеств / О.С. Кириллова // *Умные технологии в современном мире: материалы II Всероссийской научно-практ. конф. ЮУрГУ.- 2020.-С. 33-44.*
3. Официальный сайт АО «Тинькофф Банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tinkoff.ru>. – Загл. с экрана.
4. Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.psbank.ru>. – Загл. с экрана.
5. Официальный сайт Филиала Точка Публичного акционерного общества Банка «Финансовая Корпорация Открытие» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tochka.com>. – Загл. с экрана.

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ КРУПНЕЙШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЦВЕТНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ В РОССИИ

***Аннотация.** Металлургическая отрасль является одной из наиболее рентабельных и непосредственно влияет на экономику Российской Федерации. В данной статье рассматриваются современное развитие и перспективы крупнейших отечественных компаний цветной металлургии.*

***Ключевые слова:** цветная металлургия, металлургический комплекс, алюминий, медь, никель.*

**Введение.** Современное положение цветной металлургии во многом повторяет тенденции отечественной экономики. Хотя специфические особенности отрасли позволяют оценивать ее с позиции исключительно позитивных перспектив.

Цветная металлургия включает добычу, обогащение и металлургический передел руд цветных, благородных и редких металлов. В состав отрасли входят свинцово-цинковая, титаново-магниева, вольфрамо-молибденовая промышленность и производство благородных и редких металлов.

Цветные металлы делятся по их физическим свойствам и назначению на несколько групп:

- 1) тяжелые (к ним относятся: медь, свинец, цинк, никель);
- 2) легкие (такие как алюминий, магний, титан, литий и др.);
- 3) малые (например, висмут, кадмий, сурьма, мышьяк, кобальт, ртуть);
- 4) легирующие (например, вольфрам, молибден, тантал, ниобий, ванадий);
- 5) благородные (наиболее важными являются золото, серебро, платина);
- 6) редкие и рассеянные (к ним относят цирконий, галлий и др.).

Цветная металлургия России выпускает около 70 различных видов металлов. Такой полный набор производства присутствует еще всего лишь в трех странах: США, Япония и Германия.

Необходимо выделить и особенности сырьевой базы цветной металлургии:

- 1) очень низкое (по количеству) содержание полезных компонентов в сырье (медные от 1 до 5%, свинцово-цинковые от 1,5 до 5,5% и т.д.);
- 2) содержание мультикомпонентов в сырье. Так, уральские колчеданы содержат медь, железо, серу, золото, кадмий, серебро и другие, в общей сложности до 30 элементов;
- 3) эффективная энергоемкость материалов в процессе его обработки.

Основные отрасли цветной металлургии:

- алюминиевая промышленность;
- медеплавильная или медная промышленность;
- свинцово-цинковая промышленность;
- никель-кобальтовая промышленность;

- оловодобывающая промышленность;
- золотодобывающая промышленность;
- алмазодобывающая промышленность.

Развитию металлургии в России в немалой степени поспособствовало наличие крупных месторождений. По запасам медьсодержащих руд Россия занимает 4 место в мире с 9% от общих разведанных запасов, после Чили (26%), Австралии (13%) и Перу (13%). Мировые запасы никеля оцениваются в 75 млн. тонн. Около 70% запасов сосредоточено в 5 странах, при этом, Россия занимает 4 место и удовлетворяет около 12% мировых потребностей. Россия занимает 3 место в мире по запасам свинца – 9,2 млн. т., но весь добытый свинцовый концентрат отправляет на экспорт. Доля российской металлургии в мировом производстве цветных металлов – 8,5%, (производство 6 основных видов цветных металлов – алюминий, никель, медь, цинк, свинец, олово) и 2-е место в мире в стоимостном выражении.

В России потребляется 19% от производимого алюминия, 68,5% меди, 3,9% никеля, 78,6% цинка. Здесь следует отметить положительный факт: в структуре внутреннего потребления возрастает доля продукции повышенной готовности (таблица 1). В целом структура потребления алюминия в России и в экономически развитых странах существенно различается. Сравнительно большую долю алюминия потребляет отечественная электротехническая промышленность и очень маленькую – сектор производства упаковочных материалов. Значительная доля потребления алюминия в транспортном машиностроении в России даже по сравнению с США и Западной Европой, объясняется ростом производства легковых автомобилей в течение последнего десятилетия, но вместе с тем наблюдается глубокий спад в других.

Таблица 1

Темпы роста (снижения) производства основных видов цветных металлов,  
в % к предыдущему году

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Алюминий	86,1	88,9	92,3	94,7	96,5	97,7	100,3	102,7
Медь	93,3	96,6	100,7	104,6	107,4	107,1	104,8	107,8
Никель	78,3	79,1	82,9	80,0	83,2	85,7	88,7	70,7

Из данных, представленных в таблице 1, видно, что самым главным производством в цветной металлургии является производство меди. Несмотря на производственную «яму» в 2019 году, когда произошел темп снижения на 0,3%, выработка меди все равно обгоняла и никель, и алюминий на 9,4% и 21,4% соответственно. Помимо этого, произошел спад производства никеля в 2021 году, отрицательная динамика составила –18% к 2020 году.

Крупнейшими компаниями в отрасли цветной металлургии являются:

- ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- АО «Уральская горно-металлургическая компания»;
- АО «Русская медная компания»;
- ОК «РУСАЛ».

На примере данных компаний проведен анализ и выявлены проблемы, решение которых приведет к процветанию показателей производств.

#### **ОК «РУСАЛ» – лидер на рынке алюминия**

Производство алюминия в России в последние несколько лет было стабильным и находилось на уровне 3,6–3,8 млн. т. без выраженной тенденции к росту, что соответствовало 5-6% объема мирового производства. ОК «РУСАЛ» – третий по величине производитель первичного алюминия в мире и крупнейший производитель алюминия с низким углеродным следом. На долю данной компании приходится около 6% мирового производства алюминия.

Объединяя российские алюминиевые заводы, ОК «РУСАЛ» фактически представляет собой почти всю алюминиевую отрасль РФ. В состав группы входят 12 алюминиевых и 9 глиноземных заводов, 6 предприятий по добыче бокситов и один нефелиновый рудник, 3 завода по производству порошковой продукции, 2 предприятия по производству кремния, 4 фольгопрокатных предприятия, 2 предприятия, выпускающие колесные диски, и др. Предприятия ОК «РУСАЛ» производят широкую линейку продукции из алюминия, кремний, галлий и корунд. Однако основной продукцией компании остаются первичный алюминий и сплавы [4].

В 2021 год общий объём производства заводов компании по выплавке алюминия составил ни много ни мало 3,75 млн. т., помимо этого выпуск глинозёма перевалил за отметку 7,77 млн. т. Основными рынкам сбыта являются Европа, Россия и страны СНГ, Северная Америка, Юго-Восточная Азия, Япония и Корея (таблица 2). Ключевые отрасли-потребители: транспортная, строительная, упаковочная. Являясь главной компанией в сфере алюминиевого производства, можно считать показатели ОК «РУСАЛ» ведущими по разработке данной подотрасли.

Таблица 2

Операционные показатели ОК «РУСАЛ» за 2014–2021 гг., млн. т

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Выпуск первичного алюминия	4,202	4,424	3,946	4,083	4,123	4,173	3,857	3,601
Выпуск глинозема	11,347	11,317	7,278	7,84	8,154	7,477	7,31	7,253
Добыча бокситов	18,5	19,1	11,3	11,8	13,5	12,365	11,876	12,108

Данные, представленные в таблице 2, позволяют говорить об отрицательной динамике производства ОК «РУСАЛ». Так, с 2019 года уменьшились показатели всего производства. Например, выпуск алюминия уменьшился в 2021 году на почти на 500 млн. т.

Стратегия развития ОК «РУСАЛ» преследует цель – стать самым эффективным и экологически чистым производителем алюминия. Это должно обеспечить компании преимущество на рынке, движущемся в сторону «зеленой» экономики. Так, с 2017 г. ОК «РУСАЛ» продвигает свой новый бренд низкоуглеродного алюминия – ALLOW. Углеродный след продукции под маркой

ALLOW составляет менее 4 т. CO<sub>2</sub>-эквивалента на тонну произведенного алюминия (учитываются прямые и косвенные энергетические выбросы от алюминиевых заводов), в то время как среднемировое значение этого показателя около 12 т.

Основной мировой тенденцией развития алюминиевого производства является модернизация производства и внедрение передовых технологий производства, дающих возможность получать изделия, отвечающие требованиям рынка [7]. В России ведется работа по совершенствованию технологии Содерберга в тесном сотрудничестве с научно-техническими центрами. Компания РУСАЛ в сотрудничестве с крупнейшими заводами мира с 2014 г. реализует программу модернизации производства за счет внедрения новых моделей электролизеров (РА-300 и РА-400), позволяющих освоить технологию «сухого» анода. Вместе с тем применение указанного оборудования позволяет снизить уровень загрязнений окружающей среды. Так, в Республике Хакасия снижение выброса вредных веществ составило порядка 50%.

Сохраняются риски [3; 6; 8] увеличения отказов потребителей из недружественных стран от использования алюминия российского происхождения. На этом фоне LME запустила процедуру обсуждения возможности ограничения поставок российских цветных металлов на биржевые склады, опасаясь их роста. Главная уязвимость ОК «РУСАЛ» не в продажах, а в сырье. Хотя все алюминиевые заводы ОК «РУСАЛ» расположены в России, компания имеет здесь ограниченную сырьевую базу и зависит от поставок в страну глинозема.

Одновременно с этим волнующей проблемой цветной металлургии является несбалансированность производства продукции по технологическим цепочкам. Например, выпуск глинозема для производства алюминия – только 29% общероссийского производства, выпуск первичного алюминия – 84%, а алюминиевого проката – 9%.

Тем не менее, благодаря влиянию компании ОК «РУСАЛ» наблюдаются позитивные перспективы развития алюминиевого производства в России:

- рост объемов реализации алюминиевой продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке, связанный с общемировой тенденцией роста объемов потребления алюминия;

- наращивание объемов производства изделий, являющихся результатом глубокой переработки алюминия, повышая тем самым валовую добавленную стоимость производства страны и способствуя реализации программы импортозамещения;

- наращивание производства алюминия из вторичного сырья и поиска источников вторичного сырья с целью снижения риска прекращения алюминиевого производства в результате исчерпания первичного сырья для его изготовления;

- разработка и внедрение новых технологий по производству алюминия и изделий из него, способствующих снижению энергопотребления и экологической нагрузки на окружающую среду.

ОК «РУСАЛ» среди мировых конкурентов обладает высоким потенциалом роста и развития. При этом основные возможности повышения

конкурентоспособности сопряжены с наметившимся курсом предприятий страны, производящих алюминий, на обновление имеющегося оборудования и совершенствование технологий электролиза [2].

### Постоянная борьба на рынке меди

В период с 2010 по 2021 года спрос на медь вырос на 31,5% – с 16 млн. до 21 млн. метрических тонн в основном за счет зарождения возобновляемых источников энергии и электромобилей (таблица 3). С тех пор значение этих секторов возросло, поэтому вероятно, что спрос на медь может расти еще быстрее в следующем десятилетии. По этой причине ученые называют современный этап развития отрасли новым медным веком.

Таблица 3  
Основные показатели производства меди за 2014–2021 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Производство меди, тыс. т.	848,8	893,5	871,8	860,1	950,4	275,8	304,3	354,6
Норникель – производство меди, тыс. т.	359,1	354,9	355,7	350,6	387,6	499	487,3	407
Норникель – доля рынка, %	42	40	40	41	41	43	43	42
УГМК – производство меди, тыс. т.	389	388	385	337,9	380,16	399,2	387,5	381,3
УГМК – доля рынка, %	46	43	44	39	40	41	40	38
РМК – производство меди, тыс. т.	157,4	155	157,6	160,5	180,6	186,4	191,4	188
РМК – доля рынка, %	19	17	18	19	19	16	17	20

Исходя из данных, представленных в таблице 3, видно, что две компании – Норникель и УГМК – конкурируют друг с другом в доле рынка. С 2014 г. по 2021 г. производство всех компаний колеблется, но в последние в 2019–2021 гг. особо заметна отрицательная динамика всех компаний. Например, Норникель потерял в производстве около 90 тыс. т. по сравнению с 2019 годом.

Отечественное производство меди просело в 2016–2017 гг., что, главным образом, связано с сокращением содержания меди в сырье. В 2018 г. национальное производство меди выросло на 10,5%, что стало следствием восстановления объема выпуска у УГМК и Норникеля, а также планомерным наращиванием мощностей у РМК, при постепенное увеличение внутреннего и внешнего спроса (как потребительского, так и инвестиционного). Крупнейшим производителем меди в России является Норникель, однако от него не на много отстает УГМК. Совокупно данные компании занимают около 80% рынка меди в России. Также одним из крупнейших производителей меди является РМК, доля рынка которого составляет около 20%.

АО «УГМК» – российский горно-металлургический холдинг, крупнейший производитель меди, цинка, угля и драгоценных металлов в России. УГМК объединяет более 40 предприятий различных отраслей промышленности, расположенных в различных регионах России.

Ключевые активы холдинга сосредоточены в горнодобывающей отрасли, цветной металлургии и машиностроении. Основу компании составляет замкнутая технологическая цепочка по меди: от добычи сырья до производства готовой продукции на её основе (медная катанка, прокат, кабельно-проводниковые изделия, радиаторы). Помимо меди УГМК заняла прочные позиции на рынке цинка, свинца, драгоценных и редкоземельных металлов.

АО «Русская медная компания» – вертикально интегрированный холдинг, входящий в число крупнейших производителей меди в России. Производственные активы Группы РМК в России находятся в Челябинской, Свердловской, Оренбургской и Новгородской областях, а также в Хабаровском крае. В состав Группы РМК входят восемь горнодобывающих предприятий, гидromеталлургический комбинат, три металлургических завода и торговая компания. Они осуществляют полный цикл производства – от добычи и обогащения руды до выпуска и реализации готовой продукции. РМК выпускает медный концентрат, медные катоды и медную катанку, а также цинковый концентрат, аффинированное золото и серебро [1].

В отрасли все же существуют проблемы:

- 1) недостаточный уровень платежеспособности предприятий;
- 2) низкий уровень финансовой устойчивости;
- 3) находящее отражение в отчетности нестабильное положение предприятий.

Выявленные проблемы являются характерными для отрасли, обусловлены ее спецификой – в частности, российские месторождения большинства цветных металлов характеризуются бедностью или труднодоступностью добываемых руд, что заведомо снижает рентабельность добычи, и, следовательно, сказывается на финансовом состоянии предприятия. Труднодоступность руд также негативно влияет на инвестиционную привлекательность их добычи.

Более того, на эффективности деятельности предприятий сказывается и своевременное использование мер поддержки, предлагаемых государством в кризисные для отрасли периоды, а также соотношение собственного и заемного капитала в структуре капитала компании.

Однако, следует отметить, что решение выявленных проблем возможно с помощью последовательной финансовой политики. В первую очередь, так как оба предприятия показывают долговременное снижение чистых активов, что само по себе является негативной тенденцией, необходимо принять меры, направленные на их увеличение – например, путем выпуска и размещения дополнительных акций или использования безвозмездной помощи акционеров, направленной на увеличения нераспределенной прибыли или уменьшение убытков.

**Заключение.** Вследствие изложенного, основной системной проблемой металлургического комплекса цветной металлургии все же является несоответствие технического и технологического уровня производства,

конкурентоспособности реализуемой в настоящее время металлопродукции перспективным требованиям ее потребителей, целям и задачам высокоэффективного развития отрасли и экономики страны в целом. Данная системная проблема в целом и отдельные ее аспекты создают угрозу росту экономики страны, реализации социальных программ и проектов федерального и регионального уровня.

Проведенное исследование позволило выявить ряд проблем, характерных для отрасли цветной металлургии в России. Однако тема требует более глубокого изучения, и полноценный анализ всех предприятий, входящих в отрасль, позволил бы авторам представить состояние отрасли и проблемы, существующие в ней, более полно.

Говоря об ОК «РУСАЛ», отмечается, что все меры по предотвращению негативных факторов иницируются в основном самой компанией РУСАЛ. При этом нельзя не отметить регулирующего участия государства в развитии алюминиевой отрасли. Однако государственная поддержка на современном этапе сводится в основном к разработке программных документов, не предусматривающих прямое финансирование. Следовательно, необходимо активизировать включение в процесс стимулирования промышленности правительства, что в сумме с эффективной политикой ОК «РУСАЛ» обеспечит успешное развитие алюминиевой отрасли России [5].

Будущее российского производства цветных металлов решающим образом зависит от деятельности такого металлургического гиганта, как «Норильский никель», поэтому от поведения и эффективной деятельности компании во многом зависит ситуация не только на российском, но и на мировом рынке.

В то же время в долгосрочной перспективе конкуренция с американскими, европейскими и, главное, растущими китайскими компаниями, новые технологические тенденции, растущий протекционизм в развитых странах, другие факторы могут превратиться в серьезные вызовы для российских гигантов даже альфа-уровня. Компании высшего по качеству институциональных условий эшелона российской металлургии имеют многие сходства с нероссийскими глобальными компаниями данной отрасли, стоят «в одном ряду» с ними как по условиям деятельности, так и по динамике их рыночных параметров – выручке, рентабельности и других.

В этой связи важно подчеркнуть, что политика государственного регулирования в сфере развития цветной металлургии должна строиться с учетом указанных сходств и различий. В частности, она должна обеспечивать политическую и экономическую конкуренцию крупнейшим компаниям в их борьбе на глобальных рынках в интересах российской экономики в целом.

В связи с возникающими в отрасли проблемами, можно предложить следующие мероприятия:

- 1) Широкомасштабное внедрение экологически чистых гидрометаллургических процессов, обеспечивающих, помимо снижения выбросов вредных веществ, вовлечение в производство низкокачественных промпродуктов и повышение комплексности использования сырья.

2) Улучшение структуры производства цветных металлов за счет увеличения выпуска продукции подотраслями четвертого передела (обработка цветных металлов, спецметаллургия, электродная, твердосплавная, полупроводниковая).

3) Расширение внедрения автогенных процессов производстве тяжелых цветных металлов с использованием нового плавильного оборудования (прежде всего, барботажного типа) при переработке сульфидного сырья.

4) Внедрение «прорывных» технологий в производстве материалов на основе магния (бесслитковая деформация с регламентированной структурой зерна, сварка перемешиванием, лазерная сварка, технология нанесения экологически чистых защитных покрытий).

5) Разработка технологий переработки техногенного и вторичного сырья, содержащего цветные и редкие металлы.

6) Переориентирование отрасли цветной металлургии на внутренний рынок.

7) Всесторонняя поддержка государства, выражающаяся в заключении государственных контрактов, а также льгот по налогообложению для производств, ориентированных на внутреннее потребление.

Работа по этим вопросам позволит не только решить существующие проблемы цветной металлургии, но и позволит обеспечить ее эффективное развитие в долгосрочной перспективе, а также улучшить окружающую среду.

#### Источники

1. Амеличева Д.В. Эффективность деятельности компаний цветной металлургии Российской Федерации и влияние на нее мер государственной поддержки // Развитие бизнеса: стратегии, проекты, финансы. – 2020.–URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99759/1/978-5-91256-519-9\\_2021\\_236.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99759/1/978-5-91256-519-9_2021_236.pdf) (дата обращения 17.01.2023).

2. Бородкина В.В., Рыжкова О.В., Улас Ю.В. Перспективы развития алюминиевого производства в России // Фундаментальные исследования. – 2018. – №12-1. – С. 72–77.

3. Зиновьева Е.Г., Костина Н.Н. Повышение эффективности мониторинга рисков предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3 (128). – С. 859–865.

4. «РУСАЛ» – алюминиевый колосс на глиноземных ногах –URL: <https://www.finam.ru/publications/item/rusal---alyuminievyy-koloss-na-glinozemnykh-nogakh-20221108-1737/> (дата обращения 17.01.2023).

5. Хиревич Э.Ю. Государственное обеспечение экономической безопасности предприятий алюминиевой промышленности России // Символ науки. – 2016. – №1 – С. 216 – 218. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-obespechenie-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiy-alyuminievoy-promyshlennosti-rossii/viewer> (дата обращения 17.01.2023).

6. Ivashina N.S., Kuznetsova M.V., Zinovieva E.G., Litovskaya Yu.V. Developing the system of evaluating risks of metallurgy enterprises taking into account the synergistic approach // 3rd BEM International Conference on Education, Sociology and Humanities (BE MESH 2018), 2018. – PP. 225–232.

7. Limarev P.V., Limareva Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – Is. 5 S2. –PP. 489-494.

8. Zinovyeva E., Kuznetsova M., Kostina N., Vasilyeva A. Reducing the international risks of Russian industrial companies based on the transfer to the IBM planning analytics platform

УДК 37.014

**Костенко Е.А., студент  
Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ**

***Аннотация.** В современном мире значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества экономики и общества увеличивается вместе с ростом влияния человеческого капитала. В данной статье рассматриваются национальные проекты как основной инструмент государственной политики в сфере образования РФ.*

***Ключевые слова:** образование, национальные проекты, развитие образования, общеобразовательные организации, дошкольное образование, переподготовка.*

**Введение.** Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования (далее – доклад) ежегодно готовится профильными Министерствами (Министерством Просвещения и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации в соответствии с частью 2 статьи 3 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. №273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации») [8].

Доклад содержит информацию об основных направлениях и инструментах реализации государственной политики в сфере образования, количественных и качественных показателях, о принятых нормативных правовых актах в сфере образования. Доклад включает данные мониторинга системы образования, а также информацию, полученную в рамках федерального статистического наблюдения, ведомственных мониторингов и результатов социологических исследований.

Основными инструментами реализации государственной политики в сфере образования являются разработка, реализация, и корректировка проекта отраслевой стратегии развития образования в Российской Федерации, Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», Государственная программа Российской Федерации «Научно–технологическое развитие Российской Федерации» и организация проектной деятельности в сфере образования.

Первый этап практического анализа государственной политики в сфере образования РФ – оценка реализации приоритетного национального проекта «Образования» за 2019–2024 гг.

Данный проект включает в себя следующие подразделы: 1) «Поддержка семей, имеющих детей»; 2) «Цифровая образовательная среда»; 3) «Современная

школа); 4) «Успех каждого ребёнка»; 5) «Учитель будущего»; 6) «Молодые профессионалы»; 7) «Новые возможности для каждого»; 8) «Социальная активность»; 9) «Экспорт образования».

I – Обеспеченность возможность детям получать качественное общее образование в условиях, отвечающих современным требованиям, независимо от места проживания ребенка (рис. 1, рис. 2).

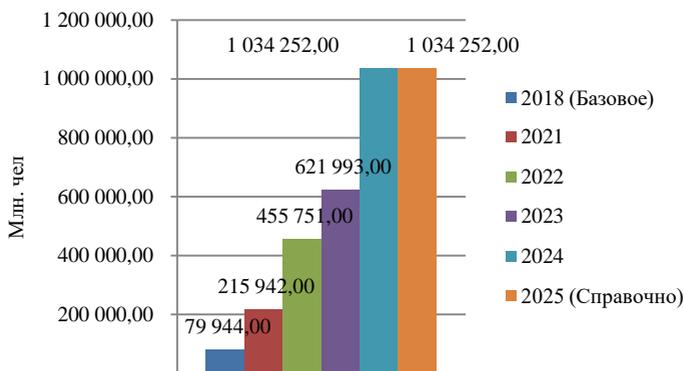


Рис. 1. Количество созданных новых мест в общеобразовательных организациях, в том числе расположенных в сельской местности и поселках городского типа за 2018–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 1, видно, что, начиная за 2018–2022 гг. количество новых мест в общеобразовательных организациях выросло на 470%, к 2025 году планируется добавить еще на 126,9%.

В ближайшие три года на эти цели будет направлено более 144,6 млрд. руб. С помощью господдержки до конца 2024 года планируется создать около 650 тыс. дополнительных учебных мест. Речь идёт как о строительстве новых школ, так и о переснащении действующих образовательных учреждений.

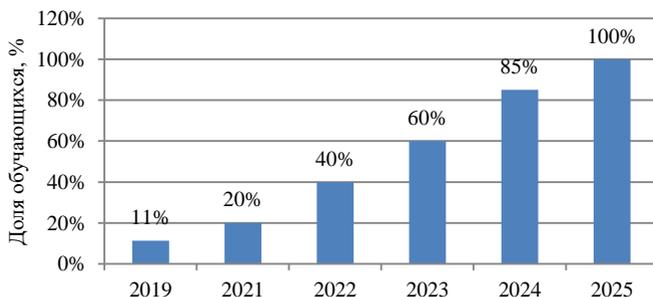


Рис. 2. Доля обучающихся общеобразовательных организаций, расположенных в сельской местности и малых городах, в которых созданы и функционируют центры образования естественно-научной и технологической за 2019–2025 гг. [7]

Как видим на рис. 2, за 2019–2022 гг., доля обучающихся общеобразовательных организаций выросла на 29%, к 2023 году планируется повысить еще на 20%, к 2025 году планируется полностью обеспечить каждого ребенка школьного возраста местом в общеобразовательных организациях, то есть 100%.

II – Обеспечена возможность профессионального развития и обучения на протяжении всей профессиональной деятельности для педагогических работников (рис. 3).

Повысить качество образования можно только при условии обладания профессорско-преподавательским составом высокими профессионально-педагогическими компетенциями [2; 4; 6]. А значит, должна быть создана такая система повышения квалификации, при которой каждый преподаватель обладал бы современными знаниями, опытом, информацией и мог бы применить их в своей работе.

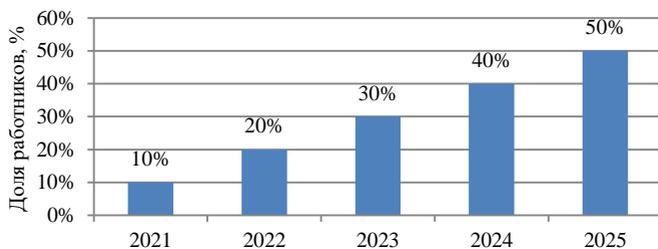


Рис. 3. Доля педагогических работников общеобразовательных организаций, прошедших повышение квалификации, в том числе в центрах непрерывного повышения профессионального мастерства за 2021–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 3, видно, что к 2021 количество педагогов, прошедших повышение квалификации, составляет 10%, к 2022 году этот показатель вырос на 10%, планируется – к 2025 году достигнуть уровня полной обеспеченности педагогов возможностью повышения собственных навыков в рамках профессионального роста, то есть 100%.

III – Создана и работает система выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи (рис. 4).

Из тех, кто получает дополнительное образование, 32% ходят только в один кружок или секцию, 23% – в два, а ещё 23% школьников – в три и более.

Среди тех, кто не посещает никакие дополнительные занятия, наиболее заметная доля живёт в сёлах (33%). В крупных городах их всего 11%. Ясно, почему: образовательное пространство в мегаполисах, конечно, шире. Неравенство проявляется ещё заметнее, когда речь заходит о дополнительных занятиях именно вне школы – их нет больше чем у половины сельских детей.

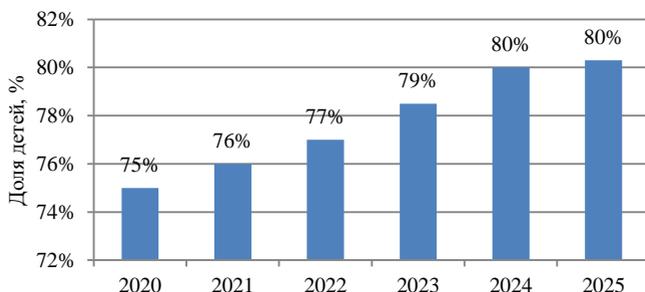


Рис. 4. Доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием за 2020–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 4, можно сделать вывод, что за 2020–2022 гг. процент детей от 5 до 18 лет, которые получают дополнительное образование, вырос с 75% до 76%, к 2025 году планируется поднять этот показатель до 80,3%.

IV – Создана и внедрена в общеобразовательных организациях цифровая образовательная среда (рис. 5).

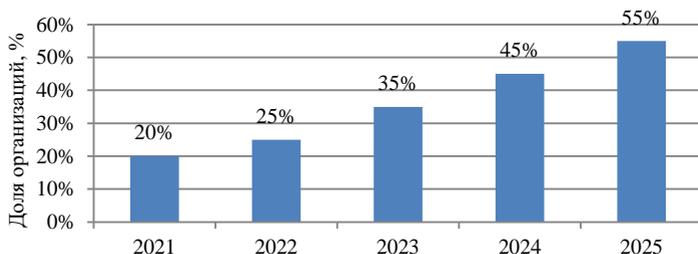


Рис. 5. Доля общеобразовательных организаций, оснащенных в целях внедрения цифровой образовательной среды за 2021–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 5, с 2021 года по 2022 год показатель оснащенности общеобразовательных организаций цифровой средой вырос на 5%, к 2025 году планируется повысить долю подобных организации до 55%.

V – Обеспеченность возможность обучающимся образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, получить профессиональное образование, соответствующее требованиям экономики и запросам рынка труда (рис. 6).

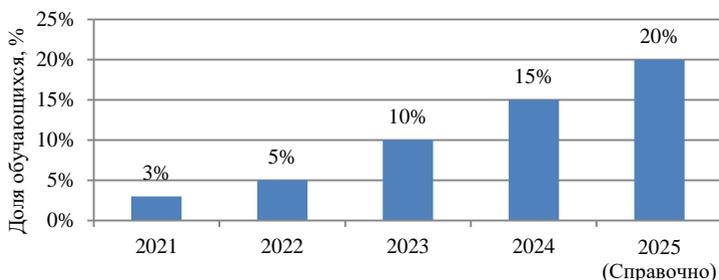


Рис. 6. Доля обучающихся образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, продемонстрировавших по итогам демонстрационного экзамена уровень, соответствующий национальным или международным стандартам за 2021–2025 гг. [7]

Анализируя рис. 6, можно сказать следующее – доля обучающихся, продемонстрировавших уровень сдачи экзамена соответствующий национальным или международным стандартам, к 2022 выросла на 2%, в планах поднять этот показатель к 2023 году еще на 5%, к 2025 году еще на 10%.

VI – Созданы условия для развития и поддержки добровольчества и волонтерства (рис. 7).

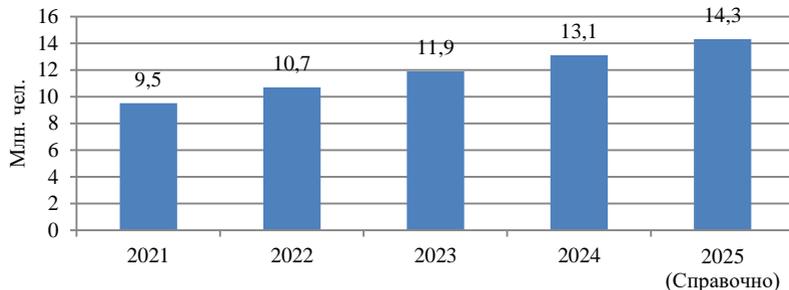


Рис. 7. Общая численность граждан Российской Федерации, вовлеченных центрами (сообществами, объединениями) поддержки добровольчества (волонтерства) на базе образовательных организаций, некоммерческих организаций, государственных и муниципальных учреждений, в добровольческую (волонтерскую) деятельность за 2021–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 7, видно, что к 2022 году численность граждан РФ, вовлеченных в волонтерскую деятельность, выросла на 1,200 млн. чел, к 2023 году планируется привлечь еще 1,200 граждан, что на 12,6% больше, чем в 2021 году, к 2025 – увеличить на 11,9 млн. чел, что составляет 33,6%.

VII – Организовано комплексное психолого–педагогическое сопровождение (рис. 8).

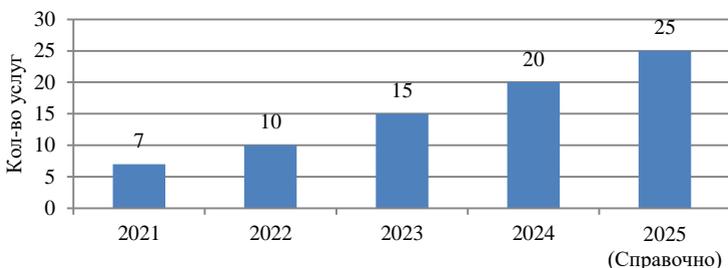


Рис. 8. Количество услуг психолого–педагогической, методической и консультативной помощи, оказанных родителям (законным представителям) детей, а также гражданам, желающим принять на воспитание в свои семьи детей, оставшихся без попечения родителей за 2021 – 2025 гг. [7]

Анализируя рис. 8, видно, что за 2021–2022 гг. количество услуг консультативной помощи возросло на 3 млн. чел., что составляет 42,8%, к 2023 году планируется поднять этот показатель на 5 млн. чел., что на 50% больше, чем в 2022 году, к 2025 году на еще на 10 млн. чел, что составляет около 66,6%.

VIII – Обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования (рис. 9).

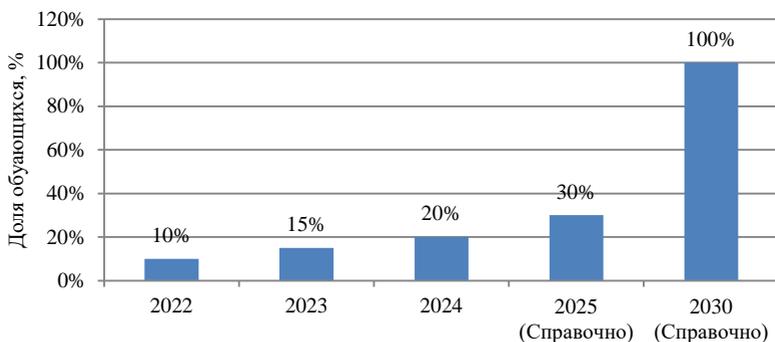


Рис. 9. Доля обучающихся, для которых созданы равные условия получения качественного образования за 2022–2030 гг. [7]

Исходя из рис. 9, видно, что к 2022 году доля обучающихся, для которых созданы равные условия получения качественного образования, составляет 10%, к следующему году планируется поднять этот показатель на 5%, к 2025 – еще на 15%.

IX – Создание для граждан возможностей для профессионального и карьерного роста, путем формирования и развития системы профессиональных конкурсов (рис. 10).

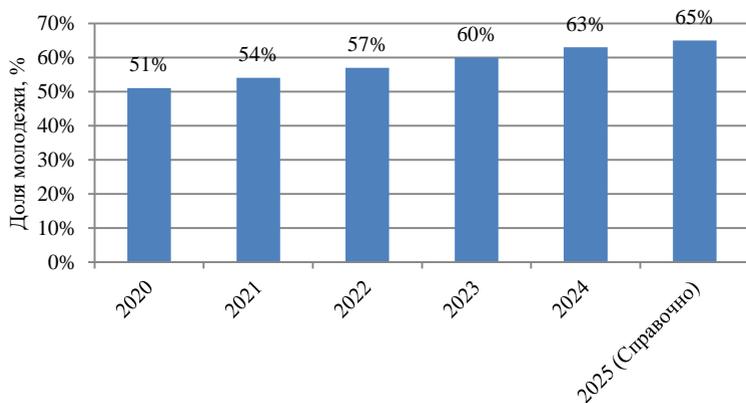


Рис. 10. Доля молодежи в возрасте от 14 до 35 лет от числа участников профессиональных конкурсов, направленных на самоопределение и профессиональную самореализацию, в рамках проектов платформы «Россия – страна возможностей» за 2020–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 10, видно, что за 2020–2022 гг. доля молодежи в возрасте от 14 до 35 лет от числа участников профессиональных конкурсов, направленных на самоопределение и профессиональную самореализацию, в рамках проектов платформы «Россия – страна возможностей», выросла на 3%, к 2023 г. по прогнозам она увеличится еще на 3%, а к 2025 г. достигнет пика и составит около 70%.

Х – Обеспеченность функционирование системы патриотического воспитания граждан Российской Федерации (рис. 11).

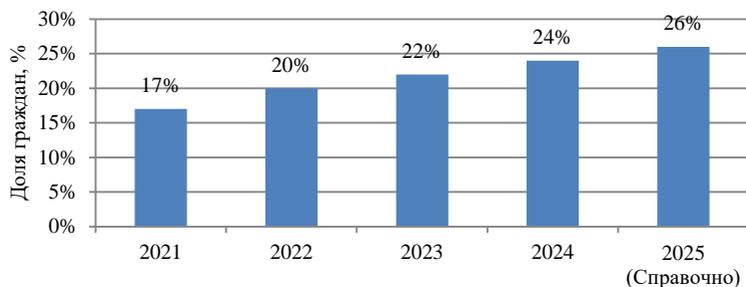


Рис. 11. Доля граждан Российской Федерации, вовлеченных в систему патриотического воспитания за 2021–2025 гг. [7]

Исходя из рис. 11 видно, что за 2021–2022 гг. доля граждан, вовлеченных в патриотическое воспитание, выросла на 3% и составила в итоге 20%, к 2023 году планируется поднять этот показатель до 22%, а к 2025 году до 26%.

Второй этап – анализ государственной программы «Развитие образования». Изучение данной государственной программы стоит разделить по

направлениям ее реализации. Для каждого направления выделим по одному проекту для его реализации, который далее проанализируем на основе статистических данных.

I – «Развитие дошкольного и общего образования». Данная подпрограмма включает в себя проект «Средняя школа», далее проведем анализ его осуществленных и будущих результатов реализации (рис. 12).

Проект «Средняя школа» предполагает, что обеспечение условий для обновления российского общего образования, соответствующего основным требованиям современного инновационного, социально–ориентированного развития Российской Федерации, которое характеризуется в том числе увеличением численности обучающихся в общеобразовательных организациях в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами в общей численности обучающихся в общеобразовательных организациях до 100 % в 2025 году.

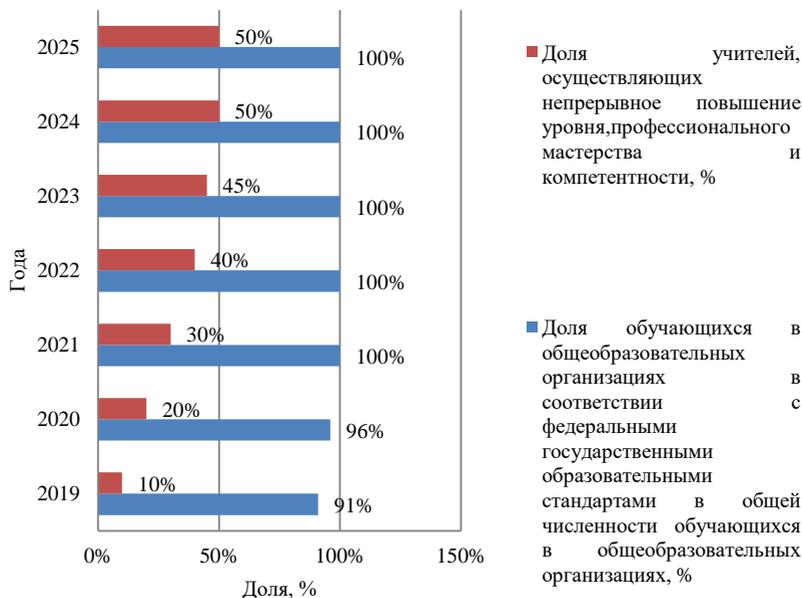


Рис. 12. Ключевые показатели проекта «Средняя школа» за 2019–2025 гг. [1]

Исходя из рис. 12, видим, что за 2019–2021 гг. происходит увеличение численности обучающихся в общеобразовательных организациях на 9%, к 2025 году планируется достигнуть результата в 100%. Также планируется увеличение до 50 % к 2024 году и сохранение в 2025 году доли учителей, осуществляющих непрерывное повышение уровня профессионального мастерства и компетентности, в том числе: в 2019 году – 10%; в 2020 году – 20%; в 2021 году – 30%; в 2022 году – 40%; в 2023 году – 45%; в 2024 году – 50%; в 2025 году – 50%.

II – «Развитие среднего профессионального и дополнительного профессионального образования», который включает в себя федеральный проект «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (рис. 13).

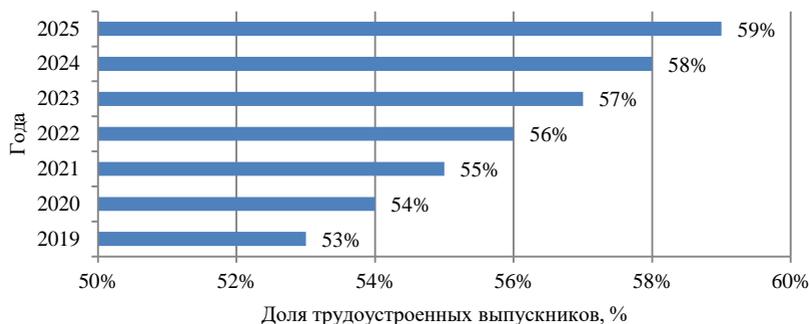


Рис. 13. Доля трудоустроившихся в течение календарного года выпускников образовательных организаций, обучавшихся по образовательным программам среднего профессионального образования за 2019 – 2025 гг. [1]

Исходя из рис. 13, можно сделать выводы, что за 2019–2022 гг. доля трудоустроившихся выпускников возросла на 3% и составила 56%, до 59% к 2025 году за счет обеспечения подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена, в том числе по 50 наиболее перспективным и востребованным на рынке труда профессиям и специальностям, требующим среднего профессионального образования.

В 2021 году из российских вузов выпустилось 746 597 чел. По данным мониторинга на середину июля 2022 года\*, трудоустроились в течение года 89% из них. Показатели трудоустройства за 2021 года по сравнению с 2020 годом выросли больше всего выросли в Ленинградской и Брянской областях (на 13% в обоих регионах), в Курганской области и Камчатском крае (на 11% в обоих субъектах) и в Смоленской, Липецкой областях и Ставропольском крае (на 10% в каждом регионе) [5].

III – «Развитие дополнительного образования детей и реализация мероприятий молодежной политики», программа включает в себя федеральный проект «Успех каждого ребенка» (рис. 14, рис. 15).

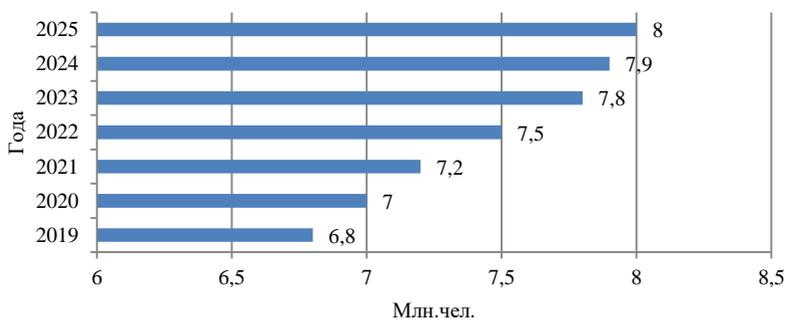


Рис.14. Численность детей, в том числе детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, направленных в организации отдыха детей и их оздоровления за 2019–2025 гг. [1]

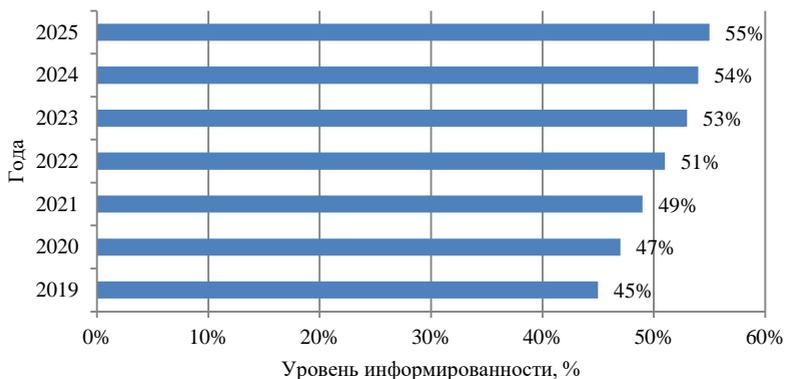


Рис.15. Уровень информированности молодых людей от 14 до 30 лет о потенциальных возможностях самореализации и саморазвития, дополнительных возможностях профессионального роста за 2019 – 2025 гг. [1]

Исходя из рис. 14 и рис. 15, видно, численность детей, направленных в базы отдыха и оздоровления, за 2019–2022 гг. выросла на 5,8%, к 2025 году планируется увеличить еще на 11%. Также повышение уровня информированности молодых людей от 14 до 30 лет о потенциальных возможностях самореализации и саморазвития, дополнительных возможностях профессионального роста до 53% от общего числа молодежи к 2025 году: в 2019 году – 34%; в 2020 году – 37%; в 2021 году – 40%; в 2022 году – 43%; в 2023 году – 47%; в 2024 году – 50%; в 2025 году – 53%.

IV – «Совершенствование управления системой образования», в который входит федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» (рис. 16).

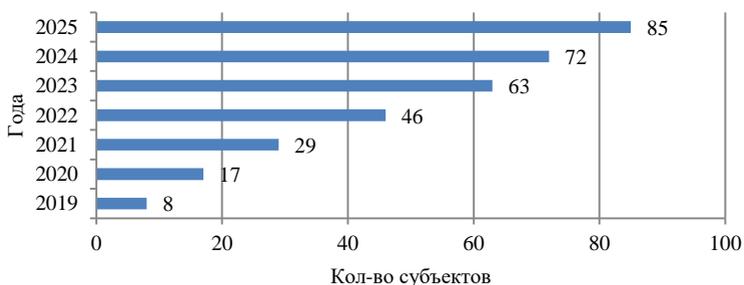


Рис. 16. Применение и развитие технологий и методик работы с результатами мониторинга системы образования в части оценки качества общего образования всеми субъектами РФ за 2019 – 2025 гг. [1]

Исходя из рис. 16, можно сделать выводы, что за 2019 – 2022 гг. количество субъектов, которые применяют и развивают мониторинг системы образования, возросло на 32,3% (38 субъектов), к 2025 году планируется довести этот показатель до 85 субъектов – 100%. Также реализация в полном объеме контрольно–надзорных функций в сфере образования в отношении органов государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2018 г. №885 «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»: за 2019–2025 гг. – 100%.

Таким образом, проведенный анализ национальных программ «Образование» и «Развитие образования» позволил выявить, что данные программы являются эффективным инструментом реализации государственной политики в сфере образования РФ.

**Заклучение.** Главным образом в Российской Федерации государственная политика в сфере образования реализуется с помощью национальных проектов. Российское государство провозгласило область образования приоритетной. Основные направления развития образования обозначены в национальных проектах «Образование» и «Развитие образования», первоочередная задача которых – дать системе образования новый стимул к движению вперед.

Реализация проектов предусматривает несколько аспектов. Во-первых, она поможет выявить возможные «точки роста». Государство будет стимулировать инновационные программы, поощрять лучших учителей, выплачивать гранты талантливым молодым ученым, то есть делать ставку на лидеров и распространять их опыт. Во-вторых, проекты предполагают внедрение новых управленческих механизмов, чтобы сделать образовательную систему более прозрачной и восприимчивой к запросам общества. Наконец, значительные изменения коснутся механизмов финансирования образовательных учреждений. Бюджетные средства на реализацию программ развития будут направляться непосредственно в школы, а новая система оплаты труда учителей ориентирована

на стимулирование качества и результативности педагогической работы. Различные компоненты национальных проектов усиливают друг друга, с разных сторон направляя образовательную систему к единым целям, обеспечивая системные сдвиги [3; 9; 10].

Государственная образовательная политика должна носить целенаправленный и последовательный характер, проводимые реформы должны осуществляться постепенно и без проведения кардинальных изменений. Государственная образовательная политика должна стремиться к повышению качества образовательных услуг и развитию частной системы финансирования образования для снижения финансовой нагрузки на государство.

#### **Источники**

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие Образования». – URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3a928e13b4d292f8f71513a2c02086a3/download/1337/> (дата обращения: 23.12.2022).
2. Зиновьева Е.Г. Разработка мероприятий по совершенствованию управления сферой образования в Челябинской области // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 77-й межд. научно-технической конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2019. – С. 126.
3. Зиновьева Е.Г., Балынская Н.Р., Усманова Е.Г. Оценка государственного управления в сфере образования Челябинской области // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 340–348.
4. Зиновьева Е.Г., Усманова Е.Г. Современные проблемы и тенденции развития управления в сфере образования // Экономика и политика. – 2018. – № 1(11). – С. 26–30.
5. Зиновьева Е.Г., Усманова Е.Г. Анализ эффективности и результативности сферы образования в разрезе федеральных округов Российской Федерации // Тенденции развития образования: педагог, образовательная организация, общество – 2018: сб. материалов Всероссийской научно-практ. конф. – Чебоксары: ООО «Издательский дом Среда», 2018. – С. 149–155.
6. Зиновьева Е.Г., Усманова Е.Г. Довузовская экономическая подготовка старшеклассников в условиях профильного обучения // Экономика и политика. – 2018. – № 2 (12). – С. 21–25.
7. Паспорт национального проекта «Образование». – URL: [https://edu.gov.ru/application/frontend/skin/default/assets/data/national\\_project/main/Паспорт\\_национального\\_проекта\\_Образование.pdf](https://edu.gov.ru/application/frontend/skin/default/assets/data/national_project/main/Паспорт_национального_проекта_Образование.pdf) (дата обращения: 23.12.2022).
8. Постановление Правительства РФ от 28.07.2018 № 885 (ред. от 25.12.2021) «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_303876/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_303876/) (дата обращения: 20.11.2022).
9. Limarev P.V., Limareva Yu.A., Zinovyeva E.G., Vikulina V.V., Votchel L.M., Grygoryants I.A. Distance learning online technologies as a promising form of the educational process for the humanities // Journal of Physics: Conference Series, 2020. – №12188.
10. Zinovyeva E., Vikulina V., Votchel L., Laktionova Yu., Belousova I. Using the portfolio method as a tool for evaluating educational achievements in the conditions of professional training // Advances in social science, education and humanities research. Proceedings of the International Scientific Conference on Philosophy of Education, Law and Science in the Era of Globalization (PELSEG 2020), 2020. – PP. 107-110.

**Овсянникова М. А.,**  
**ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет**  
**«Высшая школа экономики», г. Санкт-Петербург, РФ**

## **ТЕХНОЛОГИИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ИННОВАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

*Аннотация. Технологии и цифровизация все чаще становятся ключевыми темами для исследователей из разных дисциплин, от экономики и менеджмента до инженерии и гуманитарных наук. Цифровые инновации, такие как большие данные, облачные вычисления, искусственный интеллект и различные платформы, основанные на цифровых технологиях, влияют на развитие бизнеса и меняют способы, которые выходят за рамки предпринимательской и инновационной практики и влияют на культуру, политику и общество. Тем не менее, мало исследований в полной мере затронуло глубокую взаимосвязь между технологией, предпринимательством/ инновациями и социальными изменениями. В статье освещается не только взаимосвязь технологий и общества, но и ключевые новые области исследований предпринимательства/ инноваций, основанных на цифровых технологиях.*

*Ключевые слова. Цифровые технологии, инновации, предпринимательство, социальные изменения, цифровая экономика*

### 1. Введение

Цифровизация – основа современных новых технологий. Искусственный интеллект (ИИ), Интернет вещей (ИОТ), блокчейн больших данных – важные явления в области инноваций, предпринимательства и управленческих исследований [2, 13, 17]. Появление цифровых технологий, в частности, изменило нынешнюю среду ведения бизнеса/управления путем реструктуризации старых экосистем, изменения традиционных моделей управления [3, 19]. Ранние исследования в области цифровых технологий, как правило, ограничивались освещением систем информационно-коммуникационных технологий, которые могли бы стандартизировать информацию и позволить организациям быстро кодировать, хранить и распространять знания. Совсем недавно некоторые исследователи расширили определение цифровой технологии, включив в него четыре уровня: Оборудование, сеть, сервис и контент [6, 16, 18]. Цифровые компоненты относятся к приложениям с определенными функциями и значениями, встроенными в цифровые продукты или услуги. Цифровая платформа — это набор общих сервисов и архитектур. Цифровая инфраструктура относится к инструментам и системам цифровых технологий, которые обеспечивают связь, сотрудничество или вычислительные возможности [12]. За последнее десятилетие быстрый рост количества предпринимательских фирм, основанных на цифровых технологиях, породил обширный объем исследований, посвященных пониманию природы и последствий цифрового предпринимательства и инноваций [10, 12, 13]. Несмотря на существенное согласие относительно разрушительного эффекта, цифровая экономика оказала влияние на бизнес и общество, исследователи не всегда рассматривают цифровое предпринимательство и инновации единообразно. Отсутствие согласия

возникает, отчасти, из-за широкого спектра и разнообразия бизнес-практик, на которые повлияла цифровизация. Различные дисциплины исследований используют разные теоретические подходы, методы и допущения для понимания различных проявлений общего явления. В результате нам не хватает единого теоретического подхода, который может помочь практикам разобраться в новых изобретениях цифровой экономики. Быстрое и широкое распространение цифровых технологий изменило как фундаментальную природу экономики, так и наши основные представления о предпринимательстве [2]. Цифровая экономика относится к сектору экономики, основанному на цифровых вычислениях. Мы все чаще воспринимаем цифровую экономику как ведение бизнеса через рынки, основанные на Интернете и многочисленных цифровых платформах. Появление Интернета и его постоянно расширяющихся цифровых платформ также обеспечили основу цифровой экономики и способствовали ее глобальному распространению, а также ее всепроникающему влиянию на общество [2]. Несмотря на ожидаемые выгоды цифровой экономики, возникли некоторые ключевые проблемы. Люди все больше беспокоятся о социальных проблемах, связанных с новыми технологиями, особенно об угрозе сокращения рабочих мест [7]. Аналогичным образом, давние опасения, такие как технологическая безопасность, экологические проблемы, устойчивость, неравенство, глобализация, усугубляются в условиях новой цифровой экономики. Цифровая экономика поднимает ряд важных вопросов о взаимосвязи между инновациями и применением технологий для более позитивных общественных целей [20]. Как развитие технологий может быть сбалансировано с потребностями общества? Как цифровая экономика должна быть структурирована, чтобы отвечать как экономическим, так и социальным интересам?

## 2. Теоретические перспективы

Отсутствие целостного понимания социальных последствий цифровых технологий возникает, в значительной степени, из-за фрагментации знаний по разным дисциплинам. Исследователи в области информационных систем, например, уделяют основное внимание онтологическим характеристикам цифровых технологий, в то время как специалисты в области предпринимательства и инноваций уделяют больше внимания влиянию цифровизации на социальные и коммерческие изменения. Существующая литература, с одной стороны, не дает целостного понимания взаимосвязи между технологией, инновациями и предпринимательством, а с другой – прогнозируемых и непредвиденных результатов в бизнесе и обществе [16, 18]. Авторы указывают, что социальные изменения будут играть значительную роль в изменении развития цифровых технологий. Кроме того, структура и механизмы управления экосистемами инноваций/предпринимательства, поддерживаемые цифровыми технологиями, формируют поведение различных участников [16, 18]. Конвергенция отраслей стимулирует разработку инноваций, и фирмы внедряют цифровые технологии во все аспекты бизнеса [11]. Новые конкуренты, делающие упор на цифровые технологии, вошли в ранее стабильные секторы нескольких отраслей [2]. Таким образом, изучение предпосылок и последствий цифровой трансформации на нескольких уровнях, таких как индивидуальный, организационный, экосистемный, социальный, может пролить новый свет на

сложную цифровую трансформацию инноваций и предпринимательства и понимание социальных изменений в цифровую эпоху. Например, в последние годы в Китае произошла глубокая цифровая трансформация. Чтобы понять цифровой подъем Китая, необходимо изучить совместное воздействие уникальных институциональных, рыночных и технологических режимов Китая, а также усилий, прилагаемых китайскими фирмами и населением [21]. Кроме того, за последние несколько десятилетий взаимодействие между цифровыми технологиями и обществом привело к различным изменениям, включая цифровые технологии в предпринимательстве. Необходимо выделить несколько ключевые проблемы в области цифровой трансформации.

### 2.1. Перспектива цифровой трансформации

Цифровая трансформация в настоящее время является критической проблемой, особенно в развивающихся странах, которые рассматривают цифровую трансформацию как стратегию и подход, позволяющий догнать более зрелые экономики [20]. Цифровая трансформация сложна и изучалась учеными из различных дисциплин [5]. На макроуровне цифровая трансформация часто приводит к глубоким изменениям в обществе и промышленности [1]. На организационном уровне трансформация определяется как организационные изменения, вызванные и сформированные широким распространением и применением цифровых технологий [8]. Они могут быть применены к товарным рынкам или к процессам обработки и обслуживания [5].

### 2.2. Процесс цифровой трансформации

Организациям необходимо адаптироваться к развивающимся цифровым технологиям, а также подвергаться их влиянию. Существующая литература в основном исследует процессы цифровой трансформации с управленческой и технологической точек зрения, но все еще не хватает связного теоретического языка для понимания того, что включает в себя этот процесс [8]. Цифровая трансформация — это процесс, результатом которого является нарушение, а иногда и разрушение устоявшихся бизнес-моделей, цепочек создания стоимости и организационных процессов, приводящих к появлению новых институционализированных механизмов. Теоретизация процесса цифровой трансформации с использованием устоявшихся подходов к созданию новых моделей может значительно продвинуть наше понимание теории и практики, касающихся инноваций, предпринимательства и социальных изменений в цифровую эпоху.

### 2.3. Негативные последствия цифровой трансформации

Несмотря на обильное обсуждение выгод от цифровой трансформации, потенциальным негативным последствиям для отдельных лиц, организаций и общества уделялось относительно ограниченное внимание [4]. Во-первых, генерирование цифровых технологий сделало вопросы безопасности и конфиденциальности, такие как незаконный обмен пользовательскими данными, центральной проблемой. Во-вторых, конвергенция цифровых технологий открывает широкие возможности для расширения платформ в смежных областях, вызывая некоторые проблемы управления между владельцем платформы и остальными участниками. В-третьих, цифровая трансформация вызвала некоторые этические проблемы с точки зрения безработицы, правосудия,

неприкосновенности частной жизни и безопасности [4]. В целом, цифровая трансформация предприятий также в значительной степени зависит от развития цифровых отраслей, особенно в производстве, разработке и сопутствующей институциональной поддержке [9]. Эти фирмы предоставляют цифровые технологии, продукты, услуги и инфраструктуру для промышленного цифрового развития. Индустрия повышения цифровой эффективности относится к деятельности по цифровизации промышленности, которая относится к применению цифровых технологий и информационных ресурсов для улучшения процессов, эффективности. Таким образом, повышение цифровой эффективности представляет собой интеграцию цифровых технологий и предпринимательства/инноваций в экономике.

#### 2.4. Перспектива подрывных инноваций.

Теория подрывных инноваций первоначально описывала концепцию как «подрывную технологию», позже расширив понятие до инноваций, включив в него бизнес-модели, технологические платформы и связанные концепции. За последние годы концепция прорывных инноваций и связанная с ней теория были широко адаптированы при изучении предпринимательства [16, 18]. Исследования, посвященные прорывным инновациям, показывают, что технология-победитель не обязательно является радикальной или превосходящей технологией. Доминирующий дизайн создается в процессе социальных, экономических и политических переговоров и отбора, который тесно связан с моделями цифровых инноваций, которые включают продукты, услуги и процессы, которые поддерживают IT-дизайн и разработку [2]. Цифровые технологии, в свою очередь, приводят ко многим успешным случаям прорывных инноваций как в странах с формирующейся рыночной экономикой, так и в странах с развитой экономикой [16, 18.]

#### 3. Выводы

Мир переживает глубокую экономическую трансформацию, поскольку высокотехнологичные фирмы все больше доминируют в ключевых отраслях промышленности Европы и Северной Америки и начинают конкурировать со своими технологическими коллегами из развивающихся экономик. Взаимодействие между этими технологическими гигантами стало движущей силой экономического развития и социальных изменений во всем мире. Они меняют экономику и общество с помощью различных новых технологий, предпринимательства и инноваций [10]. Например, развлечения, голосовое управление, взаимодействие между автомобилем и мобильным телефоном, удаленная разблокировка, ассистированное вождение, AR-навигация и автоматическая парковка в автомобилях с автономным вождением – все это поддерживается цифровыми технологиями. Современные цифровые технологии как ключевая конкурентная сила должны широко использоваться как странами с развитой, так и странами с формирующейся экономикой для содействия развитию реального сектора экономики. Очевидно, что цифровая экономика не равна виртуальной экономике, а реальная экономика, экономические преобразования и инновационное развитие сейчас и в будущем не могут обойтись без цифровых технологий [17].

## Источники

1. Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., Jha, A.K. Research commentary—the digital transformation of healthcare: current status and the road ahead. – *Inf. Syst. Res.*, 2010. – 796–809.
2. Ahlstrom, D., Arregle, J., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X., Faems, D. Managing Technological, Sociopolitical, and Institutional Change in the New Normal. – Special Issue: Strategy, Innovation, and New Ventures in the New Normal Global Business Landscape, 2020. – 411–437.
3. Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., Damke, E.J. Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: a multilevel perspective. – *Int. J. Entrepreneurial Behav.*, 2019. – 266–284.
4. Berente, N., Gu, B., Recker, J., Santhanam, R. Managing artificial intelligence. – *MIS Q.*, 2021. – 1433–1450.
5. Cukier, K. Ready for robots? How to think about the future of AI. – *Foreign Aff.*, 2019. – 192–198.
6. Garud, R., Kumaraswamy, A., Roberts, A., Xu, L. Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: the case of Uber Technologies. – *Strat. Manag. J.* 2020.
7. Gordon, L., Loeb, M., Zhou, L. Investing in cybersecurity: insights from the gordon-loeb model. – *J. Inf. Secur.*, 2016.
8. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Antunes Marante, C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. – *J. Manag. Stud.*, 2021. – 1159–1197.
9. Jain, S. Fumbling to the future? Socio-technical regime change in the recorded music industry. *Technol. – Forecast. Soc.*, 2020. – 120168.
10. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L., Spitzer, J. Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century. – *Int. J. Entrepreneurial Behav.*, 2019. – 353–375.
11. Liu, Y., Dong, J., Ying, Y., Jiao, H. Status and digital innovation: a middle-status conformity perspective. – *Technol. Forecast. Soc.*, 2021. – 120781.
12. Marion, T., Fixson, S. The transformation of the innovation process: how digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development. – *J. Prod. Innovat. Manag.*, 2021. – 192–215.
13. Nambisan, S. Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. – *Enterpren. Theor. Pract.*, 2017. – 1029–1055.
14. Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. – *Research Policy*, 2019. – 103773.
15. Ngoasong, M.Z. Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: a focus on entrepreneurial digital competencies. – *J. Small Bus. Enterprise Dev.*, 2018. – 483–500.
16. Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., Cullen, J. Business, entrepreneurship and innovation toward poverty reduction. – *Enterpren. Reg. Dev.*, 2020b. – 1–20.
17. Si, S., Hall, J., Suddaby, R., Ahlstrom, D., Wei, J. Technology, entrepreneurship, innovation and social change in digital economics. – *Technovation*, 2022. – 102484.
18. Si, S., Zahra, S., Wu, X., Jeng, Don Jyh-Fu. Disruptive innovation and entrepreneurship in emerging economies. – *J. Eng. Technol. Manag.*, 2020a. – 11–12.
19. Tomizawa, A., Zhao, L., Bassellier, G., Ahlstrom, D. Economic growth, innovation, institutions, and the Great Enrichment. – *Asia Pac. J. Manag.*, 2020. – 7–31.
20. Wang, L.C., Ahlstrom, D., Nair, A., Hang, R.Z. Creating globally competitive and innovative products: China's next Olympic challenge. – *SAM Adv. Manag. J.*, 2008. – 4–16.
21. Wei, J., Wang, D., Liu, Y. Towards an asymmetry-based view of Chinese firms' technological catch-up. – *Front. Bus. Res.*, 2018. – 1–13.

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИИ

***Аннотация.** Экономический рост является одной из наиболее важных характеристик экономической жизни любой страны в мире, в том числе и в России. Поэтому важно знать, как достичь экономического роста и найти пути решения возникающих при этом проблем. В данной статье рассматривается существующее состояние национального хозяйства России.*

***Ключевые слова:** экономический рост, национальное хозяйство, денежно-кредитная политика, экономическая политика, инфляция, ВВП.*

**Введение.** В рамках прогноза социально-экономического развития на 2023–2025 годы Минэкономразвития России был скорректирован ряд ключевых макропараметров по сравнению со сценарными условиями прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов, подготовленными в апреле.

В частности, в прогнозе учтены следующие тенденции последних месяцев:

- существенное укрепление рубля по отношению к иностранным валютам;
- дефляция на потребительском рынке, наблюдающаяся с июня 2022 года;
- более позитивные, чем ожидалось ранее, экономические итоги II квартала 2022 года.

Как следствие, были улучшены оценки спада ВВП и ряда его компонентов в 2022 г., а также оценка максимальной глубины спада.

В результате уже с 1 кв. 2023 г. начнется восстановительный рост ВВП (к уровню 2021 г. с устранением сезонности). Отрицательная динамика по итогам 2023 г. (-0,8%) будет обусловлена преимущественно эффектом высокой базы I квартала 2022 г.

Траектория развития в 2024–2025 гг. будет в значительной степени определяться эффективной реализацией мер экономической политики, направленных на содействие адаптации экономики к новым условиям и структурной перестройке. В прогноз закладываются следующие предпосылки [6]:

- сбалансированная бюджетная политика, подразумевающая достаточный для поддержания внутреннего спроса уровень государственных расходов при обеспечении долгосрочной бюджетной устойчивости;
- денежно-кредитная политика, учитывающая, наряду с целевым ориентиром по инфляции, необходимость подстройки структуры цен в экономике к новым условиям;
- реализация мер структурной экономической политики, направленных на переориентацию российских экспортных поставок (в том числе, через развитие транспортно-логических коридоров), замыкание производственных цепочек внутри страны и импортозамещение, обеспечение технологического

суверенитета, стимулирование предпринимательской деятельности и инвестиционной активности, развитие финансовой системы [3].

С учетом перехода крупнейших центральных банков к ужесточению денежно-кредитной политики [2; 12; 13], а также накопленных в предыдущие годы структурных дисбалансов повышается вероятность рецессии в развитых странах. При реализации данного риска произойдет более существенное, чем заложено в текущем прогнозе, снижение цен на мировых товарных рынках. Кроме того, глобальный экономический спад затруднит переориентацию российского экспорта в нейтральные страны.

Дополнительным источником рисков для российской экономики является ужесточение действующего санкционного режима.

В таблице 1 представлены основные показатели базового варианта прогноза социально-экономического развития России на 2021–2025 гг.

Таблица 1

Основные показатели базового варианта прогноза социально-экономического развития РФ на 2021–2025 гг. [6]

Показатель	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Цена на нефть марки «Юралс», долл. США за баррель	69,1	80,0	70,1	67,5	70,0
Курс доллара среднегодовой, руб. за долл. США	73,6	68,1	68,3	70,9	72,2
Индекс потребительских цен на конец года, в % к декабрю	8,4	12,4	5,5	4,0	4,0
Валовой внутренний продукт, %	4,7	-2,9	-0,8	2,6	2,6
Инвестиции в основной капитал, %	7,7	-2,0	-1,0	3,9	4,4
Промышленное производство, %	6,4	-1,8	-1,3	2,2	3,0
Реальные располагаемые доходы населения, %	3,0	-2,2	1,6	2,8	3,1
Реальная заработная плата, %	4,5	-2,0	2,6	2,9	3,0
Оборот розничной торговли, %	7,8	-6,1	2,7	3,7	4,1
Экспорт товаров, млрд. долл. США	494,4	578,6	529,0	522,0	530,4
Импорт товаров, млрд. долл. США	304,0	276,2	303,3	317,5	330,3

Согласно результатам таблицы 1, начиная с 2024 г. (в годовом разрезе) ожидается ускорение роста инвестиций в основной капитал выше темпов роста экономики до 3,9-4,4%. Прогнозируется, что доля чистого экспорта в ВВП резко возрастет в 2022 г. до 578,6 млрд. руб. в условиях сохранения высоких цен на энергоносители и сокращения импорта, обусловленного действием санкций западных стран. При этом в последующие годы ожидается сокращение доли чистого экспорта до 529,0 и 522,0 млрд. долл. соответственно за счет опережающих темпов восстановления импорта по сравнению с экспортом в 2023-2025 года.

Импорт товаров в структуре ВВП страны в 2023-2025 гг. имеет тенденцию к постепенному увеличению с 303,3% до 330,3% к 2025 года на 27%. Показатели

промышленного производства в отчетных 2022 и 2023 гг., согласно базовому варианту прогноза, сократятся до 1,8% и 1,3% с последующим постепенным увеличением до 2,2% в 2024 г. и до 3,0% в 2025 г.

В таблице 2 представлена структура ВВП России по источникам доходов на 2021-2025 гг.

Таблица 2

Структура ВВП РФ по источникам доходов на 2021-2025 гг. [6]

Источник доходов	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Валовой внутренний продукт, %	100	100	100	100	100
Оплата труда, %	41,3	42,8	43,5	42,5	42,1
Чистые налоги на производство и импорт, %	10,6	10,2	10,2	10,2	10,1
Валовая прибыль экономики, %	48,2	47,0	46,3	47,3	47,8

Согласно таблице 2, структура ВВП по источникам формирования доходов в прогнозном периоде будет относительно стабильной, что определяется политикой в сфере роста доходов населения, социальной поддержки населения, снижения уровня бедности, реализации комплекса мер по обеспечению устойчивого и эффективного функционирования рынка труда, а также решений, принимаемых в рамках налоговой политики 2,8–3,1% в 2023–2024 годах и в 2025 г. на 2,6%. Доля оплаты труда и смешанных доходов в 2022 и 2023 годах повысится на 1,5 и 0,7 п.п. соответственно в условиях реализации решений по поддержке занятости населения. В 2024–2025 годах по мере восстановления валовой прибыли доля оплаты труда будет постепенно снижаться, однако останется выше уровня 2021 г. (41,3%). Доля чистых налогов на производство и импорт сохранится на относительно стабильном уровне на всем прогнозном периоде в пределах 10,1–10,2%, что будет обусловлено, в основном, стабилизацией динамики нефтегазового сектора. Доля валовой прибыли после сокращения до 47,0% ВВП в 2022 г. и до 46,3% в 2023 г., в последующие годы будет постепенно возрастать вследствие ускорения роста экономики, одновременно создавая условия для роста инвестиций в основной капитал.

В таблице 3 отражена структура компонентов использования ВВП России на 2021-2025 гг.

Таблица 3

Структура использования ВВП РФ на 2021-2025 гг., % [3]

Компонент	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Валовой внутренний продукт	100	100	100	100	100
Сельское и лесное хозяйство	3,8	3,8	3,9	3,9	3,9
Добыча полезных ископаемых	11,5	11,9	10,4	10,1	9,8
Обрабатывающие производства	14,4	14,4	14,6	14,6	14,5
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	2,2	2,1	2,2	2,2	2,2

Компонент	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Строительство	4,6	4,7	4,8	4,9	4,9
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств	11,7	10,9	11,4	11,4	11,5
Транспортировка и хранение	5,4	5,5	5,6	5,6	5,6
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	0,7	0,8	0,9	1,0	1,0
Деятельность в области информации и связи	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6
Деятельность финансовая и страховая	4,1	4,5	4,5	4,5	4,5
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	8,9	9,0	9,1	9,2	9,2
Деятельность профессиональная, научная и техническая	4,0	4,1	4,2	4,1	4,1
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	6,4	6,5	6,6	6,6	6,6
Образование	2,8	3,0	3,1	3,1	3,2
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	3,0	3,1	3,2	3,3	3,3
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
Деятельность домашних хозяйств как работодателей	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Итого в основных ценах по видам деятельности	89,9	90,5	90,9	90,9	91,0
Чистые налоги на импорт	10,1	9,5	9,1	9,1	9,0

В целом данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что структура использования ВВП потерпит существенные изменения в течение 2022–2025 гг. под влиянием мер, направленных на перезапуск инвестиционного цикла, восстановления потребления населения и сдвигов в структуре внешней торговли.

В частности, из данных таблицы 3 следует, что отраслевым драйверами экономического роста в 2023–2025 годах станут отрасли, обеспечивающие инвестиционную модель развития: отрасли обрабатывающей промышленности, занимающие в структуре ВВП не менее 14,5-14,6%; сфера информационных технологий, на долю которой приходится не менее 2,6% в структуре ВВП; научная и техническая деятельность (не менее 4,2%); строительный комплекс (4,8-4,9%); отрасли социальной сферы (3,2-3,3%).

По итогам 2023 г. инфляция ожидается на уровне 5,5%. В 2024–2025 гг. она выйдет на целевой уровень Банка России 4% [3]. Также ожидается постепенное снижение цены на нефть «Юралс» до 65 долл. США за баррель в 2025 г. [4].

Спад физических объемов российского экспорта в 2023 г. замедлится, а с 2024 г. начнется восстановление. С 2023 г. ускорится восстановление импорта.

Это приведёт к сокращению профицита торгового баланса (с 14,1% ВВП в 2022 г. до 8,5% ВВП в 2025 г.) и счёта текущих операций (с 11,5% ВВП в 2022 г. до 5,3% ВВП в 2025 г.). Давление на курс рубля снизится.

Ожидается снижение ВВП во второй половине 2022 г. и в 2023 г. В 2024-2025 гг. прогнозируется рост ВВП на уровне 2,6% в год, уровень безработицы снизится до 4,1% в 2025 г. Инвестиции в основной капитал в 2024-2025 гг. будут расти опережающими темпами по сравнению с ВВП.

В настоящее время реализуется правительственный план первоочередных действий по обеспечению развития российской экономики в условиях внешнего санкционного давления.

В таблице 4 представлены данные о структуре экономической деятельности России за 2022 г.

Таблица 4

Структура экономической деятельности России за 2022 г. [8]

Наименование отрасли	Удельный вес, %
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	1,9
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	10,4
Обрабатывающая промышленность	13,4
Электроснабжение, подача газа, пара и воздушное кондиционирование	2,8
Водоснабжение; канализационная система, контроль над сбором и распределением отходов	0,4
Строительство	3,2
Оптовая и розничная торговля; ремонт моторных транспортных средств и мотоциклов	12,4
Транспорт и складирование	5,9
Услуги по проживанию и питанию	0,7
Информация и связь	2,0
Финансовая и страховая деятельность	4,4
Операции с недвижимым имуществом	9,5
Научная деятельность	3,6
Административная деятельность	2,0
Государственное управление и оборона, обязательное социальное обеспечение	8,1
Образование	3,3
Здравоохранение и социальные услуги	3,4
Искусство, развлечение и отдых	1,0
Деятельность домашних хозяйств	0,6

Из таблицы 4 следует, что наиболее важный вклад в прирост ВВП вносят отрасли: горнодобывающая промышленность и разработка карьеров, обрабатывающая промышленность, оптовая и розничная торговля; ремонт моторных транспортных средств и мотоциклов и операции с недвижимым имуществом.

В России ВВП рассчитывает Росстат – поквартально и за годы. Например, в сентябре 2022 года ведомство подсчитало ВВП за первый и второй кварталы года. И цифры эти были такие [6]:

1) ВВП России в 2022 году в рублях составил 34629,2 млрд руб. за первый квартал и 34663,6 – за второй. Важно, что Росстат считает ВВП именно за каждый квартал по отдельности, а не нарастающим итогом. За полугодие ВВП составил 69 292,8 млрд руб. – это примерно на 19,5% больше первого полугодия 2021 года;

2) Индекс физического объема (показатель темпа экономического роста за определенный период) в первом квартале составил 80,8% от прошлого квартала, и 103,5% от первого квартала 2021 года. А во втором ситуация была уже иной – ВВП за квартал почти не поменялся, но к прошлому году стал ниже (95,9%). Очевидно, что физический объем ВВП стал снижаться после того, как против России ввели санкции, и упал потребительский спрос;

3) Индекс-дефлятор – ценовой индекс, измеряющий общее значение цен товаров и услуг (потребительскую корзину) – в I квартале был равен 123,4%, если сравнивать с тем же периодом предыдущего года, во II квартале – 117%. Отсюда можно сделать такой вывод: ВВП в России растет быстро, но значительная часть его роста была связана с ростом цен – тогда как физически объем производства увеличился не так сильно.

Еще один важный показатель – ВВП России в 2022 году на душу населения оценивается стоимость товаров и услуг, произведенных в стране в течение года, в среднем на одного жителя. По последним оценкам, Россия заняла 63 место с цифрой в 11 273 доллара после Китая и Польши, но обогнав Турцию или Черногорию. То есть, в России экономика производит не так много, как у более богатых стран, но частично это компенсируется более низкими ценами.

В Минэкономразвитии ожидали глобальный кризис в 2022 году. По прогнозам ведомства, ВВП должен был понизиться на 7,8% по итогам года, но по факту этого, скорее всего, не произойдет – экономика оказалась более устойчивой. В итоге в I полугодии объем ВВП оценивается в 69 292,8 млрд рублей. Индекс физического объема, если сравнивать с I полугодием 2021 года, равен 99,6% – то есть, в стране произвели примерно столько же всего, что и годом ранее.

Динамика промышленного производства на 2021-2025 гг. приведена в таблице 5.

Таблица 5

Динамика промышленного производства России на 2021-2025 гг., % [1]

Показатель	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Промышленность – всего	-2,1	4,2	3,3	2,4	2,2
Добыча полезных ископаемых	-6,6	3,7	4,6	1,4	0,8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	-2,4	5,2	1,8	2,0	2,2
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	2,1	10,0	2,5	2,8	2,8

Из таблицы 5 следует вывод, что обрабатывающая промышленность на прогнозном горизонте, будет демонстрировать ускорение роста – с 2,6% в 2022 г. до уровней 3% и выше с 2023 года. Опережающий рост прогнозируется в химической промышленности, фармацевтике, машиностроении.

В таблице 6 отражена динамика объемов добычи нефти в России на 2021-2025 гг.

Таблица 6

Динамика объемов добычи нефти в России на 2021-2025 гг., % [5]

Показатель	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Добыча нефти, включая газовый конденсат	-8,5	0,7	8,3	0,5	8,7

Опираясь на данные таблицы 6, следует, что с учетом действующих соглашений в рамках ОПЕК+ в базовом варианте прогнозируется увеличение добычи нефти до 557,6 млн. т. к 2025 г. В условиях развития первичной переработки нефти при постепенной модернизации нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) 32 и увеличений глубины переработки экспорт нефти к 2025 г. составит 269,0 млн. т. Прогнозируется рост экспорта нефти в страны дальнего зарубежья до 250,97 млн. т. к 2025 г. в основном за счет роста поставок в страны АТР. Экспорт в страны СНГ сохранится на уровне 18,05 млн. т. на протяжении 2021–2025 гг. [8].

В таблице 7 отражена динамика изменения объемов добычи газа в России на 2021-2025 гг.

Таблица 7

Динамика объемов добычи газа России на 2021–2025 гг., % [6]

Показатель	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Добыча газа	-6,1	9,3	-1,3	3,2	3,2

Согласно таблице 7, в среднесрочной перспективе спрос на внутреннем рынке газа стабилизируется и к 2025 г. составит 498,3 млрд. куб. м, а сохранение спроса на внешнем рынке (в том числе с учетом мощностей газопровода «Сила Сибири») позволит обеспечить экспорт газа к 2025 г. на уровне 238,5 млрд. куб. метров. Экспорт СПГ к 2025 г. увеличится до 50,7 млн. т. Большая часть добытого газа по-прежнему будет направляться на внутренний рынок. Ожидается снижение газоемкости промышленности (с учетом программ по повышению энергоэффективности и снижению энергоемкости производств), при росте спроса со стороны газохимии, увеличении использования газа в качестве моторного топлива, а также продолжении реализации программ газификации регионов.

В таблице 8 приведены данные о динамике объемов производства продукции нефтеперерабатывающего комплекса России на 2021-2025 гг.

Таблица 8

Динамика объемов производства основной продукции нефтеперерабатывающего комплекса России на 2021-2025 гг., % [10]

Наименование продукции	Период				
	2021	2022	2023	2024	2025
Нефть, поступившая на переработку	-5,1	2,8	0,8	0,4	0,3
Автобензин	-3,8	5,7	-0,3	2,5	8,3
Дизельное топливо	-0,7	1,8	3,6	1,2	2,6
Мазут топочный	-11,1	0,5	2,0	-2,3	-9,5

Исходя из данных таблицы 8, следует вывод, что к 2025 г. прогнозируемый объем первичной переработки нефти составит 287,0 млн тонн, что будет обеспечено вводом новых мощностей по первичной переработке нефти на отечественных НПЗ. К 2024 г. по сравнению с 2021 г. ожидается [8]:

- увеличение производства автомобильного бензина до 41,6 млн тонн (+8,3%);
- увеличение производства дизельного топлива до 85,3 млн тонн (+9,6%);
- увеличение производства топлива для реактивных двигателей до 13,5 млн тонн (+29,5%);
- снижение производства топочного мазута до 38,0 млн тонн (-9,4%).

Продолжится закрытие неэффективных нефтеперерабатывающих предприятий с низкой глубиной переработки, производство нефтепродуктов на которых не отвечает установленным в техническом регламенте требованиям к автомобильному и авиационному бензину, дизельному и судовому топливу, топливу для реактивных двигателей и мазуту

В течение первого квартала 2022 г. прослеживалась следующая динамика [6]:

1) в январе 2022 года в России было снижение ВВП – против его роста на 0,5% в декабре 2021 года. Кризис в стране еще не наступил, но для него уже тогда были предпосылки. По сравнению с аналогичным периодом 2021-го темп прироста остался примерно на том же уровне – 4,4%;

2) на протяжении всего февраля экономика постепенно замедлялась. Индекс ВВП с учетом сезонности снизился на 0,2% по отношению к январю. По сравнению с февралем-2021 экономический рост замедлился до 3% после январских 4,3%. Главная причина этого замедления – в достаточно высокой базе 2021 года. В течение января-февраля рост ВВП составил 3,6%;

3) в марте 2022 года началось отчетливое сжатие экономики, что ознаменовало собой начало кризиса. ВВП сократился на 1,2% по сравнению февралем (когда рост просто приостановился). По сравнению с мартом 2021 года замедление ВВП составило 1,7%.

Во втором квартале 2022-го Росстат уже зафиксировал сокращение ВВП на 3,8% в годовом выражении – после роста на 3,6% в I квартале, а индекс физического объема ВВП упал на 5,7% по сравнению с предыдущим кварталом, то есть, известные события ударили по экономическому росту достаточно сильно.

ВВП во 2 квартале показал такую динамику:

1) апрель 2022 года – продолжение кризисной в ускоренном темпе. Произошло снижение ВВП на 4,4% после мартовского падения на 1,2%. Уже видна отрицательная динамика ВВП, особенно по сравнению с апрелем прошлого года;

2) в мае российская экономика продолжила сокращаться. Индекс ВВП снизился еще на 0,2% по сравнению с предыдущим месяцем. Падение ВВП России в мае 2022 года по отношению к маю 2021-го ускорилось до 3,9%;

3) июнь 2022 года стал четвертым месяцем подряд, когда в России сжималась экономика. Индекс ВВП снизился на 0,5% к значению мая, а экономический спад зафиксирован на уровне 4,3% к июню прошлого года.

В течение первого полугодия в России наблюдался рост ВВП относительно прошлого года (он стал больше на 19,5%), а уже в июле 2022 года отрицательная внутригодовая динамика сменилась на положительную тенденцию – по сравнению с июнем ВВП вырос на 0,6%.

Индексы-дефляторы увеличивались и, соответственно, сейчас наблюдается общий годовой рост (предварительно). Главным сектором, благодаря которому рос ВВП, стала добыча полезных ископаемых. Положительная динамика в 1 полугодии наблюдалась во всех возможных отраслях, за исключением двух – домашнего частного хозяйства и обеспечения коммунальными ресурсами.

Причины роста ВВП в первом полугодии 2022 г. следующие [6]:

1) эффект низкой базы. В прошлом году почти все показатели имели низкие значения после «ковидных» ограничений. В этом году ВВП стал восстанавливаться, причем даже в условиях кризиса его значение оказалось выше, чем годом ранее;

2) увеличение потребительского спроса. Люди ожидали негативных последствий от санкций, например, взлета цен, ухода из России многих брендов. На фоне этого увеличились расходы населения, что обеспечило рост доходов предпринимательского сектора в розничной и оптовой торговле;

3) привлечение новых инвестиций до того, как были введены санкции. В январе-феврале экономика находилась в относительно нормальном состоянии, а российский бизнес даже мог привлекать инвесторов.

В совокупности это, а также увеличение индекса-дефлятора и способствовало тому, что ВВП не просто не упал в первом полугодии, а даже значительно вырос.

Основной проблемой на сегодняшний день, приводящей к замедлению экономического роста национального хозяйства России и создающей риски его последующего сокращения в будущих периодах, продолжают оставаться западные санкции, оказывающие крайне негативное влияние на российскую экономику и приводящие к различным отрицательным последствиям [11]. Прежде всего, стоит отметить, что введение западных экономических санкций, сопровождающееся приостановкой поставок продукции в России, привело к существенному росту инфляции в первом полугодии 2022 г. (рис. 1). В качестве основной причины разгона цен эксперты ЦБ РФ называют опережающий рост внутреннего спроса.

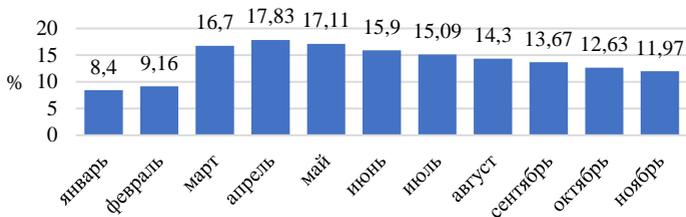


Рис. 1. Динамика изменения уровня инфляции в России за январь-ноябрь 2022 г. [7]

Согласно представленным на рис. 1 данным, уровень инфляции в России стал постепенно снижаться с мая с 17,11% до 11,97% в ноябре. Между тем, на фоне высокого уровня инфляции в первом квартале 2022 г., негативно на российские цены влияли и дорожающие по всему миру сырьевые товары. Причиной этого являлось продолжающееся влияние последствий пандемии Covid-19 на глобальную экономику, вызвавшими перебоями в производстве и логистике, а также нехватку трудовых ресурсов.

Подогревало инфляцию в стране и ослабление национальной валюты, а именно за три месяца с января 2022 курс доллара США вырос с 75,13 рублей до 93,55 рублей в марте, что наглядно демонстрирует рис. 2. При этом, несмотря на последующую стабилизацию курса рубля и его дальнейшее укрепление, отмечающееся с апреля по июль текущего года, на данный момент он по-прежнему оценивается как нестабильный и характеризуется некоторой тенденцией к росту.

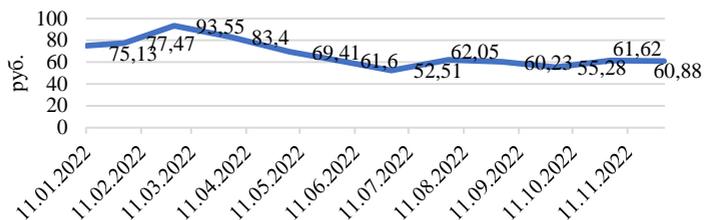


Рис. 2. Динамика изменения официального курса доллара США в России за январь-декабрь 2022 г. [1]

Колебания курса долларовой валюты в свою очередь сказались на изменениях цен, и прежде всего, импортных товаров, в частности, электроники, бытовой химии, парфюмерии и автомобилей. Причина – сохраняющаяся зависимость России от импорта.

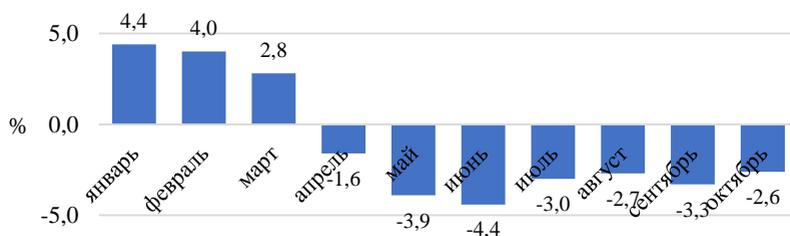


Рис. 3. Динамика индекса ВВП России за январь-октябрь 2022 г. [3]

Помимо этого, в настоящее время отмечается существенная зависимость экономики России от нефтегазовой промышленности, продукция которой в структуре экспорта РФ существенно превышает 50,0%.

**Заключение.** Согласно прогнозам экспертов энергетического центра бизнес-школы Сколково, серьезная уязвимость российского нефтегазового сектора перед санкциями проявится к 2025 г., что окажет фатальное влияние на отрасль. Соответственно, введенные ограничения на экспорт российских энергоносителей создают дополнительные риски снижения темпов экономического роста.

Другой серьезной проблемой российской экономики является сокращение объемов иностранных инвестиций. По данным национального рейтингового агентства (НРА) негативная геополитическая обстановка оказала существенное воздействие на приток ПИИ в экономику России, оценить которое на текущий момент не представляется возможным. В частности, опубликованные Росстатом в конце ноября 2022 года данные по инвестициям в основной капитал (ИОК) – позволяют говорить пока не о спаде, но о постепенном замедлении роста. К значительному сокращению притока иностранных инвестиций привели финансовые санкции. Основные ограничения в банковском секторе включают заморозку российских финансовых активов физических и юридических лиц, отключение российских банковских структур от международных платежных систем, сокращение клиентского портфеля за рубежом, ограничение доступа к инвестиционным проектам и кредитам, ограничение финансовой свободы российских компаний за рубежом [5].

Выделенное выше свидетельствует о наличии ряда факторов, оказывающих влияние на темпы экономического роста России и вызванных, прежде всего, ухудшением геополитической обстановки, что требует разработки мероприятий по минимизации их влияния и обеспечения устойчивого экономического роста.

В сложившихся условиях решение выделенных проблем предполагает поиск дополнительных подходов для обеспечения потенциала экономического роста, выраженным в совокупности условий и факторов, обеспечивающих максимально возможные темпы наращивания производства с учетом имеющихся ресурсных ограничений.

Рекомендуемые мероприятия по обеспечению экономического роста национального хозяйства России в существующих условиях развития внешних угроз:

- 1) создание условий для повышения потенциала экономического роста;
- 2) повышение эффективности производства;
- 3) снижение импортозависимости России через поддержание высокого спроса и обеспечение достаточного производства товаров и услуг;
- 4) повышение объема инвестиций в отрасли с наибольшей способностью к обеспечению производства больших объемов товаров и услуг;
- 5) повышение и сохранение достигнутого объема внешнеторгового оборота России;
- 6) снижение зависимости отраслей национальной экономики от западных иностранных инвестиционных ресурсов;
- 7) сохранение и улучшение качества человеческого капитала.

Ожидается, что практическая реализация предложенных мероприятий позволит обеспечить достижение снижения импортозависимости России и зависимости от западных инвестиционных ресурсов, а также увеличить и сохранить достигнутые объемы внешнеторгового оборота, тем самым обеспечить устойчивый рост национальной экономики в существующих условиях расширения внешних угроз.

#### Источники

1. Динамика официального курса заданной валюты. – URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.so=1&UniDbQuery.mode=1&UniDbQuery.date\\_req1=&UniDbQuery.date\\_req2=&UniDbQuery.VAL\\_NM\\_RQ=R01235&UniDbQuery.From=01.01.2022&UniDbQuery.To=24.12.2022](https://cbr.ru/currency_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.so=1&UniDbQuery.mode=1&UniDbQuery.date_req1=&UniDbQuery.date_req2=&UniDbQuery.VAL_NM_RQ=R01235&UniDbQuery.From=01.01.2022&UniDbQuery.To=24.12.2022) (дата обращения: 25.12.2022).
2. Зиновьева Е.Г., Кузнецова М.В. К вопросу об управлении ликвидностью банка // Научное обозрение: теория и практика. – 2014. – № 2. – С. 52-57.
3. Институт исследований и экспертизы ВЭБ. Ежемесячный индекс ВВП. – URL: <http://www.inveb.ru/ru/products/index-gdp> (дата обращения: 25.12.2022).
4. Капитонова Ю.Е., Зиновьева Е.Г. Нефть как ресурс России // Актуальные вопросы экономики и управления: сб. материалов V Межд. научно-практ. конф.; под об. ред. Н.Р. Балынской. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2020. – С. 98–100.
5. Кузнецова М.В., Зиновьева Е.Г. Проблемы венчурного финансирования инновационных проектов в Российской Федерации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 2-1 (16). – С. 157–166.
6. Структура ВВП Российской Федерации – Режим доступа: URL: [https://gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d02/38.htm](https://gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/38.htm) (дата обращения: 19.12.2022).
7. Уровень инфляции в Российской Федерации в 2022 году. – URL: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation?ysclid=lc3f49wbuw457789086> (дата обращения: 25.12.2022).
8. Экономика России – влияние пандемии коронавируса – URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/11447/> (дата обращения: 19.12.2022).
9. Экономические обзоры о текущей ситуации в российской и мировой экономике. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie\\_obzory/?ysclid=lc4ly8jg7d483627097](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/?ysclid=lc4ly8jg7d483627097) (дата обращения: 19.12.2022).
10. Эффективность экономики России: Федеральная служба государственной статистики. – URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#) (дата обращения: 19.12.2022).

11. Limarev P.V., Limareva Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – Is. 5 S2. – PP. 489-494.

12. Zinovieva E.G., Koptyakova S.V. Prospects for the banking sector development within the conditions of international financial globalization in the Russian Federation // Globalization and its socio-economic consequences. Proceedings, 2018. – pp. 1951–1958.

13. Zinovyeva E.G., Vikulina V.V., Votchel L.M. Prospects for the development of monetary policy of Russia under digitalization // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. Proceedings of the Trends and Innovations in Economic Studies, Science on Baikal Session (TIESS 2020), 2020. – PP. 758–764.

**УДК 657.474.5**

**Филатова В. А., студент  
Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА ПРЯМЫХ И КОСВЕННЫХ ЗАТРАТ В ООО «ПК «ГЕФЕСТ»»**

***Аннотация.** В статье изучены прямые и косвенные затраты, рассмотрены учетная политика и журнал хозяйственных операций. Предметом исследования является Производственная компания «Гефест» по производству и продаже дверей и окон. Компания «Гефест» использует упрощенный учет затрат и не распределяет прямые и косвенные затраты, что приводит к усредненному варианту себестоимости по разным видам продукции. Средний вариант себестоимости не дает грамотно планировать, контролировать, анализировать финансовые результаты предприятия. Предложения для распределения прямых и косвенных затрат, позволят оценивать выпуск конкретного вида продукции в требуемых объемах.*

*Ключевые слова:* бухгалтерский учет, прямые затраты, косвенные затраты, счет-расходы, себестоимость, ведомость.

Основной группировкой затрат на производство продукции (работ, услуг) для целей планирования и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) является группировка по статьям расходов (калькуляционные статьи). Это определенный вид затрат, прямо или косвенно включающийся в себестоимость как отдельных видов продукции (работ, услуг), так и всей продукции в целом [1]. Именно в разрезе статей расходов затраты на производство фиксируются в бухгалтерском управленческом учете. Принадлежность к определенной калькуляционной статье определяет как затраты будут включены в себестоимость соответствующего объекта калькуляции и товарного выпуска в целом.

От прямых затрат на производство зависит полностью себестоимость конечной продукции. Их не переносят на будущие периоды и не разбивают на части. Все составляющие включены в калькуляцию на одну единицу продукции.

Косвенные затраты включаются в себестоимость определенными частями, они тоже включены в себестоимость. Они могут быть постоянными или переменными. Например: расходы на оплату заработной платы

административному отделу (постоянные), отгрузка товара большей партией, чем ожидалось - издержки на бензин, транспорт и т.д. (переменные).

Затраты, которые являются прямыми для одной организации, могут быть косвенными для другой. Даже сходные виды расходов могут вести себя как прямые или косвенные затраты в зависимости от ситуации. Например: расходы на рекламу конкретного продукта будут прямыми затратами для данного продукта, а расходы на рекламу компании - это косвенные затраты для продуктов данной компании.

Прямые затраты – это расходы, которые непосредственно связаны с производством отдельных видов продукции и которые могут быть прямо включены в их себестоимость.

Косвенные затраты – это такие расходы, которые связаны с производством нескольких видов продукции и которые, соответственно, не могут быть прямо включены в себестоимость конкретных видов продукции. Такие расходы подлежат распределению между видами продукции пропорционально выбранной базе. Примерами косвенных расходов являются общецеховые затраты, общехозяйственные расходы и т.д. [2].

Для учета затрат на производство продукции (работ, услуг) используются следующие активные счета: 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 28 «Брак в производстве», 29 «Обслуживающие производства и хозяйства», 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)», 44 «Расходы на продажу», 97 «Расходы будущих периодов» и пассивный счет 96 «Резервы предстоящих расходов».

В компания ООО «ПК «Гэфест»» бухгалтерский учет расходов на производство и продажу продукции ведется с использованием счета 20 «Основное производство». По окончании отчетного периода расходы на продажу, после распределения, списываются в дебет счета 90 «Продажи».

В результате выше сказанного предлагаю внести изменения в учетную политику предприятия, в соответствии с рабочий план счетов. Основные изменения представлены в таблице 1, 2.

Таблица 1

Выписка из рабочего плана счетов

План счетов до изменения		План счетов после изменения	
20	Основное производство	20	Основное производство
50	Касса	20-1	Производство пластиковых окон
50-1	Касса организации	20-2	Производство пластиковых дверей
51	Расчетные счета	23	Вспомогательное производство
60	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	25	Общепроизводственные расходы
60-1	Расчеты с поставщиками и подрядчиками по исполненным ими договорам	25-1	Расходы на содержание оборудования
60-2	Расчеты по авансам выданным	25-2	Цеховые расходы
62	Расчеты с покупателями и заказчиками	26	Общехозяйственные расходы
62-1	Расчеты с покупателями и заказчиками по исполненным организацией договорам	50	Касса

Таблица 2

## Выписка из учетной политики

Основные элементы учетной политике до изменения	Основные элементы учетной политике после изменения
Установить следующий порядок списания расходов на продажу: расходы на продажу, собранные в течение отчетного периода на счете 20 подлежат списанию в дебет счета 90 «Продажи» полностью	Прямые затраты отражаются на счете 20 подлежат списанию в дебет счета 90 «Продажи». Косвенные затраты отражаются на счете 23,25,26 после распределения на дебет 20 , но счет 26 может сразу списываться на дебет счета 90.2 себестоимость

Управления прямыми и косвенными расходами оказывается на финансовых результатах компании [3], рассмотрим, как эффективность управления прямыми и косвенными расходами сказывается на результатах деятельности ООО «ПК «Гефест»».

Для этого в таблице 3 представлен журнал хозяйственных операций по производству двух видов продукции для систематизации затрат, составим ведомость косвенных затрат в таблицах 4, 5, 6.

Таблица 3

## Журнал Хозяйственных операций по учету затрат

Содержание хозяйственных операций	Сумма	Дебет	Кредит
Отпущены со склада материалы:			
А) на окна	15 000	20.1	10
Б) на двери	10 000	20.2	10
На себестоимость изделий списаны ТЗР:			
А) на окна	540	20.1	10
Б) на двери	360	20.2	10
Отражены возвратные отходы при производстве:			
А) на окна	75	10.6	20.1
Б) на двери	50	10.6	20.2
Начислена заработная плата:			
А) на окна	20 000	20.1	70
Б) на двери	15 000	20.2	70
Начислены отчисления в социальные внебюджетные фонды:			
А) на окна	6 000	20.1	69
Б) на двери	4 500	20.2	69
Начислен резерв на оплату отпусков:			
А) на окна	900	20.1	96
Б) на двери	675	20.2	96
Начислена амортизация по объектам общецехового значения	21 758	25.2	02
На расходы на содержание оборудования списаны запасные части	7 221	25.1	10

Начислена заработная плата цехового персонала	70 200	25.2	70
Начислены отчисления в социальные внебюджетные фонды по цеховому персоналу	21 060	25.2	69
Учтены услуги сторонних организаций производственного характера	60 300	25.2	60
Списаны потери от брака в производстве окон	10 200	20.1	28
Начислена заработная плата управленческого персонала	20 000	26	70
Начислены отчисления в социальные внебюджетные фонды по управленческому персоналу	6 000	26	69
Начислена амортизация по объектам общехозяйственного назначения	4 155	26	02
Содержание хозяйственных операций	Сумма	Дебет	Кредит
Учтена в затратах абонентская плата на услуги связи	2 160	26	60
Учтены расходы на пожарную, охранную сигнализацию	2 800	26	60
Учтены расходы на содержание объектов хозяйственного назначения:			
Материалы	3 400	26	10
Зарплата	1 800	26	70
Содержание хозяйственных операций	Сумма	Дебет	Кредит
отчисления в социальные внебюджетные фонды	540	26	69
Учтены расходы на электроэнергию, потребленную:			
в цехах	12 700	25.2	60
в АХО	8 100	26	60
Учтен счет «Водоканалу» за воду потребленную:			
в цехах	5 940	25.2	60
в АХО	4 220	26	60
На себестоимость окон списаны:			
Расходы на содержание оборудования (счет 25-1)	4 116	20.1	25.1
Цеховые расходы (счет 25-2)	109 416	20.1	25.2
Общехозяйственные расходы (счет 26)	30 310	20.1	26
На себестоимость дверей списаны:			
Расходы на содержание оборудования (счет 25-1)	3 105	20.2	25.1
Цеховые расходы (счет 25-2)	82 542	20.2	25.2
Общехозяйственные расходы (счет 26)	22 865	20.2	26
Выпущена из производства			
А) на изделие А	196 407	43.1	20.1
Б) на изделие Б	138 997	43.2	20.2

Таблица 4

## Ведомость расходов на содержание оборудования (сч.25.1)

Наименование	Сумма
На расходы на содержание оборудования списаны запасные части	7 221
Итого:	7 221

Таблица 5

## Ведомость цеховых расходов (сч.25.2)

Наименование	Сумма
Начислена амортизация по объектам общецехового значения	21 758
Начислена заработная плата цехового персонала	70 200
Начислены отчисления в социальные внебюджетные фонды по цеховому персоналу	21 060
Учтены услуги сторонних организаций производственного характера	60 300
Учтены расходы на электроэнергию, потребленную в цехах	12 700
Учтен счет «Водоканалу» за воду потребленную в цехах	5 940
Итого:	191 958

Таблица 6

## Ведомость общехозяйственных расходов (сч.26)

Наименование	Сумма
Начислена заработная плата управленческого персонала	20 000
Начислены отчисления в социальные внебюджетные фонды по управленческому персоналу	6 000
Начислена амортизация по объектам общехозяйственного назначения	4 155
Учтена в затратах абонентская плата на услуги связи	2 160
Учтены расходы на пожарную, охранную сигнализацию	2 800
Учтены расходы на содержание объектов хозяйственного назначения:	
Материалы	3 400
Зарплата	1 800
Отчисления в социальные внебюджетные фонды	540
Учтены расходы на электроэнергию, потребленную в АХО	8 100
Учтен счет «Водоканалу» за воду потребленную в АХО	4 220
Итого:	53 175

Распределения косвенных затрат представлены в таблице 7.

Таблица 7

## Ведомость распределения косвенных расходов

Объект	База	Коэффициент распределения	Расходы на содержание оборудования (счет 25-1)	Цеховые расходы (счет 25-2)	Общехозяйственные расходы (счет 26)
Окна	20 000	0,57	4 116	109 416	30 310
Двери	15 000	0,43	3 105	82 542	22 865
Итого	35 000	1,0	7 221	191 958	53 175

На заключительном этапе прямые и косвенные затраты формируются калькуляционной ведомостью, которая определяет себестоимость изделий двух видов (таблица 8).

Таблица 8

Калькуляционная ведомость

Статьи калькуляции	Окна (80 единиц)		Двери (150 единиц)	
	1 ед.	объем	1 ед.	объем
Материалы	187,5	15 000	66,7	10 000
ТЗР	6,8	540	2,4	360
Возвратные отходы	0,9	75	0,3	50
Заработная плата рабочих	250,0	20 000	100,0	15 000
Страховые взносы	75,0	6 000	30,0	4 500
Резерв на оплату отпусков	11,3	900	4,5	675
Статьи калькуляции	Окна (80 единиц)	Двери (150 единиц)	Статьи калькуляции	Окна (80 единиц)
	1 ед.	объем		1 ед.
Расходы на содержание оборудования	51,5	4 116	20,7	3 105
Цеховые расходы	1 367,7	109 416	550,3	82 542
Брак продукции	127,5	10 200	0,0	0
Общехозяйственные расходы	378,9	30 310	152,4	22 865
Производственная себестоимость	2 455,1	196 407,0	926,6	138 997,0

Предприятие принимающие упрощенный бухгалтерский учет, в праве формировать общую сумму затрат на счете 20 «Основное производство». Исключая отдельного учета косвенных затрат на счете 23, 25, 26. В соответствии с этим ООО «ПК «Гефест»» формирует калькуляционную ведомость представлена в таблице 9.

Таблица 9

Калькуляционная ведомость без распределения изделий

Статьи калькуляции	Общий объем
Материалы	25 000
ТЗР	900
Возвратные отходы	125
Заработная плата рабочих	35 000
Страховые взносы	10 500
Резерв на оплату отпусков	1 575
Расходы на содержание оборудования	7 221
Цеховые расходы	191 958
Брак продукции	10 200
Общехозяйственные расходы	53 175
Производственная себестоимость	335 404

Анализируя полученные данные, можно констатировать тот факт, о том, что объекту исследования не выгодно использовать упрощенный учет затрат так, как в этом случае производитель разных видов продукции получает усредненные варианты себестоимости, что отрицательно сказывается на ценовой политике общества. Средний вариант себестоимости не дает грамотно планировать, контролировать, анализировать финансовые результаты предприятия, собственники не могут сделать вывод по целесообразности выпуска конкретного вида продукции в требуемых объемах, что в текущих рыночных условиях не целесообразно.

В связи с этим рекомендуем использовать механизм распределения прямых и косвенных расходов в условиях ООО «ПК «Гефест»».

#### **Источники**

1. Зиновьева Е.Г., Кузнецова М.В., Ахмеджанова Т.А. Анализ транзакционных издержек в Российской Федерации // Управленческий учет. – 2016. – № 3. – С. 52–59.
2. Прямые и косвенные затраты на производство // Главная книга. – 2019. – URL: <https://glavkniga.ru/situations/k502696> (дата обращения: 19.10.2022).
3. Limarev P.V., Limareva Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – Is. 5 S2. – PP. 489-494.

УДК 336.22

**Филатова В. А., студент  
Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск, РФ**

## **ОЦЕНКА НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ РОССИИ**

***Аннотация.** Решение проблемы повышения эффективности налоговых поступлений в бюджетную систему страны требует формирования и применения на практике гибкой стратегии налоговых органов, основанной на качественном анализе и планировании заданий поступления налогов и сборов в бюджетную систему страны. Формирование эффективной системы налоговых отношений одна из центральных экономических проблем, имеющая общегосударственное значение в условиях развития рыночных отношений для любого государства, в том числе и для России. Мировая практика свидетельствует, что эффективная налоговая система направлена на решение важнейших социально-экономических задач, результаты которых должны положительно сказываться на населении страны. В статье проведен анализ налоговых поступлений в федеральный бюджет за 2019–2021 гг.*

***Ключевые слова:** налоговые поступления, федеральный бюджет, нефтегазовые доходы, нефтегазовые доходы.*

Роль налогов в формировании финансов государства велика. Налоги олицетворяют собой ту часть совокупности финансовых отношений, которая связана с формированием денежных доходов государства (бюджетных и внебюджетных фондов) необходимых ему для выполнения соответствующих

функции (социальной, обороной, правоохранительной, по развитию фундаментальной науки и другие). Как составная часть экономических отношений, налоги (через финансовые отношения) относятся к экономическому базису [1; 3]. Налоги являются объективной необходимостью, потребностями поступательного развития общества. Необходимость налогов вытекает из функции и задач государства. У государства, нет других приемлемых методов, обеспечить себе доход в условиях рынка.

Проанализируем налоговые поступления в федеральный бюджет РФ за 2019-2021 гг. (рис. 1, рис. 2, рис. 3).

Из рис. 1 видно, что динамика нефтегазовых доходов на протяжении последних лет основную долю (более 70%) занимает НДСИ (основную часть которого составляет НДСИ на нефть). Доля НДСИ в общем объеме нефтегазовых доходов остается относительно стабильной в результате разнонаправленных изменений налогового законодательства, оказывающих влияние на поступление данного налога (увеличение ставок НДСИ на нефть и газовый конденсат в рамках поэтапного «завершения налогового маневра», введение режима НДС и переход на него части плательщиков).

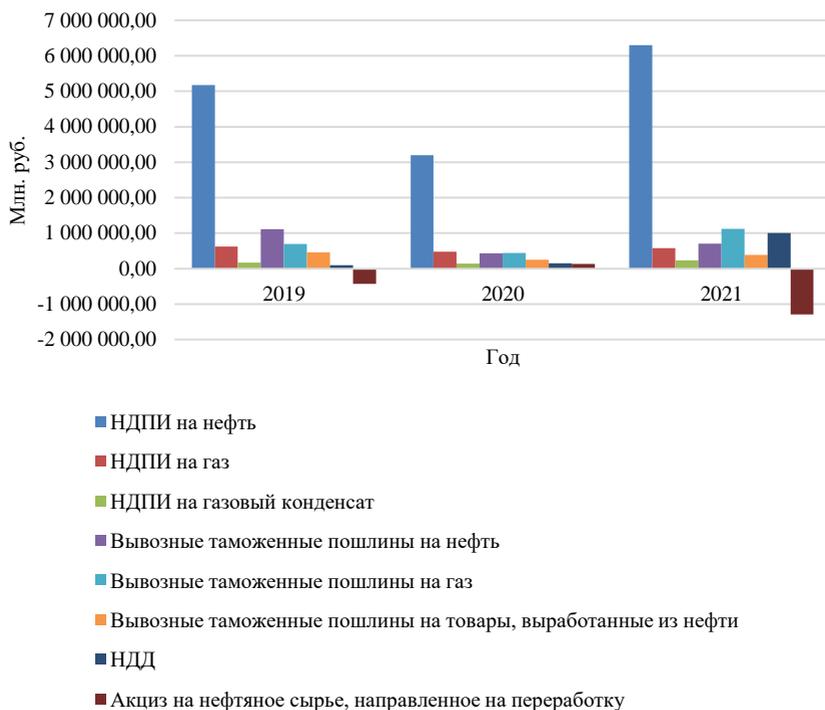


Рис. 1. Динамика нефтегазовых доходов федерального бюджета за 2019-2021 гг. [4; 5; 6]

Доля вывозной таможенной пошлины в структуре нефтегазовых доходов также остается значительной, однако она снизилась с 28,7% за 2019 год до 24,6% за 2021 год, что преимущественно связано с «завершением налогового маневра», в рамках которого снижаются ставки вывозной таможенной пошлины на нефть и нефтепродукты. При этом рост цен на нефть и обменного курса, а также увеличение облагаемых таможенной пошлиной объемов экспорта газа природного повлияли на динамику поступлений положительно.

Более существенную роль в общем объеме нефтегазовых доходов в 2021 году начали играть введенные в 2019 году акциз на нефтяное сырье, направленное на переработку, и НДС, что связано в том числе с отдельными изменениями налогового законодательства, уточняющими их параметры, а также параметры иных нефтегазовых доходов. Доля акциза на нефтяное сырье, направленное на переработку, изменилась с (-)5,4% за 2019 год до (-)14,2% за 2021 год, в том числе за счет изменения порядка расчета демпфирующей компоненты акциза. При этом в 2020 году на фоне снижения цен на нефть, в результате особенностей расчета демпфирующей компоненты, акциз на нефтяное сырье, направленное на переработку, принял положительное значение, и его доля составила 2,6%.

Доля НДС в общем объеме нефтегазовых доходов существенно увеличилась по сравнению с 2019 и 2020 годом, в том числе на фоне изменений законодательства и перехода большего количества плательщиков на указанный режим, и составила 11,1% за 2021 год.

В декабре 2020 года и в 2021 году цена на нефть и газ установилась выше базового уровня, в результате в январе–декабре 2021 года сформированы дополнительные нефтегазовые доходы в объеме 3 167 025,2 млн рублей (несмотря на снижение добычи в результате выполнения соглашения ОПЕК+, оказавшее влияние на фактические поступления нефтегазовых доходов, но не учитывавшееся при расчете базовых нефтегазовых доходов в 2021 году), в соответствии с «бюджетным правилом» направленные на покупку иностранной валюты для ее последующего перечисления в ФНБ [2].

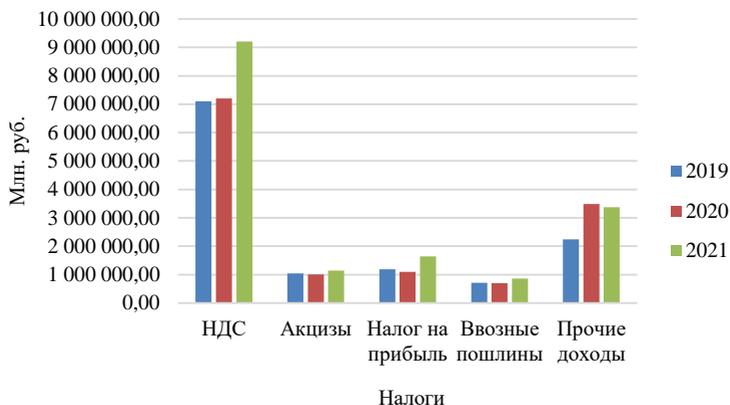


Рис. 2. Динамика нефтяных доходов федерального бюджета за 2019-2021 гг. [4; 5; 6]

Из рис. 2 видно, что НДС в 2020 году по сравнению с 2019 годом незначительно вырос на 107 021,1 млн. руб., а 2021 по сравнению с предыдущим на 2 010 065,6 млн. руб. Акцизы снизились в 2020 году на 34 667,9 млн. руб. связано с пандемией и ограничениями, а 2021 году рост на 143 034,1 млн. руб. Налог на прибыль в 2020 году снизился на 93 651,7 млн. руб., в 2021 рост на 551 725,8 млн. руб. Ввозные пошлины снизились на 8 520,5 млн. руб., в 2021 рост на 156 659,4 млн. руб. Прочие доходы увеличились на 1 249 118,1 млн. руб., снижение в 2021 году на 115 459,1 млн. руб.

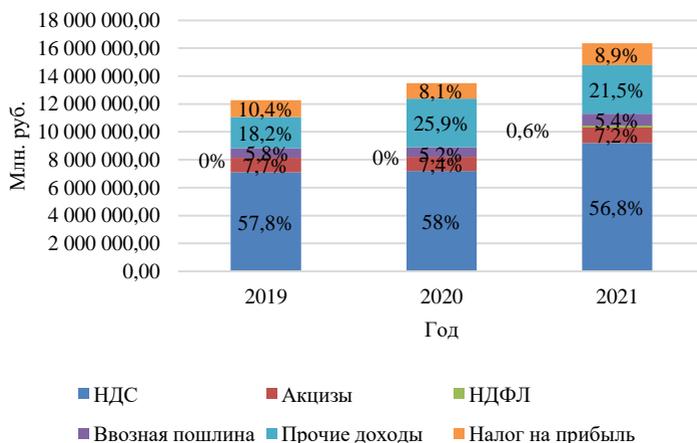


Рис. 3. Структура нефтегазовых доходов федерального бюджета за 2019-2021 гг. [4; 5; 6]

Из рис. 3 видно, что структура нефтегазовых доходов федерального бюджета основную долю занимают связанные с внутренним производством доходы: в 2021 г. – 50,1%. На доходы, связанные с импортом приходится 29,1%, на прочие доходы – 20,8%.

Рост поступления нефтегазовых доходов с 11,2% к ВВП за 2019 год до 12,4% к ВВП за 2021 год обусловлен ростом основных налоговых доходов (главным образом внутреннего и ввозного НДС), а также поступлением ряда «разовых» крупных платежей в 2020-2021 годах. В целях сопоставимости информация на рис. 3 приведена за вычетом «разовых» платежей (перечисление в федеральный бюджет части дохода, полученного Центральным банком Российской Федерации от продажи обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», доходы от возмещения вреда водным объектам от АО «НТЭК»).

В рассматриваемом периоде наибольшая доля нефтегазовых доходов приходится на НДС и остается практически неизменной (57,8% в 2019 году и 58,0% в 2021 году).

Доля налога на прибыль организаций также меняется незначительно, она выросла на 0,1% до 9,8% (в основном в связи с ростом поступлений налога, связанных с выплатой дивидендов, процентов (в том числе по государственным ценным бумагам)).

Доля акцизов в структуре нефтегазовых доходов увеличивалась в течение рассматриваемого периода в связи с введением новых видов подакцизной продукции, однако к 2021 году в результате поэтапной передачи доходов от акцизов на нефтепродукты в бюджеты субъектов Российской Федерации снизилась до 7,2%.

За 2019-2021 годов доля ввозных таможенных пошлин в составе нефтегазовых доходов снизилась на 0,4%, что обусловлено плановым снижением ставок на ряд товаров в рамках выполнения обязательств ВТО, а также изменением структуры импорта.

Доля доходов от использования имущества, находящегося в государственной собственности, в структуре нефтегазовых доходов снизилась на 0,6%, что обусловлено снижением поступлений дивидендов (в том числе дивидендов ПАО «Сбербанк») в результате снижения чистой прибыли в 2020 году на фоне пандемии новой коронавирусной инфекции в 2020 году.

По сравнению с предыдущими периодами существенно увеличились поступления доходов от вывозных таможенных пошлин (за исключением нефтегазовых доходов) в результате начала применения повышенной ставки вывозной таможенной пошлины на зерновые культуры, черные и цветные металлы, древесину и изделия из нее, масло подсолнечное [7]. Кроме того, в федеральный бюджет с 1 января 2021 года начали зачисляться дополнительные поступления НДС, связанные с установлением налоговой ставки в размере 15% в отношении части дохода физического лица, превышающей 5 млн руб. в год (13% поступлений налога по данной ставке зачисляется в федеральный бюджет).

Из выше сказанного можно сделать вывод, что поступление нефтегазовых доходов оказывает существенное влияние динамика цен на энергоносители, а также средний обменный курс доллара США, в связи с чем доля нефтегазовых доходов, сократившаяся с 39,3% в 2019 году до 28,0% в 2020 году, в 2021 году вновь увеличилась до 35,8%. На соотношение нефтегазовых и нефтегазовых доходов в рассматриваемом периоде повлияли также «разовые» поступления нефтегазовых доходов, в первую очередь поступление в 2020 и 2021 годах части дохода, полученного Центральным банком Российской Федерации от продажи обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» (1 066,0 млрд. руб. в 2020 году и 200,0 млрд. руб. в 2021 году).

Поступление доходов федерального бюджета за 2021 год составило 19,3% к ВВП, в том числе нефтегазовых доходов – 6,9% к ВВП, нефтегазовых доходов – 12,4% к ВВП. Доля нефтегазовых доходов к ВВП за 2021 год увеличилась по сравнению с аналогичной долей за 2020 год на 2 % на фоне восстановления средней цены на нефть с 42,8 долл. США/барр. в декабре 2019 года – ноябре 2020 года (с учетом ее существенного снижения весной 2020 года, особенно в апреле, когда среднемесячная стоимость барреля составила 16,3 долл. США) до 67,3 долл. США/баррель в декабре 2020 года - ноябре 2021 года, роста среднего обменного курса доллара США, изменения объемов и структуры добычи и экспорта, продолжения «налогового маневра», а также ряда иных изменений законодательства в нефтегазовой сфере (в том числе отмены части льгот и перехода на режим НДС).



бюджетного дефицита, заставляя государства прибегать к государственным заимствованиям, приводящим к росту государственной задолженности. При этом на сегодняшний день указанная проблема является актуальной для большинства стран мира, включая и страны с развитой экономикой, что обуславливает значимость вопросов управления государственным долгом в виду его огромного влияния на рост и развитие национальных экономик [4; 13].

Государственный долг, по определению Ч.Т. Токтосуновой, представляет сумму задолженности по выпущенным и непогашенным государственным займам, которая в зависимости от сферы размещения подразделяется на внутреннюю и внешнюю. В свою очередь внешний государственный долг возникает в результате размещения на внутреннем рынке государственных займов путем выпуска и продажи краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных государственных ценных бумаг. Внешний государственный долг формируется в случае мобилизации государством находящихся за границей финансовых ресурсов [11, с. 5].

С точки зрения Ю.Е. Клишиной, О.Н. Углицких и А.А. Горохова государственный долг определяется как разновидность государственного кредита, в котором государство выступает одновременно в роли заемщика, гаранта и кредитора. Сущность государственного кредита, как отмечают исследователи, раскрывается через выполняемых им функции, а именно [6, с. 124]:

- распределительную, являющуюся одной из важнейших функций и заключающуюся в распределении денежных ресурсов в соответствии с потребностями экономики и целесообразностью поддержки различных направлений социально-экономической деятельности путем формирования и использования центральных фондов денежных средств;
- контрольную, органически связанную с контрольной функцией финансов, но обладающую специфическими чертами, выраженными в осуществлении контроля за целевым и рациональным использованием предоставляемого государством кредита;
- регулирующую, проявляющуюся в воздействии государства на состояние денежного обращения и уровень процентных ставок на рынке капиталов и занятости.

Отмечающийся в последнее время рост долгового рынка, вызванный потребностями российской национальной экономики в современных условиях ее развития, обуславливает необходимость создания эффективного механизма использования заемных денежных средств путем формирования государственной долговой политики, направленной на правовое регулирование государственного долга как одного из важнейших финансовых инструментов в соответствии с мировыми тенденциями [8]. Правовой основой действующей государственной долговой политики России в настоящее время является Бюджетный кодекс РФ, закрепляющий принципы правового регулирования управления государственным долгом, а также устанавливающий структуру, виды и срочность долговых обязательств государства, порядок их обслуживания, учета, прекращения, списания и реструктуризации, объемов и верхних пределов заимствований и порядок предоставления государственных гарантий. В частности, в соответствии

со статьей 101 указанного закона управление государственным долгом представляет собой деятельность органов государственной власти, представленных Правительством РФ либо Министерством финансов, а также высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ и исполнительно-распорядительным органом муниципального образования, уполномоченными на выполнение функций по [2]:

- обеспечению потребностей публично-правового образования в заемном финансировании;
- своевременному и полному исполнению государственных долговых обязательств;
- минимизации расходов на обслуживание государственного долга;
- поддержанию объема и структуры обязательств, исключающих их неисполнение.

Стоит отметить, что повышение геополитической напряженности, сопровождающейся введением в отношении России, начиная с 2014 года, ограничений на ведение внешнеэкономической деятельности в предшествующие периоды, которое фактически перекрыло в некотором смысле доступ к международным рынкам капиталов и обусловило ослабление национальной валюты, на фоне в целом консервативной государственной бюджетной политики способствовало накоплению государством существенных резервов, позволяющих на протяжении последних лет сохранять объем государственного долга на безопасном для национальной экономики уровне. Кроме этого, как отмечает директор Департамента государственного долга и государственных финансовых активов К. Вышковский, нестабильность ситуации во внешней среде позволила адаптировать долговую политику государства и скорректировать стратегию присутствия России на долговых рынках в качестве суверенного заемщика, результатом чего стало создание к 2020 году успешно функционирующего механизма рыночного привлечения заемных ресурсов для обеспечения потребностей государственного федерального бюджета, характеризующегося [5; 12]:

- увеличением объемов привлекаемых заемных денежных ресурсов при одновременном последовательном снижении их стоимости;
- развитием инвесторской базы и сохранением на российском рынке присутствия иностранных инвесторов, несмотря на вводимые внешние ограничения;
- сбалансированностью структуры суверенного долгового портфеля с точки зрения срочности валютного и процентного рисков.

Помимо перечисленных особенностей К. Вышковским в числе основных особенностей реализуемой на сегодняшний день долговой политики называются также приоритет на совершенствование механизма размещения облигаций федерального займа (ОФЗ), номинированных в российской валюте и, соответственно, ограниченный объем размещения государственных ценных бумаг в иностранной валюте. По его словам, данный приоритет в реализации долговой политики сохранится в последующие за 2022 годом периоды, в соответствии с чем планируется сокращение привлечения внешних заимствований до 3 млрд. долл., а в случае развития неблагоприятной ситуации –

замещение указанного индикативного объема заимствованиями на внутреннем рынке.

Причиной сокращения внешних государственных заимствований И.А. Балюк также считает влияние внешних санкционных мер в отношении банковского сектора России, которые осложнили доступ российских заемщиков к международному долговому рынку [1, с. 34].

Обозначенные выше особенности реализуемой долговой политики России наглядно демонстрируются динамикой объемов государственного внешнего и внутреннего долга, а также их доли в объеме ВВП (таблица 1) [3; 9].

Таблица 1

Динамика объемов государственного внешнего и внутреннего долга Российской Федерации за 2011-2022 гг.

Период	Объем государственного внешнего долга, млн. долл. США, эквивалент млрд. руб.	Объем государственного внутреннего долга, млрд. руб.	Объем ВВП в текущих ценах, млрд. руб.	Отношение внешнего долга к ВВП, %	Отношение внутреннего долга к ВВП, %
2011	35 838,1	4 190,55	60 114,0	26,0	6,97
2012	40 872,9	4 977,90	68 103,4	29,0	7,31
2013	55 834,6	5 722,24	72 085,7	32,0	7,94
2014	53 972,2	7 241,17	79 030,0	29,0	9,15
2015	50 128,6	7 307,61	83 087,4	38,0	8,79
2016	51 271,3	8 003,46	85 616,1	40,0	9,35
2017	51 172,4	8 689,64	91 843,2	33,0	9,46
2018	47 148,1	9 176,40	104 629,6	27,0	8,77
2019	56 164,4	10 739,872	110 046,1	29,0	9,76
2020	54 880,1	14 685,855	115 497,8	17,8	12,71
2021	58 557,1	16 764,978	106 967,5	16,0	15,67
2022	57 372,8	18 780,961	106 121,6	15,9	17,69

Согласно представленным в таблице 1 данным за 2011-2022 гг. динамика объемов государственного внешнего и внутреннего долга России, а также их доли в объеме ВВП постоянно менялась. Однако, в целом за последние четыре года наблюдается увеличение объемов государственного внутреннего долга и, соответственно, его отношения к ВВП страны, на фоне сокращения отношения внешнего долга к объему ВВП.

В частности, на это также указывается в исследованиях Е.Ю. Князевой и В.В. Тереховой, которые отмечают проблему роста задолженности субъектов РФ перед федеральным бюджетом, предпосылка формирования которой ими видится в особенностях устройства российской налоговой системы. Именно данная проблема, по их мнению, стала причиной разработки и реализации программы реструктуризации бюджетных кредитов российских регионов в 2018 году, предусматривающей ежегодную уплату имеющейся задолженности регионом в федеральный бюджет в размере 5,0% [7, с. 52].

По состоянию на 01.12.2022 года суммарный объем государственного внутреннего долга субъектов РФ 2 721,676 трлн. руб., что на 9,04% выше по сравнению с 2021 годом (для сравнения по состоянию на 01.12.2021 года

суммарный объем государственного внутреннего долга субъектов составлял 2 496,045 трлн. руб.) [10].

Наглядно объемы государственного внутреннего долга субъектов РФ за 2020-2022 годы в разрезе федеральных округов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Объем государственного внутреннего долга субъектов Российской Федерации за 2020-2022 гг. в разрезе федеральных округов

Наименование федерального округа	Объем государственного внутреннего долга, млн. руб.		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Центральный федеральный округ	604 528,903	697 106,131	750 402,609
Северо-Западный федеральный округ	282 502,078	255 683,812	294 156,243
Южный федеральный округ	218 872,253	216 745,791	235 438,474
Северо-Кавказский федеральный округ	72 869,809	63 836,732	72 957,56
Приволжский федеральный округ	562 525,145	545 420,891	645 340,334
Уральский федеральный округ	180 621,121	166 939,456	185 336,785
Сибирский федеральный округ	327 193,352	312 153,877	309 419,763
Дальневосточный федеральный округ	219 296,075	195 771,246	228 624,522
Всего, млн. руб.	2 468 408,741	2 453 657,94	2 721 676,294

Данные таблицы 2 свидетельствуют об увеличении объемов государственного внутреннего долга субъектов РФ в 2022 году, основная доля которого пришлась на субъекты Центрального и Приволжского федеральных округов.

Подводя итог изложенному выше, следует сделать вывод, что для долговой политики России характерна ее трансформация под влиянием условий развития ситуации внешней среды. В свою очередь данная особенность формирования долговой политики подтверждается изменениями стратегий управления государственным долгом, что наглядно демонстрируется российской практикой управления государственным долгом, для которой характерно сокращение объемов внешней государственной задолженности путем увеличения внутреннего государственного долга. В то же время следует отметить, что подобная стратегия в большей степени продиктована влиянием введенных в отношении России санкционных мер, ограничивающих, а в отдельных случаях и полностью закрывающих доступ к международному долговому рынку.

#### Источники

1. Балюк, И.А. Влияние внешних санкций на долговую политику России / И.А. Балюк // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – № 4. – С. 29–43.

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ (в ред. от 28.12.2022, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/?ysclid=ld5vku7xcs241650201](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/?ysclid=ld5vku7xcs241650201) (дата обращения: 21.01.2023).

3. Государственный внешний долг Российской Федерации (2011-2022 гг.). – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/public\\_debt/external/structure/?id\\_38=69444-gosudarstvennyi\\_vneshnii\\_dolg\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_2011-2022\\_gg](https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/external/structure/?id_38=69444-gosudarstvennyi_vneshnii_dolg_rossiiskoi_federatsii_2011-2022_gg). (дата обращения: 21.01.2023).
4. Зиновьева Е.Г., Усманов А.И. Тенденции и особенности управления внешним государственным долгом России // Современная модель управления: проблемы и перспективы: сборник материалов III Всероссийской научно-практ. конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова 2019. – С. 23–27.
5. Интервью директора Департамента государственного долга и государственных финансовых активов Константина Вышковского о долговой политике РФ журналу «Финансы». – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=36915-intervyu\\_direktora\\_departamenta\\_gosudarstvennogo\\_dolga\\_i\\_gosudarstvennykh\\_finansovykh\\_aktivov\\_konstantina\\_vyshkovskogo\\_o\\_dolgovoi\\_politike\\_rf\\_zhurnalnu\\_finansy](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=36915-intervyu_direktora_departamenta_gosudarstvennogo_dolga_i_gosudarstvennykh_finansovykh_aktivov_konstantina_vyshkovskogo_o_dolgovoi_politike_rf_zhurnalnu_finansy) (дата обращения: 21.01.2023).
6. Клишина Ю.Е., Углицких О.Н., Горохов А.А. Значение государственного кредита в современных условиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 1 (11). – С. 122–126.
7. Князева Е.Ю., Терехова В.В. Государственная долговая политика России на современном этапе // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2017. – № 4 (10). – С. 47–60.
8. Лимарева Ю.А., Зиновьева Е.Г., Лимарев П.В. Экономическая теория: учебно-методическое пособие (электронное изд.) – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2020. – Ч. 2. Макроэкономика.
9. Объем государственного внутреннего долга Российской Федерации. – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/public\\_debt/internal/structure/total/?id\\_39=93479-tablitsy\\_yezhemesyachnykh\\_znachenii\\_obema\\_gosudarstvennogo\\_vnutrennego\\_dolga\\_rossiiskoi\\_federatsii](https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/internal/structure/total/?id_39=93479-tablitsy_yezhemesyachnykh_znachenii_obema_gosudarstvennogo_vnutrennego_dolga_rossiiskoi_federatsii) (дата обращения: 21.01.2023).
10. Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/public\\_debt/subj/subdbt/?ysclid=ld5ww949we143494936](https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/?ysclid=ld5ww949we143494936) (дата обращения: 21.01.2023).
11. Токтосунова Ч.Т. Социально-экономическая сущность государственного долга // Научные исследования в Кыргызской Республике. – 2012. – № 1. – С. 5–10.
12. Limarev P.V., Limareva Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – Is. 5 S2. – PP. 489–494.
13. Zinovieva E.G., Koptyakova S.V., Ibragimova O.V. Russia's external debt: trends and management features in the context of modern globalization // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. Conference: SCTCGM 2018 – Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism. 2019. – PP. 853–860.

## Именной указатель

Албаев Т.А.  
Анисимова Е.А.  
Артюхова И.А.  
Афанасьева Е.Ю.

Васильева А.Г.  
Васьков В.С.  
Волкова А.С.

Гарейнов Г.О.

Дегтярева К.С.  
Демкина А.А.

Жилина В.А.

Завершинских К.М.  
Загоскин Д.В.  
Замбрицкая Е.С.  
Зиновьева Е.Г.

Ибрагимова О.В.  
Ивашина Н.С.  
Ионова Д.М.

Коптякова С.В.  
Костенко Е.А.  
Кручинин П.А.  
Кручинина А.И.  
Кручинина Ю.Л.  
Кузнецова М.В.  
Кузнецова Н.В.

Лаевский Г.К.  
Логвинова А.И.

Майорова Т.В.

Мелентьев В.А.  
Мощенко Д.В.  
Мухина Д.А.

Назарова О.Л.  
Никитина О.А.

Овсянникова М.А.  
Орешкина А.Р.  
Острецов В.С.

Пономарева О.С.  
Попов Н.В.,

Рогожин С.Д.,  
Романов Е.В.  
Рубанова Н.А.  
Ружицкий Д.М.

Степанов П.В.

Татаркин А.О.  
Тумасов А.А.

Уткина Д.С.

Фатхуллина Б.И.  
Феоктистова Е.А.  
Филатова В.А.

Харитонов А.О.

Шамрай Д.С.  
Шемятихина Л.Ю.

Якупова А.А.

Научное издание

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ,  
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
АНАЛИЗ: ВОПРОСЫ, ПРОБЛЕМЫ  
И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Материалы VIII Всероссийской (национальной) научно-практической  
конференции  
27-28 января 2023 года  
Магнитогорск

Под общей редакцией  
Н.В. Кузнецовой

Издается полностью в авторской редакции

Подписано в печать 06.03.2023. Рег. № 23-23. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага тип № 1.  
Плоская печать. Усл.печ.л. 13,75. Тираж 100 экз. Заказ 63.



Издательский центр ФГБОУ ВО «МГУ им. Г.И. Носова»  
455000, Магнитогорск, пр. Ленина, 38  
Участок оперативной полиграфии ФГБОУ ВО «МГУ им. Г.И. Носова»