

№ 10

2021

ISSN 2411-0450

# ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



ISSN 2411-0450 (Print)

ISSN 2413-0257 (Online)

Journal of Economy and Business

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

*теория и практика*

*№ 10-2 (80)*

2021

# ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

## *теория и практика*

№ 10-2 (80) октябрь 2021 г.

международный ежемесячный научный журнал

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) на платформе Elibrary.ru

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ №ФС 77-80221 от 19.01.2021 г. выдано Роскомнадзором.

**Главный редактор** – Матвеев Данил Максимович, канд. экон. наук, доцент

### *Члены редакционной коллегии*

Кондрашихин А.Б. – д-р экон. наук, канд. техн. наук, профессор (Россия)

Шматко А.Д. – д-р экон. наук, профессор, профессор РАО (Россия)

Сычева И.Н. – д-р экон. наук, профессор (Россия)

Герасимов Б.Н. – д-р экон. наук, профессор (Россия)

Сайлаубеков Н.Т. – д-р экон. наук, профессор (Казахстан)

Мамедов Ф.А. – д-р экон. наук, профессор (Азербайджан)

Жалилов Ш.К. – д-р экон. наук, доцент (Узбекистан)

Орлов А.Н. – д-р экон. наук, старший научный сотрудник (Норвегия)

Саидов С.Ш. – д-р полит. наук (Узбекистан)

Ниценко В.С. – д-р экон. наук, доцент (Украина)

Хачатрян Г.А. – канд. экон. наук, доцент (Армения)

Ахмедов М.М. – канд. экон. наук, доцент (Азербайджан)

Муравьева Н.Н. – канд. экон. наук, доцент (Россия)

В журнале «ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: теория и практика» публикуются результаты научных исследований фундаментального и прикладного характера в области экономики, бизнеса, финансов, управления, бухгалтерского учета и логистики. К публикации принимаются статьи как уже состоявшихся ученых, так и начинающих (аспирантов, магистров, студентов).

Рабочий язык журнала русский и английский.

Все статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Редакция оставляет за собой право отклонить поданные на публикацию материалы научных исследований без объяснения причин.

### Материалы публикуются в авторской редакции

Контактная информация:

E-mail: [Economyandbusiness@yandex.ru](mailto:Economyandbusiness@yandex.ru)

Сайт: <http://Economyandbusiness.ru>

Телефон: +7-905-951-51-63

Ответственный редактор: Меняйкин Данила Владимирович

Учредитель и издатель: ООО «Капитал»

Адрес редакции: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

Адрес учредителя и издателя: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Котельникова Н.В.</b> Использование бухгалтерской отчётности при оценке налоговых рисков _____	5
<b>Кузьмин М.Т., Калаврий Т.Ю.</b> Приватизация государственного имущества в Республике Саха (Якутия) _____	9
<b>Куликова В.В., Лютая В.А.</b> Теоретические основы технического нормирования ____	13
<b>Куршев Д.К.</b> Практическое применение цифровых технологий в логистике молочного кластера _____	16
<b>Ларин С.Н., Хрусталева О.Е., Ермакова Я.М.</b> Российский ОПК: развитие в условиях санкционных ограничений _____	20
<b>Ларина В.С.</b> Роль управления оборотными активами в обеспечении экономической безопасности предприятия _____	27
<b>Макарова Н.В.</b> Анализ кредитных рисков предприятия _____	30
<b>Макарова Н.В.</b> Отдельные аспекты минимизации кредитных рисков _____	34
<b>Марьин Е.В.</b> К вопросу о процедуре государственного кадастрового учета объектов недвижимости, которые прекратили свое существование _____	38
<b>Медведева Я.Я., Оглоблин В.А.</b> Классификация компетенций менеджеров для повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях _____	41
<b>Миненко А.В., Селиверстов М.В.</b> Основные подходы к реализации мероприятий по стимулированию повышения трудовой активности в аграрном секторе Алтайского края _____	46
<b>Миненко М.И., Дюма И.Н.</b> Управление рисками при реализации проектов малыми инновационными предприятиями _____	50
<b>Мундусова С.М.</b> Особенности внедрения производственного аутсорсинга _____	55
<b>Мустафина К.И., Плахова А.А.</b> Обеспечение защиты прав интеллектуальной собственности таможенными органами _____	58
<b>Оглоблин В.А.</b> Применение маркетингового подхода для развития территории ____	62
<b>Пепенко М.Д., Калайдин Е.Н.</b> Оптимизация бизнес-процессов управления закупочной деятельностью _____	68
<b>Поляруш А.А.</b> Противоречия рационального природопользования _____	72
<b>Приходько Д.В.</b> Перспективы экономического сотрудничества России и Ливии ____	75
<b>Резновская С.А., Такахо Б.Р., Захарова Л.Н.</b> Особенности управления персоналом в организациях сферы услуг _____	78
<b>Ромашкина И.В.</b> Некоторые аспекты оптимизации бизнес-процессов крупнейшего хозяйствующего субъекта _____	82

<b>Садыков Р.М.</b> Распространение бедности в России и региональные меры ее снижения _____	85
<b>Самылкина М.С., Мордкович О.В.</b> Экспорт энергоносителей как фактор развития экономики _____	90
<b>Сапунов А.В.</b> Тайм-менеджмент в системе управления организацией _____	94
<b>Сапунова Т.А.</b> Роль организации трудового процесса в управлении предприятием _____	98
<b>Сидоркин А.Е., Медведева О.С.</b> Особенности менеджмента спортивного бизнеса _____	101
<b>Субботина Т.Н., Гринберг А.М.</b> Основные тренды построения системы мотивации персонала кредитных организаций: анализ российской практики управления _____	105
<b>Сулумов С.Х.</b> Структурные изменения рынка труда в условиях цифровизации экономики _____	109
<b>Таймасханов Х.Э., Азиева Р.Х., Шахтамиров А.А.</b> Кадровый резерв в системе государственной службы региона: эффективность и возможности _____	114
<b>Тактарова Д.Ш.</b> Методический подход к оценке эффективности интернет-рекламы как инструмента продвижения в электронной коммерции _____	119
<b>Фролова А.А., Захарова Л.Н.</b> Особенности организационной культуры в IT сфере _____	127
<b>Фролова А.А., Лымарева О.А.</b> Взаимосвязь организационной культуры и мотивации сотрудников IT компаний _____	131
<b>Хамурадов М.А., Эдиева З.У., Эдиева З.У.</b> Оценка эффективности формирования и исполнения бюджета муниципального образования (на примере Толстой-Юртовского сельского поселения) _____	135
<b>Хамурадов М.А., Эдиева З.У., Эдиева З.У.</b> Проблемы и пути преодоления бюджетного дефицита дотационного региона _____	138
<b>Хрусталеv Е.Ю., Ларин С.Н., Хрусталеv О.Е.</b> Антикризисные механизмы в экономике ведущих стран мира и в экономике России _____	141
<b>Цыбанова А.С.</b> Мотивация труда как инструмент государственного управления _____	148
<b>Шпилькина Т.А., Глинкина О.В., Ганина С.А., Новикова М.М.</b> Новые подходы в управлении персоналом в условиях цифровизации и развития «зеленой» экономики _____	151
<b>Юкиш В.Ф.</b> Сравнительная характеристика регионов России с наивысшими показателями миграционного прироста и миграционной убыли населения по отраслевой структуре хозяйства _____	156
<b>Якунина Е.В.</b> Условия и факторы повышения эффективности деятельности организации _____	164

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЁТНОСТИ ПРИ ОЦЕНКЕ НАЛОГОВЫХ РИСКОВ

**Н.В. Котельникова**, канд. экон. наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики  
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-5-8

**Аннотация.** В статье представлены критерии оценки рисков для налогоплательщиков, основанные на данных бухгалтерской отчётности. Представлена методика расчёта и информационная база сравнения показателей, по которым можно оценить соответствует ли бизнес ожиданиям государства в лице налоговой службы. Предложены таблицы сбора исходной информации и расчёта показателей. Представлен чек-лист, который позволит систематизировать действия руководителей бизнеса при внедрении ряда показателей оценки риска налоговой проверки.

**Ключевые слова:** налоговая нагрузка, бухгалтерская отчётность, критерии оценки рисков для налогоплательщиков, налоговые риски

*С точки зрения математики, 0 в степени 0 равно 1.  
Ни разу ещё ничего не купил – а уже рубль налоговой должен.  
Неизвестный остряк с [bash.org.ru](http://bash.org.ru)*

**Вступление и актуальность темы.** Государство в лице Федеральной налоговой службы (ФНС) является заинтересованной стороной в деятельности бизнеса. Основные ожидания ФНС – получать своевременно налоговые платежи от бизнеса в объёме, установленном в налоговом кодексе. В противном случае бизнес ожидают проверки, штрафы, судебные иски и банкротство, руководство бизнеса могут привлечь к административной и уголовной ответственности. Обязанность уплачивать налоги возникает у предпринимателя с момента регистрации бизнеса в качестве ИП или юридического лица. Бизнес оказывается между «двух огней». С одной стороны, надо выплачивать все налоги, предусмотренные налоговым кодексом, с другой стороны, это может привести к нерентабельности бизнеса. В этой ситуации бизнес должен решить следующие задачи: планировать налоговую нагрузку; выбрать тот режим налогообложения, который позволит минимизировать законно налоговые платежи; сформировать учётную политику для целей налогового учёта и вести налоговый учёт; своевременно готовить налоговую отчётность и платить налоги. Кроме вышеперечисленного бизнес должен постоянно оценивать себя с

точки зрения налоговой, проводя самостоятельную оценку рисков для налогоплательщиков, на основании критериев, установленных государством в Концепция системы планирования выездных налоговых проверок [1,2]. Соответствие критериям позволит снизить вероятность выездной налоговой проверки. ФНС контролирует бизнес на соответствие требованиям путём анализа налоговой и бухгалтерской отчётности. **Объектом** исследования являются критерии самостоятельной оценки рисков для налогоплательщиков, а **предметом** – использование бухгалтерской отчётности для оценки риска налоговой проверки. **Цели статьи:**

- разобрать какая именно информация бухгалтерской отчётности участвует в оценке рисков для налогоплательщиков;

- рекомендовать последовательность действий при разработке и мониторинге системы показателей оценки налоговых рисков, которые основаны на данных бухгалтерской отчётности.

**Результаты исследования.** Изучение концепции [1], позволило определить критерии и показатели оценки риска налоговой проверки, для расчёта которых необходимы данные бухгалтерской отчётности (табл. 1).

Таблица 1. Критерии оценки рисков для налогоплательщиков, основанные на данных бухгалтерской отчётности

Показатель	Методика расчёта и значение	Информационная база для сравнения
<b>Налоговая нагрузка у данного налогоплательщика ниже её среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (виду экономической деятельности).</b>		
Коэффициент налоговой нагрузки (КНН)	(Сумма налогов и сборов по данным официальной статистической отчётности ФНС России / Общая выручка за год, включая внереализационный доход) x 100% Налоговая нагрузка указывает, какую часть дохода организация отчисляет в бюджет.	Сведения о среднеотраслевых показателях налоговой нагрузки, публикуемых ФНС с 2015 года [3]
<b>Отражение в бухгалтерской или налоговой отчётности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов.</b>		
Убыток периода, отражённый в отчёте о финансовых результатах	Доходы минус расходы, признаваемые для целей формирования бухгалтерской отчётности, в соответствии с Федеральными стандартами бухгалтерского учёта (ФСБУ). Отражает отрицательный финансовый результат деятельности бизнеса за период.	Несколько периодов времени. Считается, что в нормальной ситуации предприниматель не будет работать с убытком длительное время.
<b>Значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учёта от уровня рентабельности для данной сферы деятельности по данным статистики.</b>		
Рентабельность проданных товаров (продукции, работ, услуг) / Рентабельность продаж	Прибыль (убыток) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) / Себестоимостью проданных товаров (продукции, работ, услуг) с учётом коммерческих и управленческих расходов. Показывает сколько рублей финансового результата приходится на рубль расходов, относящихся к производству и продаже продукции. Отрицательное значение показателя характеризует убыточную деятельность бизнеса.	Сведения о среднеотраслевых показателях рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг [3]
Рентабельность активов	Финансовый результат (прибыль минус убыток) / Стоимость активов организации. Показывает сколько рублей сальдированного финансового результата приходится на рубль, вложенный в активы организации. В случае если сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) отрицательный, имеет место убыточность.	Сведения о среднеотраслевых показателях рентабельности активов организаций по видам экономической деятельности [3]
<b>Опережающий темп роста расходов над темпом роста доходов от реализации товаров (работ, услуг)</b>		
Темп роста расходов	(Расходы отчётного периода / Расходы предыдущего периода) x 100%	Сравнение показателей друг с другом
Темп роста доходов	(Выручка от продаж отчётного периода / Выручка предыдущего периода) x 100%	

Для апробации показателей, представленных в табл. 1., была выбрана компания, которая занимается производством лекарственных средств, применяемых в медицинских целях. Бухгалтерская отчётность

компании, опубликована на ресурсе БФО [5], данные из налоговых деклараций получены лично автором от компании, название которой по этическим соображениям не указывается (табл. 2).

Таблица 2. Рекомендуемая форма сбора информации для расчёта показателей налоговой нагрузки, рентабельности продаж и активов

Показатель	2020 г., тыс. руб.	Информационный источник
Общая выручка за год, включая внереализационный доход	15 868 492	Суммы строк 2110, 2320 и 2340 формы № 2 бухгалтерской отчётности без учёта сумм доходов от участия в других организациях
Сумма налогов и сборов	239 801	По данным налоговых деклараций (без учёта сумм, уплаченных налога на прибыль организаций с дивидендов, НДФЛ, страховых взносов)
Налог на прибыль	275 532	По данным налоговой декларации
НДС	256 000	По данным налоговой декларации
Финансовый результат за 2020 год	1 711 410	строка 2500 формы № 2 бухгалтерской отчётности
Стоимость активов организации.	13 247 193	строка 1600 формы № 1 бухгалтерской отчётности
Выручка от продаж отчётного периода	13 979 629; 2019 г. 10 304 982	строка 2120 формы № 2 бухгалтерской отчётности «Отчёта о финансовых результатах» (ОФР)
Расходы на производство и продажу продукции		
Себестоимостью проданных товаров	4 088 411; 2019 г. 3 192 753	строка 2120 ОФР
Коммерческие расходы	6 135 307; 2019 г. 4 846 487	строка 2210 ОФР»
Управленческие расходы	767 641; 2019 г. 577 650	строка 2220 ОФР
Прибыль (убыток) от продажи продукции	2 988 270; 2019 г. 1 688 092	строка 2200 ОФР
Чистая прибыль	1 730 992	строка 2400 ОФР

Показатели, позволяющие оценить соответствие данных бухгалтерской отчётности организации, критериям, установленным в [1], представлены в табл. 3.

Таблица 3. Показатели оценки риска налоговой проверки, основанные на данных бухгалтерской отчётности

Показатель	Фактическое значение для компании	Среднеотраслевое значение База сравнения	Отклонение
Коэффициенты налоговой нагрузки (КНН), при расчёте использован налоговый калькулятор [4], где учтён регион деятельности бизнеса.			
Совокупная нагрузка (без НДС и акцизов), %	1,51	3,32	1,81 отрицательное
Нагрузка по налогу на прибыль, %	1,74	0,6	1,14 положительное
Нагрузка по НДС, %	1,61	2,6	0,99 отрицательное
Рентабельность продаж, %	27,19	14,22	13,95 положительное
Рентабельность активов, %	13,07	15,3	2,23 отрицательное
Темп роста расходов, %	127,56	Темп роста выручки и прибыли от продаж превышает темп роста расходов	
Темп роста выручки от продаж, %	135,66		
Темп роста прибыли от продаж, %	177,02%		

Отрицательное отклонение фактических показателей от среднеотраслевых показывает, что рассматриваемая компания платит налогов меньше, чем в среднем по отрасли, следовательно, она попадает в зону риска проведения внеплановой выездной проверки.

**Выводы.** На практике, многие бухгалтера стремятся сблизить учётную политику для целей бухгалтерского и налогового учёта, чтобы избежать расхождений в от-

чётности, тем самым снижая информативность бухгалтерских отчётов, что подробно было исследовано в [6]. На взгляд автора, этого можно избежать, если внедрить в систему управления деятельностью бизнеса следующий чек-лист:

1) включить в систему оценки ключевых показателей деятельности топ-менеджмента показатели, позволяющие оценить насколько бизнес, соответствует ожиданиям государства в лице ФНС. Пе-



речень показателей рекомендован в табл.1. Установить нормативное значение показателей необходимо на основе анализа публикуемых среднеотраслевых данных за прошлый период, используя информацию [3,4,5];

2) рекомендуется формировать учётную политику для целей ведения налогового и бухгалтерского учёта, ориентируясь на установленные нормативные показатели оценки налоговых рисков;

3) в систему управленческой отчётности, анализируемой руководством компа-

нии для принятия решений, рекомендуется включить таблицы сбора информации для расчёта показатели налоговой нагрузки, рентабельности продаж и активов (пример табл. 2) и таблицу расчёта показателей оценки риска налоговой проверки (пример табл. 3).

Мониторинг показателей рекомендуется проводить на ежеквартальной основе, что позволит вовремя скорректировать налоговую политику бизнеса и избежать ненужных проверок.

#### Библиографический список

1. Концепция системы планирования выездных налоговых проверок. Официальный сайте ФНС. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference\\_work/conception\\_vnp/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/) (дата обращения 29.10.2021)

2. Письмо ФНС от 29.06.2018 г. N БА-4-1/12589@ «О налоговой нагрузке»

3. Сведения о среднеотраслевых показателях налоговой нагрузки, рентабельности продаж и активов организаций по видам экономической деятельности [Электронный ресурс] // URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference\\_work/conception\\_vnp/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/) (дата обращения 29.10.2021)

4. Налоговый калькулятор. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://pb.nalog.ru/calculator.html> (дата обращения 29.10.2021)

5. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчётности. Официальный сайте ФНС. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения 29.10.2021)

6. Котельникова Н.В. Причины, снижающие информативность бухгалтерской отчётности для оценки деятельности бизнеса и пути их устранения / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. №1 (51). С. 87-92.

## USE OF ACCOUNTING STATEMENTS IN THE ASSESSMENT OF TAX RISKS

*N.V. Kotelnikova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor*

**Higher School of Technology and Energy of the Saint-Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
(Russia, St. Petersburg)**

**Abstract.** *The article presents the criteria for assessing the risks for taxpayers, based on the data of the financial statements. The method of calculation and the information base for comparing indicators by which it is possible to assess whether the business meets the expectations of the state represented by the tax service is presented. Tables for collecting initial information and calculating indicators are proposed. A checklist is presented that will allow systematizing the actions of business leaders when introducing a number of indicators for assessing the risk of a tax audit.*

**Keywords:** *tax burden, accounting reporting, risk assessment criteria for taxpayers, tax risks.*

## ПРИВАТИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА В РЕСПУБЛИКЕ САХА (ЯКУТИЯ)

**М.Т. Кузьмин**, студент

**Т.Ю. Калаврий**, канд. экон. наук, доцент

Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова  
(Россия, г. Якутск)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-9-12

**Аннотация.** Управление собственностью является одним из ключевых вопросов организации хозяйственной деятельности. Приватизация государственной собственности направлена на обеспечение максимальной эффективности деятельности предприятий государственного сектора. В данной статье на основе нормативно-правовых актов и отчетах органов государственной власти Республики Саха (Якутия) проведен краткий анализ результатов приватизации имущества республики за 2018-2020 годы и дана характеристика способов приватизации.

**Ключевые слова:** способы приватизации, предприятия, государственная собственность, акционерные общества, казенные учреждения, Якутия

Собственность является важнейшим экономическим фактором развития экономики. Необходимость обеспечения роста экономики региона требует упорядочить отношения субъектов в сфере управления собственностью. В этом отношении огромное значение имеет приватизация государственного и муниципального имущества. Приватизацию следует рассматривать как элемент более общей задачи – рационального сочетания государственной и частной собственности; при ее решении не исключена необходимость приобретения собственности у частных агентов [1].

Основными задачами приватизации государственного имущества являются [2]:

- оптимизация состава и структуры государственного имущества путем отчуждения имущества, неиспользуемого для обеспечения функций государства, востребованного в коммерческом обороте;

- создание условий для эффективного управления государственным имуществом, необходимым для выполнения государственных функций;

- сокращение состава организаций с участием государства, действующих в конкурентных секторах экономики.

В зависимости от объекта приватизации существуют различные способы привати-

зации государственного и муниципального имущества [3]:

- 1) преобразование унитарного предприятия в акционерное общество либо в общество с ограниченной ответственностью;

- 2) продажа государственного или муниципального имущества на аукционе;

- 3) продажа акций акционерных обществ на специализированном аукционе;

- 4) продажа государственного или муниципального имущества на конкурсе;

- 5) продажа за пределами территории Российской Федерации находящихся в государственной собственности акций акционерных обществ;

- 7) продажа государственного или муниципального имущества посредством публичного предложения;

- 8) продажа государственного или муниципального имущества без объявления цены;

- 9) внесение государственного или муниципального имущества в качестве вклада в уставные капиталы акционерных обществ;

- 10) продажа акций акционерных обществ по результатам доверительного управления.

Обобщенно способы приватизации представлены на рисунке.

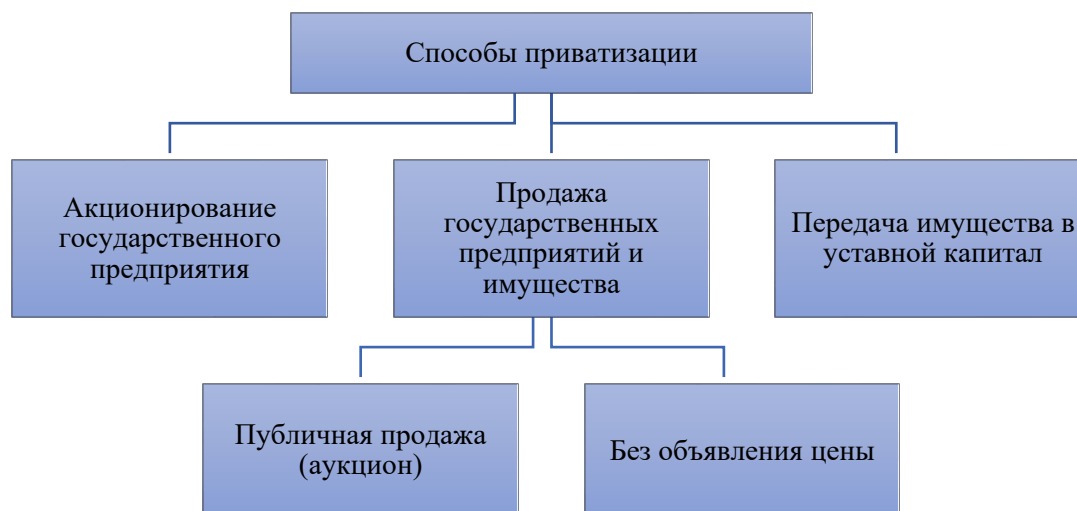


Рис. Способы приватизации государственной собственности

В Республике Саха (Якутия) приватизация проводилась в соответствии с трехлетним планом приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия) на 2018 – 2020 годы. Основными способами приватизации являлись преобразование унитарного предприятия в акционерное общество и внесение государственного имущества в качестве вклада в уставные капиталы акционерных обществ [4]. Расходы на приватизацию государственного имущества Республики Саха (Якутия) в этом же году составили 1 326,4 тыс. рублей [5].

Приватизация государственных унитарных предприятий путем преобразования в

хозяйственные общества (акционерные общества, 100 процентов акций которого находятся в государственной собственности Республики Саха (Якутия)) была проведена для двух крупных предприятий:

1. ГУП «Комитет по драгоценным металлам и драгоценным камням Республики Саха (Якутия)». Путем преобразования в акционерное общество,

2. ГУП «Технический центр телевидения и радиовещания».

В таблице ниже приведены сведения о приватизации путем внесения в качестве вклада в уставные капиталы акционерных обществ.

Таблица. Приватизация акций акционерных обществ, находящихся в государственной собственности Республики Саха (Якутия).

№	Наименование имущества	Номинальная стоимость, тыс. рублей	Способ приватизации	Итоги приватизации
1	Акции АО «Дирекция по строительству железной дороги «Беркакит-Томмот-Якутск» в размере 100 процентов от уставного капитала Общества	570 976,0	Путем внесения в качестве вклада в уставный капитал АО	Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 28.12.2020 № 1263-р «Об условиях приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия)», согласно которому начаты корпоративные мероприятия по увеличению уставного капитала АО «РИК Плюс» акциями АО «Дирекция по строительству железной дороги «Беркакит-Томмот-Якутск» в размере 100 процентов от уставного капитала рыночной стоимостью 564 773,0 тыс. рублей
	Акции ОАО «Финансово-клинговое агентство «Саха Сирэ» в размере 100 процентов от уставного капитала Общества	724,15	Продажа без объявления цены	Распоряжения Правительства Республики Саха (Якутия) «Об условиях приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия)» от 25.09.2019 № 1213-р акции приватизированы путем продажи без объявления цены в электронной форме на электронной торговой площадке АО «Российский аукционный дом». По итогам торгов с победителем заключен договор купли-продажи от 21.11.2019 № ЦБ-19-226. Цена сделки составила 670 тыс. рублей
	Акции ОАО Национальная туристическая компания «Якутия» в размере 56,01 процента от уставного капитала Общества	42 935,7	Путем внесения в качестве вклада в уставный капитал ОАО	Распоряжения Правительства Республики Саха (Якутия) «Об условиях приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия)» от 18.09.2018 № 1040-р акции приватизированы путем внесения в качестве вклада в уставный капитал АО «РИК» рыночной стоимостью 8 187,0 тыс. рублей. Заключен договор купли-продажи ценных бумаг с АО «РИК» от 09.09.2020 № ЦБ-20-231.

Кроме того, за период 2018-2020 гг. было приватизировано 10 объектов газового хозяйства балансовой стоимостью 6 184 096,45 тыс. руб.; 241 объект газового хозяйства балансовой стоимостью 938 496,71 тыс. руб.; Нефтепродукты общей стоимостью 552 441,59 тыс. руб.; нежилые здания и помещения, объекты незавершенного строительства балансовой стоимостью 50 409,38; тыс. руб.

Согласно бюджетному законодательству, средства от реализации государственного имущества, включенного в программы приватизации, поступили в государственный бюджет Республики Саха (Якутия). В 2020 г. доходы от реализации иного имущества, находящегося в собственности республики составил 986,1 тыс. рублей и был выполнен на 100,01 процента.

Следует отметить, что реализация программы приватизации отстает от плановых сроков. Часть реализуемого государственного имущества находится в стадии реализации. Часть не будет реализована по объективным причинам.

Основными способами приватизации имущества Республики Саха (Якутия), таким образом, являются акционирование унитарных предприятий и внесение государственного имущества в качестве вклада в уставные капиталы акционерных обществ. Кроме того, большое количество имущества реализуется с помощью продажи без объявления цены.

Приватизация государственного имущества в Республике Саха (Якутия) осуществляется в соответствии с программой приватизации. Данная программа направлена на создание конкурентоспособной

рыночной экономики и способствуют планомерности процесса приватизации. Основными целями приватизации являются: повышение эффективности управления государственным имуществом Республики Саха (Якутия) и оптимизация его структуры; обеспечение максимальной эффектив-

ности от приватизации не используемого государственного имущества; создание условий для развития и роста социально-экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов государственного сектора экономики Республики Саха (Якутия).

#### **Библиографический список**

1. Полтерович В.М. Приватизация и рациональная структура собственности. – М.: Институт экономики РАН, 2012. – 66 с.
2. Постановление Правительства РСЯ от 30 ноября 2020 г. No 362-Об утверждении прогнозного плана (программы) приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия) на 2021 - 2023 годы;
3. Закон Республики Саха (Якутия) от 8 ноября 2012 г. 1126-3 № 1133-IV «О приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия)»;
4. Постановление Правительства РСЯ от 17 марта 2021 г. No 71- Об отчете о результатах приватизации государственного имущества Республики Саха (Якутия) за 2020 год;
5. Государственная программа Республики Саха (Якутия) «Управление собственностью на 2020 – 2024 годы», утвержденная Указом Главы Республики Саха (Якутия) от 13 декабря 2019 г. N 890;

### **PRIVATIZATION OF STATE PROPERTY IN THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA)**

**M.T. Kuzmin**, *Student*

**T.Yu. Kalavriy**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov**  
**(Russia, Yakutsk)**

***Abstract.** Property management is one of the key issues in the organization of economic activities. The privatization of state property is aimed at ensuring the maximum efficiency of the activities of public sector enterprises. This article provides a brief analysis of the results of the privatization of property of the Republic of Sakha (Yakutia) for 2018-2020 and describes the methods of privatization*

***Keywords:** methods of privatization, enterprises, state property, joint stock companies, state institutions, Yakutia.*

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНИЧЕСКОГО НОРМИРОВАНИЯ****В.В. Куликова**, канд. геогр. наук, доцент**В.А. Лютая**, студент**Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(Россия, г. Находка)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-13-15

**Аннотация.** В работе дана краткая характеристика научных подходов к нормированию труда. Представлены, как аналитические методы нормирования, так и суммарные. Для наглядности представлен многофакторный метод измерения производительности труда, как фактор, наиболее полно отражающий результаты деятельности предприятия. Модель увязывает множество элементов исследуемого метода: цели (задачи) и желаемые результаты; методы измерения производительности, принятые решения; разработанные мероприятия.

**Ключевые слова:** научный подход, методы, нормирование труда, норма.

Любой труд должен хорошо оплачиваться. Для этого необходима мера, которой нужно пользоваться при оценке труда. Такая мера называется нормирование труда. Нормирование труда – это неотъемлемая часть организации труда на предприятии. Под нормированием труда так же понимают процесс установления затрат труда на выполнение какой – либо работы. На протяжении долгого времени, а именно, когда руководителями использовалась наемная рабочая сила, норма труда устанавливались отдельно для каждого предприятия путем опыта.

Научный подход к нормированию труда начался только в 19 столетии. Ф. Тейлор разработал методы учёта труда и создал базу способов его осуществления. Разложение операций на более мелкие действия с целью учёта и анализа, впервые применил Ф. Джилберт.

Чтобы установить меры между трудом и оплатой, необходимо принять во внимание различные характеристики, а именно: количественные, временные, квалификационные и качественные.

Экономическая роль нормирования заключается в том, что оно помогает в изучении результатов труда. Помимо этого, нормирование так же может показать необходимое предприятию количество персонала, затраты на заработную плату, режим работы для сотрудников и т.д.

На сегодняшний день существуют 2 подхода к методам нормирования: аналитические методы нормирования (техническое нормирование) и суммарные методы нормирования.

При аналитическом методе нормирования труд разделяется на различные элементы и устанавливается взаимосвязь между ними. Это делается для грамотного планирования режимов работы оборудования и труда персонала. Временные показатели, предназначенные на тот или иной процесс, могут существенно отличаться, поэтому следует выбирать один из аналитических методов:

1. расчетный: заранее известные нормативы рассчитываются на конкретную ситуацию в организации;

2. исследовательский: он является более точным методом.

Устанавливает индивидуальные нормы, что влияет на эффективность труда. Для наглядности представим многофакторный метод измерения производительности труда (МФМИП).

Этот метод измерения производительности наиболее полно отражает результаты деятельности предприятия, базируется он на отчетных данных, последовательно опирается на определение производительности (коэффициенты и индексы), более объективен, в большей степени, чем другие методы измерения обеспечивает процесс принятия решений. МЭМ и МФМИП

не исключают друг друга, могут на предприятии использоваться параллельно (включая также и НМИП).

Модель используют с целью получить разнообразные показатели производительности, в том числе интегральный показатель для фирмы в целом, а также обеспечить финансовый контроль за показателями, оценить влияние, возмещения затрат на прибыльность, затем использовать модель в тактическом и стратегическом планировании.

Для определения выпуска в МФМИП учитываются затраты живого труда, включая прошлый выпуск:

$$\Sigma = (\text{Стоимость всех законченных услуг/Индекс цен}) - (\text{Стоимость приобретённых товаров/Индекс цен})$$

Затраты труда представлены количеством оплаченных часов. Это относится ко всем категориям работающих.

Доход собственников капитала, амортизация, часть косвенных расходов принимаются за единицу.

При наличии исходной информации по объёмам и затратам по каждому изделию или группе изделий возможности модели увеличиваются, можно определить более подробно за счёт чего, по каким изделиям увеличился, например, расход материала: в результате брака, снижения качества изделия, конструкции и т.п. В результате не только рассчитать показатели и индексы производительности, экономичности и всех ресурсов предприятия, но и рентабельность каждого изделия.

Возможность осуществить расчёты за два и более периодов даст более подробную динамику функционирования организации.

Надежность выводов о величине и влиянии производительности, экономичности на прибыльность зависит от качества исходной информации. Имитационная модель, построенная на базе МФМИП, существенно усиливает значение модели в процессе принятия решений.

Системный подход к анализу ресурсов – вход в систему (переменные затраты); затем основные преобразования в организа-

ционной системе (технологии функции) и выход (результаты деятельности).

Система открытая: на входе и выходе учитывается влияние окружающей среды.

Управление на этой схеме рассматривается как процесс, ориентированный на достижение определенных целей. Модель включает практически все элементы процесса разработки программы повышения производительности:

- сформулированы цели (задачи) и желаемые результаты;
- определены методы измерения производительности;
- исследованы показатели производительности, т.е. осуществлен контроль производительности;
- принято решение о наиболее целесообразном варианте развития;
- разработаны соответствующие мероприятия.

Этап контроля в процессе управления представлен, как анализ соответствия плановых и фактических показателей производительности. В случае негативного отклонения фактических от плановых показателей могут быть приняты следующие решения:

- или включить в ЭММ другие показатели производительности;
- или (и) использовать другой метод измерения производительности;
- или продолжить работу по повышению производительности.

Таким образом, процесс управления производительности повторяется, совершенствование деятельности орг. системы непрерывен.

Описывая суммарные методы нормирования, можно указать, что основываются не на анализе трудовых операций, а на осуществление всего трудового процесса. База для этих методов служат статистические данные о нормативах работы. Его разновидности:

1. опытное нормирование: нормативы установлены на основе личной практики;
2. статистическое нормирование: используются отчетные данные по статистике фактической производительности труда;

3. сравнительное нормирование: если норма на какой-либо труд уже установлена, на подобный вид труда она может быть перенесена в сравнении.

Для нормирования труда применяют нормы следующих видов: времени, выработки, обслуживания и нормативы численности.

1. Норма времени представлены затратами рабочего времени на выполнение единицы работы. Нормы времени устанавливают в часах и минутах, если необходимо показать трудоемкость работ, в человеко-часах и человеко-минутах.

2. Норма выработки отражает число единиц работы в натуральном измерении, которое должно быть выполнено одним

или несколькими рабочими в единицу времени.

3. Норма обслуживания представляет собой число единиц оборудования, аппаратов, установок, которое должны обслуживать рабочие.

4. Нормативы численности отражают численность работников, необходимую для выполнения объема работ по обслуживанию одной машины, установки.

В качестве вывода можно отметить, что основная задача технического нормирования состоит в изучении рабочего времени, выявлении необходимых и излишних его затрат, отражении в нормах только таких затрат времени, которые действительно необходимы для выполнения производственных заданий.

#### **Библиографический список**

1. Шматов В.Ф. Экономика, организация и планирование производства на предприятиях нефтяной и газовой промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ekon.oglib.ru/bgl/2086.html> (дата обращения 01.11.2021).

### **THEORETICAL BASIS OF TECHNICAL REGULATION**

**V.V. Kulikova**, *Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor*

**V.A. Fierce**, *Student*

**Vladivostok State University of Economics and Service**

**(Russia, Nakhodka)**

**Abstract.** *The paper provides a brief description of scientific approaches to labor rationing. Both analytical methods of standardization and summary methods are presented. For clarity, a multifactorial method for measuring labor productivity is presented, as a factor that most fully reflects the results of an enterprise's activities. The model links many elements of the method under study: goals (objectives) and desired results; methods of measuring performance, decisions made; developed activities.*

**Keywords:** *scientific approach, methods, labor rationing, norm.*



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЛОГИСТИКЕ МОЛОЧНОГО КЛАСТЕРА

Д.К. Куршев, магистрант

Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-16-19

**Аннотация.** В статье рассмотрена актуальность внедрения цифровых технологий логистики в сельском хозяйстве, подчеркнута необходимость цифровизации данной отрасли экономики, дана общая характеристика развития отрасли и направления её развития, приведены различные примеры применения методов и моделей эффективно включения IT-систем в управление логистикой молочной отрасли сельского хозяйства, сделаны соответствующие выводы о эффективности внедрения цифровых технологий в данную отрасль.

**Ключевые слова:** логистика, цифровые технологии, молочный кластер, молочное хозяйство, закупки.

Актуальность исследования определяется социально экономическими ориентирами государства. Эти цели определяют темпы роста развития экономики и переход к новым инфраструктурным объединениям позволяющим достигать новые цели. Сегодняшний период можно охарактеризовать как период трансформации различных частей жизни общества: политика, экономика, социальная сфера. Происходит интеграция различных в единые системы, которые начинают управлять всё больше управлять нашими жизнями. К интеграционным процессам относятся такие процессы как механизация, автоматизация, а в процессе развития технологий и цифровизация. Цифровая экономика как идея возникла в начале 21 века. Цифровая экономика подразумевает под собой деятельность предприятий, которая основанная на цифровых технологиях. Изменение экономики позволяет оцифровать физические активы и объединить их внутри цифровой системы, участвующей в создании товаров и услуг.

Особенное внимание в последнее время в связи с распространением пандемии в мире всё больше приобретает логистика и её потоки. В период самоизоляции множества людей в мире логистика в практическом плане начала выходить на первый план. Возникла необходимость доставки товара не только до распределительных

центров и точек продаж, но даже до квартир действующих и потенциальных покупателей.

Крупные компании на рынке молочной продукции, а именно кластеры очень важно иметь возможность вовремя доставить товар, ведь молочная продукция имеет ряд специфических качеств. Развитие ситуации в мире стимулирует компании к внедрению в кластеры молочного хозяйства цифровых технологий, которые бы оптимизировали процессы планирования, управления, контроля движения материальных, денежных, информационных потоков.

Молочная отрасль одной из первых среди других животноводческих секторов стала использовать интеллектуализированные системы управления производством

К объектам цифровизации в молочном хозяйстве страны пока можно отнести только крупные молочные комплексы с поголовьем более 800 коров, которые составляют около 4,3% от общего числа ферм, но при этом на них приходится более 30% производимого в России молока.

Самым распространённым инструментом использования цифровых технологий в молочном производстве является использование ERP-систем. Среди предприятий молочной отрасли почти все исполь-

зуют платформу 1С, прочие платформы применяются реже.

Среди большинства компаний на молочном рынке использующих 1С чаще всего подключают 1С Молокозавод. 1С Молокозавод – это комплексное интегрированная система, которая позволяет решать задачи молочного производства. Там присутствует нормативно- справочная информация, заказы и закупки, так же там имеются индивидуальные функции с отраслевой спецификой – менеджмент качества, производственными процессами [1].

Как Milknews рассказали в компании “Авиант”, “Молокозавод” охватывает основные контуры управления и учета на предприятии. В нем есть подсистема учета молочного сырья - она позволяет вести учет поступлений от поставщиков с регистрацией качественных показателей (критериев), на основании которых определяется сорт и закупочная цена. Состав качественных показателей и сортов для каждого вида сырья можно определить самостоятельно. Когда сырье поступает на завод, можно использовать до трех видов его измерения – физический, зачетный вес и произвольную единицу измерения, которую можно использовать для складского учета. Пример: сырье “молоко коровье” кроме физического веса в килограммах можно учитывать в зачетном весе в пересчете на базисную жирность и в жирокilogramмах, которые используются в складском учете. Также в системе есть гибкий механизм расчета закупочных цен, параметрами можно задавать жирность, белок, сорта, а также контрагентов.

Кроме учета сырья, в подсистеме реализован учет дополнительных услуг от поставщиков, в каждом договоре можно определить их состав, а в конкретной номенклатуре – задать алгоритм расчета количества, от которого рассчитывается сумма услуги

И, наконец, отчетность в подсистеме дает возможность анализировать поступление сырья по большому количеству разрезов и показателей – это сорт, качественные характеристики, надбавки и т.д. [2].

Цифровая маркировка как вид цифровой технологии в молочной продукции представляет так же интерес. Правительство Российской Федерации с 1 сентября 2018 г. По 31 декабря 2019 г. провело эксперимент маркировки готовой молочной продукции.

Цифровая технология, используемая в национальной системе цифровой маркировки «Честный знак», позволяет подключать к ней различные товары и даст потребителю возможность проверить подлинность и убедиться в заявленном качестве товара [3].

Большой интерес представляет собой метод цифрового двойника. Его суть заключается в создании цифрового двойника молочного кластера с помощью математической модели. Данная модель позволяет смоделировать всю модель кластера: от фермерских хозяйств и цехов до потребителя. С помощью цифрового двойника можно определить места для оптимизации совокупных логистических издержек. Система так же позволяет определить какое количество товара следует произвести на площадке, какие цепи поставок необходимо исключить, и как эти решения повлияют на структуру цепочек поставок по периодам. Предположительно можно будет сократить до 3% операционных затрат в цепях поставок [4].

Цифровые технологии в молочном кластере развиты достаточно хорошо. Компании умеют работать в рамках управления цепями поставок, процессами сокращения издержек. Уметь правильно складировать продукцию и эффективно распределять её между своими центрами.

Следует сделать акцент на том, что цифровые технологии в области закупок на данный момент развиты достаточно слабо. На данный момент в области молочного хозяйства практически нет систем, которые бы объединяли весь цикл закупок так как это достаточно трудный процесс.

В качестве примера можно было бы попробовать использовать s2цикл в вопросах закупок в молочном хозяйстве кластера. S2цикл это поиск и выбор поставщиков, достижение лучших цен и условий

для своих компаний, которые располагают следующими опциями:

- Управление затратами в режиме реального времени с использованием машинного обучения

- Предсказание спроса с помощью искусственного интеллекта

- Знание совокупных затрат для любого товара из любой страны происхождения

- Предсказание будущих источников поставки

- Быстрое согласование договора и всех изменений к нему, через Блокчейн и «Умные контракты» [5].

Следует так же отметить, что молоко является скоропортящейся продукцией, при неправильном хранении и транспортировке потери молока резко увеличиваются.

Цифровые технологии позволяют управлять транспортной инфраструктурой путем создания новых логистических центров, снизить транзакционные издержки на всех стадиях продвижения готовой продукции к потребителю, сократить время и количество посредников в цепочке поставок продукции. Повсеместная интеграция разрозненных процессов в единую систему повышает эффективность взаимодействия, улучшения обмена информацией между различными отраслями и участниками логистической цепи, увеличения скорости обработки и выполнения заказов. Мировой опыт подтверждает, что их использование позволяет с минимальными затратами реализовать сложные автоматизированные бизнес-процессы.

Большинство компаний на территории Российской Федерации используют лишь некоторые из известных технологий в закупках. Как правило, они представляют собой комбинацию решений по управлению затратами, электронному сорсингу, управлению контрактами, электронным каталогам и платежам. Эти решения являются основными для многих закупочных функций и останутся таковыми в ближайшие несколько лет. Описанные решения требуют серьезных капитальных инвестиций и интеграции различных IT-систем.

В целом есть рассматривать данный вопрос – это достаточно важная тема так как сельское хозяйство является важной отраслью экономики. И очень важно в имеющихся условиях развивать данное направление. Правительство так же заинтересовано в развитии, как и молочного хозяйства в локальном смысле, так и сельским хозяйством в глобальном смысле. С 2019 года Министерство сельского хозяйства развивает проект «Цифровое сельское хозяйство». Данный проект предусматривает создание цифровой платформы по управлению сельским хозяйством и оптимизацией производственных процессов, сокращение расходов предприятия, увеличение финансово-хозяйственной деятельности.

Уже сегодня цифровые технологии оказывают большое воздействие на развитие экономики. Без грамотного сотрудничества всех участников как кластера, так и экономики сельского хозяйства невозможно будет добиться хороших результатов [6].

#### **Библиографический список**

1. Артемова Е.И., Шпак Н.М. Цифровизация как инструмент инновационного развития молочного скотоводства // Вестник Академии знаний. 2019. №2 (31).
2. Электронный ресурс: <https://milknews.ru/longridy/erp-na-molokozavode.html>
3. Рахматуллина В.Р., Горшенин В.Ф. Цифровая трансформация закупочной логистики // Общество, экономика, управление. 2018. №4.
4. Электронный ресурс, ссылка доступа - <https://korusconsulting.ru/press-center/news/tsifrovoy-dvoynik-optimizatsii-tsepochnki-postavok-danone/>
5. Белая. А. Конец ручного управления. Какие цифровые технологии внедряются на животноводческих предприятиях // Агроинвестор. 2020. №3.
6. Ерешко Ф.В., Кульба В.В, Меденников В.И. Интеграция цифровой платформы АПК с цифровыми платформами смежных отраслей // АПК: экономика, управление. 2018. – №10. – С. 34-45.

## **PRACTICAL APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE LOGISTICS OF A DAIRY CLUSTER**

**D.K. Kurshev**, *Graduate Student*  
**St. Petersburg State Economic University**  
**(Russia, St. Petersburg)**

***Abstract.** The article discusses the relevance of the introduction of digital logistics technologies in agriculture, emphasizes the need for digitalization of this sector of the economy, gives a general description of the development of the industry and the direction of its development, gives various examples of the application of methods and models for the effective inclusion of IT systems in logistics management in the dairy sector of agriculture, made the appropriate conclusions about the effectiveness of the introduction of digital technologies in this industry.*

***Keywords:** logistics, digital technologies, dairy cluster, dairy farm, purchases.*

**RUSSIAN MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX: DEVELOPMENT UNDER  
SANCTIONS RESTRICTIONS**

**S.N. Larin**, *Candidate of Technical Sciences, Leading Researcher*

**O.E. Khrustalev**, *Candidate of Economic Sciences, Senior Research Fellow*

**Y.M. Ermakova**, *Junior Research Scientist*

**Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Science  
(Russia, Moscow)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-20-26

*The article was prepared with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research, project №19-010-00043a.*

**Abstract.** *Imposition of sanctions restrictions had a negative impact on the leading sectors of the Russian economy, slowing down their progressive development. It affected the Russian military-industrial complex, which is one of the most high-tech segments of the Russian economy. The article solves the problem of assessing the impact of sanctions restrictions on the Russian military-industrial complex and substantiates the importance of implementing import substitution programs for its innovative development. Research materials were obtained from open sources of the Russian press. To analyze and generalize them, authors used the methods of an integrated approach, statistical and economic analysis, comparison of indicators and others. As a result of the research, it was found that the introduction of sanctions restrictions initially created certain problems for the normal functioning of many industrial enterprises of the Russian military-industrial complex. However, subsequently, they essentially gave a purposeful impetus to its innovative development through the implementation of import substitution programs and other modern organizational and economic mechanisms. Their implementation and introduction into the activities of industrial enterprises of the Russian military-industrial complex opens up additional opportunities for the development of new industries, creates new jobs and increases the employment of the able-bodied population of the country.*

**Keywords:** *Russian economy, industries, development, sanctions restrictions, military-industrial complex, import substitution programs, organizational and economic mechanisms.*

**Introduction.** The introduction by the United States, EU member states and their allies (spring, 2014) of sanctions restrictions against the development of the Russian economy had a negative impact, primarily on the leading industries and complexes of the Russian economy. They significantly reduced the volume of attracting foreign capital to finance many strategically important structural projects, prohibited the transfer of technologies, equipment and military and dual-use components for industrial enterprises of the Russian military-industrial complex, leading oil and gas companies, fuel and energy companies and number of other industries. Hereafter, the sanctions restrictions were repeatedly tightened, and their effect was extended to specific individuals and enterprises in the transport, oil production and a number of other indus-

tries, as well as to support the construction of Russian export gas pipelines [1]. Currently, all Russian companies can attract loans from abroad for a period not exceeding 14 days.

However, after seven and a half years, it became clear to everyone that the complex of sanctions restrictions did not achieve its goals. The political course of Russia has not changed, but the Russian economy has found internal reserves and, with the help of the implementation of import substitution programs, is gradually entering a growth trajectory. At the same time, in the foreseeable future, we should not expect the lifting of sanctions restrictions. It is rather difficult to assess the negative impact of sanctions restrictions on restraining the development of the Russian economy [2]. Most likely that such estimates will take a longer period of time. But today

there is every reason to assess how one of the leading sectors of the Russian economy, which is the military-industrial complex, was able to counter the sanctions restrictions with internal resources and new mechanisms of economic development through the implementation of import substitution programs. These aspects will be disclosed in this work.

**Research objective.** The purpose of the study is to obtain preliminary estimates of the impact of sanctions restrictions on the Russian military-industrial complex and substantiate the importance of the development and successful implementation of import substitution programs for its innovative development.

**Materials and methods.** As materials for the preparation of this article, authors used publications in the open press about the ways and methods of countering sanctions restrictions at the enterprises of the Russian military-industrial complex, reports on the implementation of import substitution programs, speeches by managers of different levels on the issues under study. To analyze and generalize this information authors used methods of an integrated approach, statistical and economic analysis, comparison of indicators and others.

### **Results and discussion.**

#### ***1. Characteristics of the Russian military-industrial complex.***

Military-industrial complex (MIC) can be characterized as one of the most high-tech segments of the Russian economy. Its products are designed to fulfill the important task of ensuring the defense and security of our country. Industrial enterprises of the Russian military-industrial complex make a significant contribution to the introduction of innovative developments and generate positive qualitative transformations in such important sectors of the economy as: aircraft and shipbuilding, the fuel and energy complex, transport, communications, healthcare and in a number of others.

In mid-2020, 1281 enterprises were included in the consolidated register of the MIC. They provided employment for almost 2 million people. Over 80% of the MIC enterprises are in the field of action of the Ministry of Industry and Trade (Ministry of Industry and Trade) of Russia [3].

The goals, principles, priority areas, tasks of state policy in the field of the MIC and the mechanisms for their implementation are determined in the main document of strategic planning - the Fundamentals of State Policy in the Development of the MIC.

Over a studying period, the Ministry of Industry and Trade of Russia, with the participation of relevant federal executive bodies and other ministries, developed and approved at the state level the Fundamentals of State Policy in the Development of the Military-Industrial Complex until 2020 [4]. The response to the changed military-political and socio-economic conditions in connection with the introduction of sanctions restrictions against the economy of our country was the Fundamentals of State Policy in the Development of the Military-Industrial Complex until 2025 and beyond, developed by the Ministry of Industry and Trade of Russia [5].

In 2016, the Ministry of Industry and Trade of Russia developed the state program of the Russian Federation "Development of the military-industrial complex" (SP MIC) [6]. This document provides significant costs for investment and research work on import substitution (microcircuits, components, parts, assemblies, etc.), measures of state financial targeted support of a sectoral nature in the form of various subsidies and state guarantees to the military-industrial complex, stimulating payments to their employees. In 2019, in order to ensure the fulfillment of the tasks of the new state armament program (SAP), the implementation period for the SP MIC extended until 2027.

The changed political, economic and technological conditions required a qualitative transformation of the military-industrial complex in the period from 2014 to the present to ensure the fulfillment of the SAP and the state defense order (SDO). As a result of these transformations were formed and created modern regulatory legal framework, tools for state support, modern organizational and institutional structure of the military-industrial complex, an advanced scientific and technological reserve, modern production facilities. Russian MIC were able to increase the output of high-tech competitive products, ensure the development of their human resources.

To improve the results of production activities in the MIC were created a number of large vertically integrated holding structures. They united enterprises into unified production chains and assumed the function of new centers of excellence. In 2008, 31 such structures functioned in the sphere of jurisdiction of the Ministry of Industry and Trade of Russia. They concentrated the output of 38.6% of industrial products in the MIC. And in 2020 were already functioning 40 such structures. They included over 600 organizations that produced about 84% of the industrial products of the MIC [3]. The creation of such structures helped to focus resources on the most significant, breakthrough projects to create and ensure the production of advanced models of weapons and military equipment (WME). The State Corporation «Rostech» occupies an important place among the integrated holding structures. It includes more than 80 parent and subsidiary holdings, such as PJSC «United Aircraft Corporation», PJSC «KAMAZ», JSC «United Engine Corporation», JSC «Russian Helicopters», JSC «Concern Uralvagonzavod», JSC «Concern Radio-electronic Technologies» and many others [7].

The difficult situation with the pandemic of coronavirus infection practically did not affect the pace of the actual implementation of the state defense order. By mid-2020, the Armed Forces received over 1,100 basic models of weapons and military equipment. By the end of 2020, the level of equipment of the army and navy with modern WME models was brought to 68% [8]. In addition, the MIC enterprises actively participated in ensuring the safety of the health of citizens and the state. They quickly ramped up production and carried out development and subsequent production of products aimed at countering the spread and combating the Covid-19 pandemic. These products include: thermal imagers and infrared thermometers, medical masks, anti-epidemic suits, devices for sterilization and disinfection of air and premises, detergents and disinfectants and apparatus, pharmaceutical refrigerators and freezers, artificial lung ventilation apparatus and extracorporeal membrane oxygenation apparatus.

The priority area for the development of the MIC is the diversification of production. It will become the basis for maintaining the potential and sustainable work of the MIC organizations in the context of a decrease in the state defense order. By order of the President of the Russian Federation No. Pr-2346 dated December 5, 2016, fixed the necessity to achieve the share of high-tech civilian and dual-use products (HTCDUP) in the total volume of products manufactured by defense industry organizations by 2020 -17%, by 2025 - 30%, and 2030 - 50%. According to the results of 2019, the share of HTCDUP in the MIC is 24.1% [9].

The most important direction in the development of the defense industry is the export of Russian military products (MP) within the framework of military-technical cooperation (MTC) of Russia with foreign states. Despite the sanctions restrictions, Russia holds the second place in the world in the supply of WME for export. The total volume of MP exports within the framework of the MTC in the period 2008 - 2019 amounted to more than 163 billion US dollars [10].

### **2. Import substitution problem.**

Until 2014, the idea of economic globalization and division of labor markets prevailed in Russia's policy in the field of providing the army and navy with military equipment. The share of the dependence of the Russian MIC on the supply of foreign components, micro-circuits, assemblies and parts was very high. The consequences of the collapse of the USSR contributed to the high dependence on imports. They led to the fact that many defense enterprises began to be located outside the country, but Russia continued to maintain close ties with them. In the activities of the MIC, the principle of reducing costs for the development of its own production of military equipment, associated units and components, while there is a possibility of their purchase in other countries, prevailed.

This policy had the right to exist until 2014. Even an unsuccessful deal of buying two Mistral-class universal amphibious assault ships from France did not lead to a loss of funds. Moreover, Russia gained access to technologies and design solutions, gained experience in building modern universal am-

phibious assault ships, similar to these ships have not yet been in the Russian fleet.

Serious problems were caused by the refusal of the authorities of the USA, EU countries and Ukraine to supply defense products to Russia, and in some cases also HTCDUP within the framework of sanctions restrictions. Following the United States, Japan imposed sanctions on the supply of composite materials to Russia and HTCDUP. This ban dealt a serious blow to the Russian project for the production of the MS-21 passenger aircraft. Its serial production was launched only in 2021. Even greater problems for the Russian MIC were brought by the refuse of Germany and Ukraine to supply ship engines, and Ukraine's refusal to supply aircraft engines. Added to this was a reduction in the supply of electronics by European and other traditional partners of Russia.

The most critical for the Russian MIC was the severance of relations with Ukraine. The dependence of the production of weapons and military equipment on the supplies of Ukrainian enterprises in the aviation, shipbuilding and rocket and space industries was enormous. Until 2014, almost all engines that were installed on Russian military and civilian helicopters were manufactured in Ukraine at the «Motor Sich» enterprise. In 2011, the Russian holding Russian Helicopters signed a contract with this enterprise for the supply of 1,300 helicopter engines to Russia for a total of \$ 1.2 billion. Annually, the Ukrainian manufacturer had to transfer 250-270 engines to Russia. However, with the outbreak of hostilities in Donbass, this contract was terminated at the initiative of the Ukrainian side.

It turned out to be problematic to accurately determine the required volume of import substitution in the Russian MIC due to the confidentiality of information. However, the scale of the problem can be imagined in terms of statements in open sources of high-ranking officials. Thus, Dmitry Rogozin during one of his speeches noted that components and assemblies from NATO and EU countries (mainly radio electronics and optics) were used in 640 Russian-made weapons and military equipment. According to the former Deputy Minister of Defense of Russia, now Deputy Prime Minister of the Russian Federa-

tion Yuri Borisov, by 2025 the Russian MIC should replace the supply of imported components for 826 samples of military equipment. Other sources indicate that in order to replace only parts and components that came to Russia from NATO and the EU, it is necessary to modify at least 800 different models of Russian-made weapons and military equipment.

Therefore, it is no coincidence that in July 2014 Russian Government adopted the Import Substitution Program. In accordance with this program, it was supposed to replace about 700 samples of military equipment with components from Ukraine and more than 860 samples of military equipment with components from other foreign manufacturers. Completion of the replacement of components from Ukraine was completed by the end of 2017 and the replacement of foreign-made components - by the end of 2022 [1].

### **3. Results of import substitution in the Russian MIC.**

Currently, the Russian MIC has made serious progress towards import substitution. At the same time, deliveries of the main types of weapons and military equipment are carried out without delay. At the end of 2019, the country's Armed Forces received 2.3 thousand units of modernized military equipment. The planned procurement and renewal indicators for the main models of military equipment this year were fulfilled by 47%, and in total, by the end of 2019, the share of new models of military equipment in the Russian Armed Forces reached 68% [8].

Russian President Vladimir Putin spoke about the progress of import substitution in the Russian defense industry on September 19, 2019. He noted that over the past six years the country has managed to make notional progress in the field of import substitution "in a number of significant areas". Technological independence is provided for more than 350 samples of military equipment. The President especially highlighted the successes in increasing the share of the Russian electronic component base, which is used in modern models of military equipment. Separately, he noted the beginning of the production of Russian engines for helicopters, as well as warships of the Russian Navy.



Today, the Russian MIC has completely overcome its dependence on the supply of helicopter engines from Ukraine. Back in 2019, Russian Helicopters managed to overcome this problem. The VK-2500 engine completely localized in Russia, which is produced by JSC Klimov, has become a replacement for the Ukrainian TVZ-117VMA engines [11]. These engines are installed on most of the "Mi" and "Ka" helicopters. According to the "Rostech" state corporation, in 2018 Ufa PJSC "ODK-UMPO" supplied 180 engine kits for VK-2500 engines. In addition, Russia has completely localized the production of the AI-222-25 engine, which is installed on the Yak-130 combat training aircraft, at the «Salyut» Gas Turbine Engineering Research Center [12].

The Russian MIC managed to solve the problem of replacing Ukrainian ship engines produced in Nikolaev. The break in military-technical cooperation led to a delay in the adoption of the frigates of the far sea zone of projects 11356 and 22350. So the second frigate of project 22350 "Admiral of the Fleet Kasatonov" was laid down back in 2009, but entered the factory sea trials only in 2019. A similar situation was with the frigate "Admiral Golovko", which was laid down in 2012. However, industrial enterprises of the Russian MIC have managed to overcome their dependence on Ukrainian gas turbine engines. Starting from February 2019, «ODK-Saturn» began to produce completely domestic gas turbine units for frigates of project 22350 under construction. On the rest of the frigates under construction, it is envisaged to use 10D49 cruising diesel engines manufactured by the Kolomna plant and the M90FR gas turbine unit manufactured by «ODK-Saturn» [13].

The successes of the Russian MIC in aircraft construction are noticeable too. At the same time, it is necessary to highlight both manned aircraft and unmanned aerial vehicles (UAVs). The localization of the production of the Il-112V military transport aircraft in March 2019 became a vivid example of import substitution [14]. This aircraft will replace the morally and physically obsolete An-26 aircraft, and will also become a direct competitor to the An-140T aircraft, developed

at the Antonov Construction Bureau in Ukraine. Back in 2011, the Russian military was going to purchase Ukrainian cars for transport needs.

An obvious success of the Russian defense industry was the creation of the S-70 "Okhotnik" heavy shock-reconnaissance drone in 2019. This unique UAV will be able to interact with the most advanced Russian fifth generation fighter Su-57. At the beginning of 2020, the Forpost-R drone will start to work with the Aerospace Forces. It is built using completely Russian-made components, with a Russian APD-85 engine and domestic software [14]. Previously, this UAV was assembled in Russia under an Israeli license from foreign components.

The result of the introduction of sanctions restrictions on industrial enterprises of the Russian MIC was the development and accelerated implementation of import substitution programs. Eventually, this entailed additional costs of several tens of billions of rubles, as well as delays in the delivery of individual samples of military equipment for a period from 1 year to 2-3 years. At the same time, the sanctions restrictions did not have a significant impact on the production of strategic nuclear weapons, which are the basis for ensuring the country's military security. This was largely due to fact that their production was initially based on Russian technologies and components, as well as on the use of production capacities of domestic industrial enterprises.

#### **Conclusion.**

Obtained results let authors formulate the following conclusions.

1. The main goals of the introduction of sanctions restrictions are clearly political in nature, expressed in the artificial creation of conditions for the growth of the technological backwardness of the Russian economy from developed countries, an increase in its dependence on purchases of foreign-made products up to the complete degradation of domestic production. Undoubtedly, the introduction of sanctions restrictions had a negative impact on the development of the Russian economy and its key industries.

2. However, the Russian economy in general and the Russian MIC in particular were

able to minimize the negative impact of the sanctions restrictions in a short time and entered the trajectory of gradual growth. To do this, it was necessary to formulate development strategies through import substitution, and as part of them, to develop mechanisms to attract domestic and foreign investment, to determine effective ways to carry out structural and technological modernization of domestic production in key industries.

3. It is obvious that the sanctions restrictions have given impetus to the development of the Russian MIC. Over the past seven years since 2014, the Russian MIC got rid of foreign dependence on many samples of military equipment. At the same time, the process of re-equipping the army with new models of

military equipment was not stopped. The course towards import substitution does not mean complete isolation of the Russian production sector. In the field of the electronic component base, Russia is actively developing cooperation with China, which, after the introduction of Western sanctions, has become one of the key Russian partners in the military-technical cooperation.

On this basis, we can conclude that the successful implementation of strategies and programs of import substitution in the Russian MIC opens up new opportunities for the development of new innovative industries, creates new jobs and increases the employment of the able-bodied population of the country.

### **Bibliography**

1. Tulupov D.S. Shield and sword against sanctions // *Russia in global affairs*, 2016. T.14. №1. p. 77-87.
2. Sokolov N.A., Larin S.N., Chrustalev E.Y. Quantifying the Impact of Sanctions on the Russian Economy in the short term // *National interests: priorities and security*, 2016. №8 (February). p. 44-54.
3. Materials of the official website of the Ministry of Industry and Trade of Russia. URL - <https://minpromtorg.gov.ru/> (date of application 26.09.2021).
4. Decree of the President of the Russian Federation of March 01, 2010 No. Pr-528 "On Approval of the Fundamentals of State Policy in the Field of Development of the Military-Industrial Complex of the Russian Federation for the Period until 2020".
5. Decree of the President of the Russian Federation of February 23, 2017 No. 91 "On Approval of the Fundamentals of State Policy in the Development of the Defense Industrial Complex of the Russian Federation for the Period until 2025 and Beyond".
6. Resolution of the Government of the Russian Federation dated May 16, 2016 No. 425-8 "On approval of the state program of the Russian Federation" Development of the military-industrial complex".
7. The largest companies of the military-industrial complex of Russia 2019. URL: <https://www.opt-union.ru/ratings/4747>.
8. Import substitution. January 2021. URL: <https://sdelanounas.ru/blogs/139281/>.
9. Starojuk E.A., Selivanov V.V., Ilin Y.D. Diversification and import substitution is a key problem of the military-industrial complex: ways of a comprehensive solution // *Military thought*, 2020. № 7. p. 40-56.
10. Cannon business: Russia retains second place in arms exports. URL: <https://rg.ru/2020/01/27/rossiia-sohranila-vtoroe-mesto-po-eksportu-vooruzhenij.html>.
11. Import substitution in Russia as a backbone factor in the development of the aviation industry. URL: – <http://engine.aviaport.ru/issues/117/pics/pg06.pdf>.
12. UEC develops import substitution in aircraft engine building. URL: <https://rostec.ru/news/odk-razvivaet-importozameshchenie-v-oblasti-aviatsionnogo-dvigatelsestroeniya/>.
13. Import substitution in the Russian military-industrial complex. Results (14.10.2019). URL: <http://www.globalwarnews.ru/importozameshchenie-v-rossiys-kom-vpk-rezultaty-36638.html>.
14. Russian aviation industry: work without interruption. URL: <https://www.aviaport.ru/digest/2020/06/04/640863.html>.

**РОССИЙСКИЙ ОПК: РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ  
ОГРАНИЧЕНИЙ**

**С.Н. Ларин**, канд. техн. наук, ведущий научный сотрудник

**О.Е. Хрусталеv**, канд. экон. наук, старший научный сотрудник

**Я.М. Ермакова**, мл. науч. сотр.

**Центральный экономико-математический институт РАН**

**(Россия, г. Москва)**

***Аннотация.** Ввод санкционных ограничений оказал негативное влияние на ведущие отрасли российской экономики, замедлив их поступательное развитие. Оно сказалось на российском оборонно-промышленном комплексе, который является одним из наиболее высокотехнологичных сегментов российской экономики. В статье решена задача оценки влияния санкционных ограничений на российский оборонно-промышленный комплекс и обоснована значимость реализации программ импортозамещения для его инновационного развития. Материалы исследования получены из открытых источников российской печати. Для их анализа и обобщения были использованы методы комплексного подхода, статистического и экономического анализа, сравнения показателей и другие. В результате проведенных исследований было установлено, что введение санкционных ограничений изначально создало определенные проблемы для нормального функционирования многих промышленных предприятий российского оборонно-промышленного комплекса. Однако в последующем они по- существу придали целенаправленный импульс его инновационному развитию через реализацию программ импортозамещения и другие современные организационно-экономические механизмы. Их выполнение и внедрение в деятельность промышленных предприятий российского оборонно-промышленного комплекса открывает дополнительные возможности для развития новых производств, создает новые рабочие места и повышает занятость трудоспособного населения страны.*

***Ключевые слова:** российская экономика, отрасли, развитие, санкционные ограничения, ОПК, программы импортозамещения, организационно-экономические механизмы.*

## РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**В.С. Ларина**, студент

**Научный руководитель:** Н.Г. Кондрашова, канд. экон. наук, доцент  
Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-27-29

**Аннотация.** В статье экономическая безопасность предприятия рассматривается с точки зрения безопасного развития его деятельности, которая обеспечивается созданием условий для его стабильного функционирования. С этой точки зрения управление оборотными активами предприятия, как важной составляющей имущества, играет главную роль в ее обеспечении. В ходе рассмотрения автором проблем неэффективного управления оборотными активами и их влияния на экономическую безопасность предприятия определены основные инструменты, позволяющие своевременно выявить риски снижения экономической безопасности и осуществлять корректирующие действия.

**Ключевые слова:** оборотные активы, экономическая безопасность, управление оборотными активами, элементы, ключевые показатели, инструменты управления.

Для стабильного функционирования и развития предприятия важную роль играют оборотные активы, поэтому они оказывают непосредственное влияние на экономическую безопасность предприятия. Будем рассматривать экономическую безопасность как «состояние стабильности, устойчивости и защищенности экономической системы от негативного влияния внешних и внутренних факторов» [1, с. 208]. При этом оборотные активы (ОА) представляют собой авансированную стоимость оборотных фондов, обеспечивающих непрерывность производственного процесса и реализации продукции, имеющие денежную, товарную и производительную формы.

Под управлением ОА понимается поддержание оптимального уровня инвестиций и соотношения источников краткосрочного и долгосрочного финансирования для обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия [2, с. 20]. Поскольку управление ОА оказывает непосредственное влияние на их состояние, структуру и скорость обращения, от него зависит результативность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его финансовая устойчивость и платежеспособность, а значит, и экономическая безопасность. То есть,

управляя ОА можно увеличить или снизить уровень экономической безопасности. К снижению уровня может привести «неэффективная политика управления активами организации, результатом которой является дефицит денежных средств и, как следствие - неплатежеспособность снижение ликвидности и финансовой устойчивости» [3, с. 233]. Поэтому существует необходимость в поддержании оптимальной структуры ОА организации, в рамках которой будет иметься достаточное количество всех его элементов (дебиторской задолженности, запасов, денежных средств и других) для непрерывного производственного процесса. Информация об их количественных значениях содержится в бухгалтерской отчетности предприятия.

При эффективном управлении ОА, предприятие получает прибыль и становится экономически защищенным от многих рисков, тогда как неэффективное управление ОА приводит к росту рисков потери ликвидности и финансовой устойчивости. Основной проблемой неэффективной политики управления ОА, как было уже отмечено, является дефицит денежных средств, обусловленный ростом дебиторской задолженности или большим количеством товарных запасов, сырья и материалов, а также неверное прогнозирование

объемов спроса на используемые товарные ценности [4, с. 102]. Товарные запасы являются ключевым элементом оборотных активов. При их правильном использовании, можно значительно сократить затраты предприятия. Главное – не допускать появления излишков и недостатка запасов, так как это требует значительных текущих затрат. Поэтому важно поддерживать баланс. Кроме того, рост объема дебиторской задолженности свидетельствует о том, что предприятию необходимо оптимизировать работу по проверке платежеспособности контрагентов и своевременному взысканию задолженности с дебиторов-неплательщиков. Так как из-за излишков запасов, сырья и материалов, большого объема дебиторской задолженности происходит замораживание средств в любой форме, которое не позволяет увеличить объем производства и сократить длительность оборота ОА. В результате возрастает риск потери ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, и, как следствие, снижается и экономическая безопасность.

Поэтому в качестве основных инструментов управления ОА для снижения экономической безопасности можно предложить:

- регулярно проводить анализ ключевых показателей экономической безопасности [1, с. 210];
- постоянно контролировать движения денежных средств, уровня запасов и дебиторской задолженности. Ведь именно контроль является эффективным средством достижения намеченных целей и способствует правильному использованию ресурсов [5, с. 49];

- своевременно принимать управленческие решения по минимизации выявленных рисков.

По выявленным рискам необходимо своевременно осуществлять управленческие действия по их корректировке [6, с. 202]. Например, необходимо разработать механизм формирования и использования ОА, который позволит оптимизировать структуру ОА в направлении корректировки соотношения размеров запасов, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих ОА.

Таким образом, рассматривая экономическую безопасность предприятия с позиции безопасного развития деятельности, определена важная роль в ее обеспечении ОА, их состояния, структуры и эффективности управления. При эффективном управлении ОА, предприятие получает прибыль и становится экономически защищенным от большей части рисков, в том числе и от банкротства. Рассмотрев проблемы неэффективного управления ОА, можно предложить использование следующих основных инструментов: регулярное проведение анализа ключевых показателей экономической безопасности; постоянный контроль движения денежных средств, уровня запасов и дебиторской задолженности; своевременное принятие управленческих решений по минимизации выявленных рисков. Применение предложенных инструментов управления ОА позволит своевременно выявлять риски финансово-хозяйственной деятельности и осуществлять корректирующие действия по их минимизации и недопущению потери экономической безопасности.

#### **Библиографический список:**

1. Кондрашова Н.Г. Экономическая безопасность и ее обеспечение в коммерческой организации // *Modern Economy Success*. – 2021. – № 1. – С. 207-212.
2. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Сущность и методы управления оборотным капиталом организации // *Экономика и социум: современные модели развития*. – 2014. – № 8-1. – С. 5-28.
3. Кондрашова Н.Г. Управление денежными потоками: практические аспекты // *Modern Economy Success*. – 2020. — № 4. – С. 233-239.
4. Гагарина С.Н., Гагарин Ю.Е. Интервальное прогнозирование объемов спроса на услуги субъектов естественных монополий с учетом неопределенности информации // *Вестник университета*. – 2013. – № 22. – С. 101-110.

5. Кондрашова Н.Г. Качество аудита: понятие и обеспечение в российских аудиторских организациях // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 23 (221). – С. 46-49.

6. Захаров П.Г., Мигел А.А. Оценка и направления улучшения системы менеджмента бизнес-процессов коммерческой организации // Modern Economy Success. – 2020. – №2. – С. 197-204.

## **ROLE OF CURRENT ASSET MANAGEMENT IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

**V.S. Larina**, *student*

**Supervisor:** *N.G. Kondrashova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**Kaluga State University name after K.E. Tsiolkovsky**

**(Russia, Kaluga)**

***Abstract.** The article examines the enterprise's economic security from the point of view of the safe development of its activities, which is ensured by creating conditions for its stable functioning. From this point of view, the management of the current assets of the enterprise, as an important component of the property, plays a major role in its provision. During the consideration by the author of the problems of ineffective management of circulating assets and their impact on the organization's economic security of the enterprise, the main tools have been identified that allow timely identification of risks of reducing economic security and taking corrective actions.*

***Keywords:** current assets, economic security, management of current assets, elements, key indicators, management tools.*

**АНАЛИЗ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Н.В. Макарова**, канд. экон. наук, доцент  
Самарский государственный технический университет  
(Россия, г. Самара)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-30-33

***Аннотация.** В статье обоснована актуальность исследования понятия «кредитный риск». Рассмотрены основные подходы к определению кредитного риска. Рассмотрены причины возникновения подобных рисков на коммерческих предприятиях. Также в статье раскрываются основные классификационные признаки, по которым можно разделить риски. Охарактеризованы факторы, влияющие на кредитоспособность предприятия, способные увеличить или снизить уровень риска. Раскрыты возможные варианты оценки кредитного риска предприятий. Предложены конкретные меры по снижению кредитного риска на предприятии.*

***Ключевые слова:** кредитный риск, факторы, влияющие на кредитный риск, методы управления рисками, страхование, минимизация кредитных рисков.*

Каждое коммерческое предприятие ставит перед собой цель – извлечение максимальной выгоды, т.е. получение прибыли. Базируется данное высказывание в главную очередность на первоначальном капитале компании, т.е. на тех вложениях, которые были ориентированы на формирование предполагаемого бизнеса. Но приобретение вероятного дохода нереально без изучения и оценки имеющихся в области открытия бизнеса экономических рисков, исключить которые невозможно. Один из основных разновидностей экономических рисков – кредитный риск, возникающий у предприятия при появлении заемного капитала, который важен для устойчивого функционирования компании [1].

Кредитный риск любого предприятия представляет из себя угрозу, т.е. включает в себя допущение, что заемщик не сможет погасить свои обязательства перед кредитором в определенный договором период.

В данной сфере деятельности это неизбежно, так как самые надежные заемщики могут стать теми, кто не способен возвратить всю сумму с учетом процентов. Это может привести к некоторым нюансам, таким как снижение ликвидности предприятия, снижение рентабельности и др.

Рассмотрим более подробно причины возникновения кредитных рисков.

Есть много причин из-за которых организации, являющиеся кредиторами, имеют

сомнения в надежности заемщиков. На такую ситуацию может оказать влияние большое количество факторов. Например, окружающая среда предприятия-заемщика, причем с разных сторон, как в сфере политики, так и экономики. Также репутация предприятия-заемщика может играть важную роль в получении максимальной ссуды и размера процента по ней. Таким образом, мы видим большое количество условий, каждое из которых может повлиять на размер кредита.

Невзирая на все без исключения детали этой проблемы, имеется достаточно методов регулирования, а также осуществления контроля действий. Рассматривают способы выявления, методы управления, пути снижения и, конечно, страхование вероятных рисков, что может дать кредиторам гарантии на то, что в дальнейшем ссуда не будет потеряна.

Примем во внимание, что кредитные риски, являющиеся одним из подвидов экономических рисков, в свою очередь также подразделяются на группы. Таких классификаций может быть достаточно много, они могут опираться на разные факторы и модели ведения бизнеса. Рассмотрим основные классификации кредитных рисков:

1. По источнику появления рисков. Такое разделение может осуществляться в связи с причинами возникновения кредитных рисков и содержит в себе два подвида.

- внешний – это те ситуации, при которых предприятие-заемщик не в состоянии погасить свой долг из-за влияния внешних условий, например, политических событий, высокого уровня инфляции и др.;

- внутренний – это те ситуации, при которых предприятие-заемщик не в состоянии погасить свой долг из-за влияния внутренних условий, т.е. предприятие совершило ошибки в ходе своей экономической деятельности, что привело к резкому увеличению операционного риска.

2. По уровню кредитных рисков. Такое разделение может осуществляться в связи с возможными уровнями рисков, которые выражаются в определенных процентах.

- минимальный – размер издержек в данном варианте не может быть более 25% от изначальной суммы, той, что была предоставлена предприятию-заемщику;

- средний – в данном случае потери станут существенно больше (от 25% до 50%);

- высокий – в этом случае потери еще больше (от 50% до 75%);

- критический – это наибольший предел, что способен достичь 100% издержек, в таком случае происходит полный невозврат средств [1].

В международной практике рассматривают 3 вида кредитных рисков.

Одним из них является риск кредитования контрагента. Данный риск может заключаться в том, что существует вероятность невыплаты заемщиком взятой суммы банку после истечения срока сделки, векселя или поручения.

Вторым является расчетный риск. Он способен появляться в тех случаях, когда происходит передача конкретных инструментов (например, денежных средств) на условиях предварительной поставки либо предоплаты с нашей стороны. Угроза в этом случае состоит в том, что со стороны контрагента ответных действий может не совершиться.

Третьим риском является предрасчетный риск. Главная отличительная черта риска состоит в том, что сторона не осуществляет никаких собственных обязательств согласно сделке, поэтому банку требуется заменить договор такой сделкой, которая ранее существует по иному контрагенту согласно рыночной стоимости.

Необходимо провести систематизацию факторов, оказывающих влияние на кредитный риск.

Необходимо помнить, что факторы могут оказать как положительное, так и отрицательное воздействие на величину кредитного риска. Таким образом, можно выделить две группы факторов, которые способны повысить или снизить кредитный риск.

К факторам, способным повысить уровень риска, можно отнести:

- значительный удельный вес кредитов, не обеспеченных залогом;

- неэффективная кредитная политика банка в рамках определения сроков кредита;

- неэффективные процентные ставки по кредитам;

- получение в обеспечение кредита ценностей, рыночная стоимость которых не подтверждена или значительно меньше выданной суммы кредита;

- нестабильность экономической и политической сферы страны;

- недостаточно эффективная правовая база в области кредитования;

- отсутствие действенных механизмов истребования задолженности.

Вторая группа включает в себя факторы, снижающие кредитные риски. Эта категория факторов отражает позитивное воздействие. В данную группу могут входить такие факторы:

- лимитирование размера кредитных рисков в отношении каждой группы заемщиков;

- постоянный мониторинг возврата выданных средств со стороны руководства банка;

- обеспечение кредитов высоколиквидным имуществом;

- дифференциация контрагентов по уровню кредитного риска;

- юридически грамотное оформление договора кредитования.

При оценке кредитной безопасности необходимо упомянуть о степени кредитных рисков. Степень кредитных рисков зависит от следующих факторов:

- сотрудничество банка с контрагентами из определенной отрасли, где имеется эластичный спрос и высокая норма прибыли;



- работа с заемщиками, имеющими специфические особенности производственного процесса;

- значительный удельный вес новых клиентов без кредитной истории;

- кардинальные перемены в кредитной политике компании [2].

Необходимо помнить, что рассмотренные выше факторы могут действовать взаимосвязано, что, в свою очередь, может вызвать мультипликативный эффект в изменении кредитного риска.

Кредитный риск считается неизбежным для любой коммерческой организации. В связи с этим, необходимо выстроить грамотную систему управления кредитным риском. Для этого следует не только своевременно выделить факторы, влияющие на величину риска, но и методы снижения риска.

Определение факторов и рисков всегда основывается на определенных методах. К таким методам можно отнести:

- анализ рыночной ситуации;
- поиск способов и методов минимизации рисков;
- оценка возможности воздействия на выявленные риски;
- оценка возможности страхования рисков;
- определение предельных лимитов изменения показателей по финансовым операциям.

Помимо этого, используются различные исследования, которые помогают предвидеть вероятные угрозы либо установить те методы борьбы с ними, которые будут более эффективны.

Кредитный риск компании или банка всегда должен контролироваться. Кроме общих методов управления существует специфический способ, а именно – страхование кредитных рисков.

Данный способ дает возможность возратить определенную сумму утраченных средств и предоставляет кредитору некие гарантии. Предметом страхования считается сам кредит и ответственность, которая может наступить в том случае, если долг не будет возвращен.

Для того чтобы страховка начала функционировать, необходимо, чтобы наступил страховой случай или страховое событие.

Страховой случай – невыполнение или ненадлежащее выполнение предприятием-заемщиком своих обязанностей.

Страховое событие – временная неплатежеспособность, банкротство заемщика или иные подобные случаи.

Вероятность наступления страхового случая зависит от заемщика, а страховое событие не зависит. При наступлении любого варианта существуют свои условия ответственности за нарушение обязательств. А вот условия договора страхования напрямую зависят от вида кредита. Проценты формируются таким образом, чтобы покрыть возможные убытки кредитора. Страховая сумма не должна превышать сумму кредита [3].

Надежность и эффективность работы любого банка обуславливается грамотно разработанной кредитной политикой. Кредитная политика организаций должна быть максимально адаптированной под изменчивые условия рынка.

Первым инструментом, который использовали для оценки кредитного риска, была концепция «5С».

- способность (capacity) – способность погасить свои обязательства за счет доходов;

- капитал (Capital) – финансовые ресурсы, доступные для исполнения обязательств;

- условия (Conditions) – как текущая среда может повлиять на предприятие, например через конкуренцию, экономику, промышленность или др. факторы.

- характер (Character) – качество управления, которое включает в себя ответ на следующие вопросы. Кто они? Какой у них опыт? Хорошо ли осуществляется управление компанией?

- обеспечение (Collateral) – обеспеченная безопасность, включая залог активов, гарантии третьих лиц или др.

Оценка кредитного риска прошла свою производственную и технологическую революции за последние двести лет. Чистое суждение и политика уступили место использованию различных типов моделей. Выбор модели зависит от желаемой структуры и количества доступных данных.

Статистические модели – дает более надежные прогнозы, так как имеет достаточное количество числовых данных [3].

Кроме этого, рассматривают несколько характеристик, которые непосредственно влияют на анализ кредитных рисков и относятся к статистической модели:

- показатели, характеризующие ликвидность деятельности (включают три коэффициента, позволяющих сопоставить краткосрочные активы в форме денежных средств, дебиторской задолженности, оборотных активов с краткосрочными обязательствами, которые обычно представлены в форме кредиторской задолженности).

- показатели, позволяющие оценить уровень задолженностей компании (оценка удельного веса кредиторской и дебиторской задолженности фирмы, их темпов роста);

- показатели, отражающие процесс погашения задолженностей (включает оценку сроков погашения задолженностей для определения оптимального соотношения поступлений и платежей по кредиту);

- показатели деловой активности заемщика (позволят оценить скорость оборота активов и капитала для определения оптимальных сроков возврата заемных средств).

После идентификации и оценки кредитного риска предприятие может переходить к поиску путей его минимизации.

Одним из основных способов минимизации кредитного риска является формирование резервов под убытки, которые могут возникнуть в дальнейшем при несоблюдении заемщиком своих обязательств. Компания старается сформировать достаточный размер собственного капитала. Кроме того, компания может использовать другие специальные средства защиты от кредитного риска. Например, уступку требования долга, поручительство, залог.

Современные методы риск-менеджмента банков позволяют решить практически все проблемы, связанные с выявлением и минимизацией риска.

#### Библиографический список

1. Кредитный риск [Электронный ресурс]: URL: <https://www.sravni.ru/enciklopediya/info/kreditnyj-risk/>
2. Бабаев Т.В., Кочарова А.А. Финансовые риски коммерческой организации и способы их минимизации // Экономическая наука. – 2019.
3. Вылегжанина Е.В., Григорян И.С. Финансовые риски предприятия и способы их минимизации // Экономическая наука. – 2018.

## ANALYSIS OF THE COMPANY'S CREDIT RISKS

**N.V. Makarova**, *Candidate of Economy Sciences, Associate Professor*  
**Samara State Technical University**  
**(Russia, Samara)**

**Abstract.** *The article reveals the relevance of the study of enterprise credit risks. The main approaches to the definition of credit risk are considered. The reasons for the emergence of risks in commercial enterprises are considered. The article reveals the main classifications by which risks can be identified. The characteristics of the factors influencing the creditworthiness of the enterprise are given. Possible options for assessing the credit risk of enterprises are disclosed. Specific measures are proposed to reduce the credit risk at the enterprise.*

**Keywords:** *credit risk, factors affecting credit risk, risk management methods, insurance, minimization of credit risks.*

**ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МИНИМИЗАЦИИ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ**

**Н.В. Макарова**, канд. экон. наук, доцент  
Самарский государственный технический университет  
(Россия, г. Самара)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-34-37

***Аннотация.** В статье рассмотрено понятие кредитного риска применительно к коммерческим и некоммерческим организациям, выявлены факторы, оказывающие влияние на уровень кредитного риска, и определены предпосылки возникновения рисков. Раскрываются отдельные аспекты формирования кредитного портфеля предприятия. Так же представлен алгоритм управления кредитным риском. Приведены методы количественной и качественной оценки кредитного риска, проведен анализ их эффективности и применимости для коммерческих и некоммерческих предприятий. Рассмотрены возможности использования банковских гарантий для снижения риска.*

***Ключевые слова:** риск, кредитный риск, банки, коммерческие предприятия, факторы риска, методы оценки риска.*

Понятие риска используется во многих сферах человеческой деятельности. Под риском понимается вероятность неполучения ожидаемого дохода или получения финансовых убытков. Риск сопровождает любую деятельность человека. В сфере экономики существует большое количество самых разнообразных рисков. Наиболее серьезные из них, с точки зрения финансовых последствий, это кредитные риски. Такие риски могут возникать как у коммерческих, так и некоммерческих организаций, хотя обычно кредитные риски ассоциируются с банковской сферой.

Кредитный риск – возможность потерь банком финансового актива в результате неспособности контрагентов (заемщиков) исполнить свои обязательства по выплате процентов и основной суммы долга в соответствии с условиями договора [1]. В соответствии с данным определением носителем кредитного риска выступает сделка прямого или не прямого кредитования (прямой риск) и сделка купли/продажи активов без предоплаты со стороны покупателя. Кредитный риск вызывается к жизни ухудшением финансового состояния контрагента под действием различных факторов. К таким факторам можно отнести ухудшение деловой репутации организации вследствие производства бракованного товара; снижение позиций по сравнению с конкурентами в конкретной отрасли

или на какой-то определенной территории; снижение возможности выпуска продукции надлежащего качества из-за проблем со своевременностью поставок сырья, поломкой оборудования, отключения электроэнергии; сложность выполнения определенных работ к указанному в договоре сроку и т.д. Все это множество факторов прямо или косвенно воздействуют на платежеспособность дебитора. Финансовые потери, возникающие при кредитном риске, могут быть прямыми в случае невозврата кредита и неуплаты процентов по нему, и косвенными – при изменении стоимости ценных бумаг эмитента.

Необходимо помнить, что кредитный риск нельзя снизить до нуля, т.е. всегда существует вероятность того, что заемщик не вернет выданные ему денежные средства или не сможет своевременно выплатить проценты за предоставленный кредит. Такая ситуация может, в свою очередь, приводит к проблемам у самого банка: может нарушиться процесс оборота денежных средств или снизиться ликвидность активов.

Для понимания экономической природы кредитного риска необходимо изучить предпосылки его возникновения. Основной предпосылкой является неуверенность кредитора в платежеспособности заемщика. Можно назвать определенные события,

которые приведут к формированию или увеличению риска:

1. Неудачное стечение обстоятельств. У должника нет возможности в выплате необходимой суммы денежных средств.

2. Кредитор считает ненадежной оценку выявленной стоимости и ликвидности залогового имущества.

3. Предпринимательская деятельность заемщика претерпевает убытки в связи с ухудшением экономической ситуации в стране [2].

Понимание причин возникновения кредитных рисков позволяет определить способы их урегулирования и контроля. В экономической литературе можно выделить ряд методов, с помощью которых руководство компании может осуществить эффективное управление кредитными рисками.

Для выбора наиболее оптимального способа снижения кредитного риска необходимо понимать, какой именно риск имеет место в конкретном случае. Кредитные риски банка могут немного отличаться от рисков других организаций. Их можно определить и в форме отдельных кредитов, и в форме кредитных портфелей. Последний риск называется совокупным.

В целях минимизации кредитного риска создается кредитная политика, представляющая собой внутренний документ, включающий в себя методы минимизации и способы контроля. Сбалансированный кредитный портфель менее подвержен рискам, поскольку содержит как высоко-рисковые, так и низкорисковые проекты. Это позволяет предприятию сохранить свое финансовое состояние даже при условии значительных финансовых потерь по отдельным проектам. Систему управления кредитными рисками можно представить как комплекс мер, направленных на снижение процента невозвратных кредитов и займов.

Алгоритм данного процесса можно представить следующим образом. Во-первых, необходимо определить кредитный рейтинг заемщика средств. Банк разрабатывает методику оценки платежеспособности заемщика. Такая методика закрепляется внутренними регламентами

банка. Каждый заемщик попадет в одну из кредитных групп на основе оценки его финансового состояния. Традиционно выделяют три группы [2]:

– первая группа включает самых надежных заемщиков с хорошим финансовым состоянием, низкой вероятностью банкротства, имеющих хорошую деловую репутацию и кредитную историю.

– вторая группа – это заемщики, имеющие определенные проблемы с финансовой устойчивостью, с более высокой по сравнению с первой группой угрозой банкротства.

– третья группа – самые ненадежные заемщики с высокой вероятностью банкротства, имеющие серьезные проблемы с платежной дисциплиной, невыполняющие свои долговые обязательства.

Если хозяйствующий субъект, обратившийся в банк за кредитом, попадает в третью группу, шанс получить заемные средства крайне невысок. Это не означает, что банк в 100% случаев откажет в выдаче кредита, но для того, чтобы предприятие смогло получить кредит необходимо наличие надлежащего залога, гарантии государства или иные обстоятельства.

На втором этапе происходит страхование выданного кредита. Страхование является эффективным способом снижения любого риска, в том числе и кредитного. Страхование выгодно как самому банку, так и заемщику, так как позволяет снизить риск у обоих субъектов.

На третьем этапе происходит формирование резервных фондов для покрытия убытков в случае невозврата выданного кредита.

На четвертом этапе организуется работа с компанией-кредитором, направленная на минимизацию кредитных рисков.

Необходимо упомянуть о еще одной составляющей кредитного риска: повышение расходов на обслуживание кредитов. Это может быть связано с увеличением затрат на перевод денежных средств, на осуществление текущего контроля за состоянием расчетов и т.д.

Кредитный риск может возникать у любой организации, которая работает с заемными средствами в форме кредитов и зай-

мов. Кредитные риски могут возникать даже у некоммерческих организаций, использующих заемные средства. В этом случае к факторам, оказывающим влияние на кредитный риск коммерческих предприятий, добавляются специфические факторы, существование которых связано с деятельностью некоммерческих фирм. Особое внимание следует уделить внешним факторам, которые связаны с возможным падением спроса на товары и услуги некоммерческих организаций, формами, решениями государственных органов о закрытии или ограничении деятельности таких фирм, изменениями в налоговой политике государства, изменениями в платежной системе, правовыми основами деятельности. Некоммерческие организации практически никогда не имеют собственных источников финансирования. Внутренние риски в таких организациях связаны с низкой квалификацией и компетентностью руководства, с отсутствием необходимой материальной базы, с ошибками в финансовом планировании. Некоммерческие организации в отличие от коммерческих не могут позволить себе должную организацию контроля за соблюдением платежной дисциплины, за обоснованностью расчетов по инвестированию средств.

Допущенные ошибки в финансовом планировании могут привести к невозможности своевременного погашения обязательств перед различными контрагентами, в том числе и перед банками. Некомпетентность учетных работников может привести к штрафам и пеням со стороны налоговой инспекции, повлечь пристальное внимание со стороны контролирующих органов. Ухудшение внешнеполитических отношений, мировой финансовый кризис также сказываются на работе некоммерческих предприятий, лишая их зарубежных инвестиций.

Невозможно эффективно управлять кредитным риском без его предварительной оценки. Оценка риска должна проводиться на систематической основе.

Управление кредитным риском предусматривает его оценку двумя способами: качественным и количественным. Выявление

уровня вероятности угроз с экспертной позиции и приобретение кредитного рейтинга составляют качественную оценку вероятных угроз кредитования, в ходе чего решаются такие задачи, как:

- принятие решение о допустимости кредитования того или иного лица;
- принятие решения о допустимости залога.

Методы оценки кредитного риска качественного уровня основываются на ряде указаний [3]:

1. Использование залога при проведении рейтинговой оценки заемщика. При этом необходимо помнить, что в качестве залога должно быть использовано высоколиквидное имущество, которое может являться компенсацией в случае невозврата долга. Руководителю предприятия необходимо помнить, что имущество в залоге будет извлечено из оборота, что может быть критично для фирмы.

2. Показатели деятельности предприятия должны быть рассмотрены в соответствии с текущей экономической ситуацией в стране и регионе. Если отрасль, регион или экономика страны испытывает на текущую дату кризисные явления, то и финансовая устойчивость предприятия будет под угрозой.

3. Остаток денежных средств на счетах организации нужно оценивать с учетом скорости оборота активов. Если у предприятия низкая оборачиваемость оборотных средств, то запас денежных средств должен быть значителен для покрытия обязательств фирмы. Если скорость оборота возрастает, остаток денежных средств может быть снижен. Также следует провести анализ денежных потоков с точки зрения их стабильности.

Качественная оценка предполагает получение необходимой информации о финансовом положении заемщика. Анализ может включать в себя изучение особенностей деятельности предприятия в соответствующем секторе экономики, оценку активов предприятия с точки зрения их ликвидности и возможности передачи в залог, расчет эффективности использования полученных ранее заемных средств.

Количественная оценка предполагает, что проведенный ранее анализ финансовой стабильности заемщика получит количественное выражение, что позволит в дальнейшем провести классификацию заемщика и определить возможные и допустимые потери по кредиту. Количественный показатель устанавливается в процессе увеличения уровня риска на размер кредита. Конечный результат влияет на размер резерва финансовых потерь в пределах устанавливаемых политикой сумм в области рисков.

Представляется логичным использование экспертного метода, который позволит рассчитать риск как для отдельных инвестиционных проектов, так и для компании в целом.

Для оценки кредитных рисков индивидуальных заемщиков используются комплексно два метода – субъективные оценки экспертов и модели скоринга (метод математической статистики) [3].

Методами снижения кредитного риска можно считать следующие: диверсификация портфеля, установление лимитов операций, резервирование средств на случай потерь, а также страхование кредитов. Эффективным способом уменьшения кредитного риска является сокращение размеров выдаваемых кредитов при недоверии в достаточной кредитоспособности клиента. Следующий способ снижения риска – обеспечение достаточного залога или гарантии. Еще одно средство защиты - выдача дисконтных ссуд, снижающих кредитный риск. Здесь гарантируется получение платы за кредит, но не стоит вопроса о ее возврате, если не задействованы другие методы защиты.

На основе изученных данных можно сделать вывод о том, что оценка кредитных рисков и разработка методов их снижения – это задача любого коммерческого и некоммерческого предприятия, использующего в своей деятельности заемные источники финансирования.

#### **Библиографический список**

1. Словарь терминов// по курсу «Финансы, деньги и кредит» // ГОУ ВПО «Гжельский государственный художественно-промышленный институт» Кафедра экономики и финансов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://pandia.ru/text/77/206/80658.php> - 28.01.20.
2. Словарь банковских терминов//Кредитный риск банка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.banki.ru/wikibank/kreditnyiy\\_risk\\_banka/](https://www.banki.ru/wikibank/kreditnyiy_risk_banka/) 28.01.20. о ВотБанк-рот.Ру [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://votbankrot.ru/antikrizisnoe-upravlenie/strahovanie-riskov/kreditnye-vidyupravlenie.html>
3. Антонов, В.Г. Управление рисками приоритетных инвестиционных проектов. концепция и методология / В.Г. Антонов, В.В. Масленников, Л.Г. Скамай. - М.: Русайнс, 2018. - 35 с

#### **SOME ASPECTS OF MINIMIZATION OF THE COMPANY'S CREDIT RISKS**

**N.V. Makarova**, *Candidate of Economy Sciences, Associate Professor*  
**Samara State Technical University**  
**(Russia, Samara)**

**Abstract.** *The article discusses the concept of credit risk for commercial and non-commercial organizations. The factors influencing the level of credit risk are identified, the reasons for the emergence of risks are determined. Some aspects of the formation of the enterprise loan portfolio are revealed. A credit risk management algorithm has been determined. Methods of quantitative and qualitative assessment of credit risk are presented, and an analysis of their effectiveness is carried out. The possibilities of using bank guarantees to reduce the risk are considered.*

**Keywords:** *risk, credit risk, banks, commercial enterprises, risk factors, risk assessment methods.*

## К ВОПРОСУ О ПРОЦЕДУРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО КАДАСТРОВОГО УЧЕТА ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ, КОТОРЫЕ ПРЕКРАТИЛИ СВОЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ

Е.В. Марьин, канд. юрид. наук, доцент

Московский государственный университет геодезии и картографии (МИИГАиК)  
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-38-40

**Аннотация.** Государственный кадастровый учет является основным инструментом придания объектам недвижимого имущества правового статуса путем внесения соответствующих сведений в Единый государственный реестр недвижимости. Большинство субъектов гражданских правоотношений, а именно: физические лица, юридические лица и публично-правовые образования – Российская Федерация, ее субъекты и муниципальные образования, имеют права на принадлежащие им объекты недвижимости, а значит так или иначе сталкивались с процедурами государственного кадастрового учета.

**Ключевые слова:** недвижимость, собственность кадастровый учет, объект недвижимости, информационные системы, государственный кадастр недвижимости.

Кадастровый учет подразумевает под собой внесение информации об объектах недвижимого имущества в публичный реестр, которая, в свою очередь, может отражать факт создания или прекращения существования таких объектов. В раздел ЕГРН «кадастр недвижимости» подлежат внесению основные характеристики: кадастровый номер образованного объекта недвижимости – при создании нового объекта; сведения о прекращении существования объекта вместе с датой снятия с учета – когда объект недвижимости прекратил свое существование [1, с. 885].

Главным документом-основанием при ГКУ такого рода является акт обследования. Такой документ отражает результат деятельности кадастровых инженеров по осмотру места нахождения объекта недвижимого имущества – подтверждение прекращения существования этого объекта из-за гибели или уничтожения.

Для того, чтобы получить услугу кадастрового учета объекта недвижимого имущества, который прекратил своё существование, заявителю необходимо подать следующие документы:

1. заявление о ГКУ и (или) ГРП;
2. документ, удостоверяющий личность заявителя (или его представителя);
3. правоустанавливающий документ заявителя на соответствующий объект;

4. акт обследования;

5. судебное решение (когда объект снимается с ГКУ по решению суда);

6. документы, которые подтверждают полномочия представителя заявителя.

Для актуализации сведений ЕГРН о принадлежащих субъектам объектах недвижимого имущества, с одной стороны, и для избежания начисления налога на объект, который прекратил свое существование, с другой стороны, необходимо обращаться с заявлениями о снятии с кадастрового учета такого объекта и о госрегистрации прекращения права. ГРП и ГКУ производятся одновременно [3, с. 18]

Во всех случаях, когда государственная регистрация не производится: возврат документов без рассмотрения; приостановление и отказ в ГРП и ГКУ, Росреестр обязан указать причины возврата или принятых решений. Если заявитель в целях исключения причин приостановления направляет в Росреестр дополнительные документы, но они не устраняют такие причины, то орган регистрации направляет уведомление о невозможности возобновления регдействий [5, с. 119].

Когда Росреестр принимает решение о приостановлении ГКУ и (или) из-за недостаточности документов, необходимых для реализации госрегистрации, и запрашиваемых в порядке межведомственного ин-

формационного взаимодействия, заявителю направляется уведомление о его праве представить такие документы по собственной инициативе.

Если есть основания полагать, что документы, предоставленные для ГРП и ГКУ, являются поддельными, или сведения в подлинных документах не являются достоверными, то госрегистратор обязан предпринять меры по получению дополнительных документов и сведений и (или) подтверждению подлинности документов или достоверности сведений. Приостановление регистрационных действий может произойти на основании решения или определения суда. Одновременно с этим, любое решение о приостановлении и (или) отказе могут быть обжалованы в судебном порядке.

Как межевой план, так и технический план предоставляются заявителем в Росреестр в форме электронных документов. Указанные документы должны быть подписаны усиленной квалифицированной электронной подписью кадастрового инженера.

Сведения о переходе права собственно-

#### **Библиографический список**

1. Бабаян К.Т., Гагай И.В. К вопросу о совершенствовании кадастровых работ, учета недвижимости и регистрации прав на нее // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. №117. С. 886-898.
2. Баштовой Д.А. Кадастровый учет и государственная регистрация прав на земельные участки // Эпомен. 2018. №16. С. 9-12.
3. Гиниятов И.А. К вопросу о документах государственного кадастра недвижимости (в порядке обсуждения) // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2011. № 3-2. С. 17-19.
4. Кадырова Е.Н. Некоторые новации в системе государственной регистрации прав и государственного кадастрового учета // Экономика и экология территориальных образований, 2016. №2. С. 50-53.
5. Тихонова К.В., Елисеева А.А., Симонова А.А. Проблемы ведения государственного земельного контроля в системе информационного обеспечения Единого реестра недвижимости // Экономика и экология территориальных образований. 2017. №4. С. 113-122.

сти на объект недвижимого имущества вносятся в раздел ЕГРН «реестр прав». А именно:

- 1) возникновение;
- 2) изменение;
- 3) переход;
- 4) прекращение;
- 5) ограничение прав;
- 6) обременение объекта недвижимого имущества.

Регистрация прав является единственным подтверждением принадлежности объекта недвижимости определенному субъекту, наличия зарегистрированного права и обременения имущества [4, с. 52].

Таким образом, ГКУ – это внесение сведений об объектах недвижимого имущества в раздел ЕГРН «кадастр недвижимости». При чем в качестве целей указанных выше процедур являются обособление отдельных объектов недвижимости с помощью описания их характеристик, необходимое для реализации гражданских прав, возникающих на такие объекты; закрепление сведений, которые определяют правовой режим объектов [2, с. 11].



**ON THE ISSUE OF THE PROCEDURE OF STATE CADASTRAL REGISTRATION OF REAL ESTATE OBJECTS THAT HAVE CEASED TO EXIST**

**E.V. Maryin**, *Candidate of Legal Sciences, Associate Professor*  
**Moscow State University of Geodesy and Cartography**  
**(Russia, Moscow)**

***Abstract.** State cadastral registration is the main tool for giving real estate objects the legal status by entering relevant information into the Unified State Register of Real Estate. Most subjects of civil legal relations, namely: individuals, legal entities and public legal entities – the Russian Federation, its subjects and municipalities, have rights to real estate objects belonging to them, which means that they have somehow encountered state cadastral registration procedures.*

***Keywords:** Real estate, property cadastral registration, real estate object, information systems, state cadastre of real estate.*

## КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Я.Я. Медведева, магистрант

В.А. Оглоблин, старший преподаватель

Иркутский государственный университет путей сообщения  
(Россия, г. Иркутск)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-41-45

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос компетенций менеджеров в современных условиях. Анализ соответствующей научной литературы и мнений авторов показал, что наряду с классическими компетенциями необходимо добавлять компетенции, позволяющие работать менеджерам в условиях быстроизменяющейся внешней среды и широкого применения информационных технологий. Выделение компетенций менеджера в зависимости от исполняемых им функций приводит к выводу, что компетенции необходимо классифицировать аналогично системы классификации целей, стоящих перед организацией, что позволит с одной стороны, сосредоточиться на компетенциях, которые можно полагать основными, а с другой стороны, позволит быстро повышать квалификацию менеджеров за счет овладения ими вспомогательных компетенций. Авторы приводят примерную классификацию компетенций менеджера.

**Ключевые слова:** компетенции менеджера, полномочия, повышение квалификации менеджеров, классификация компетенций менеджера, конкурентоспособность предприятия.

Эффективно работающая экономика опирается на деятельность менеджеров. Именно они определяют степень рациональности используемых ресурсов, степень конкурентоспособности предприятий на внешних и внутренних рынках и т.п. Чем больше будет квалифицированных менеджеров в стране, тем больше будет процветающих организаций, которые смогут предоставить рабочие места населению, а увеличение суммы налогов может обеспечить выполнение социальной политики государства. Однако, разные авторы по-разному определяют суть менеджера, что приводит увеличению числа компетенций, необходимых менеджеру для реализации своего назначения. Необходимо выделить такие компетенции, которые позволят специалистам в этой области стать высокоэффективными менеджерами.

Компетенции менеджера, по мнению классиков теории управления [1], состоят из коммуникативных и организационных качеств, готовности к риску, уверенности в себе, надежности, активной жизненной позиции, инициативности и т.п.

Отдельные исследователи отмечают важнейшую компетенцию – лидерство [2, 3], причем по их мнению это взаимосвязанный набор определенных профессионально-личностных качеств менеджера (знание себя, готовность к риску, уверенность в себе, надежность, активная жизненная позиция, инициативность, мотивированность, организационные качества, коммуникационные качества, стрессоустойчивость), характеризующий его готовность к выполнению функций лидера. Надо добавить, что авторы подходят с точки зрения подготовки менеджеров.

Следующие научные авторы выделяют социальную компетентность совместно с высокой гражданской позицией [4]. Вместе с тем, менеджер должен уметь [5, 6]:

- проводить комплексный анализ деятельности организации, макро и микро-среды предприятия на основе чего объединять ресурсы и организовывать коллективную работу по достижению миссии организации и ее целей;

- прогнозировать деятельность компании и разрабатывать конкурентную корпо-

ративную стратегию, а также функциональные стратегии с реализацией комплекса мер производственного характера в соответствии с деловой стратегией компании:

- разрабатывать конкурентоспособные планы работы компании на стратегический, текущий и оперативные периоды с планированием потребности в финансовых, материальных и трудовых ресурсах с эффективным их использованием во времени и оптимизацией по объемам работ;

- выработать и реализовывать проекты, направленные на развитие организации (компании, органа государственного или муниципального управления) на основе грамотной мотивации персонала организации, направленного на достижение стратегических и оперативных целей;

- устанавливать, поддерживать и развивать плодотворные деловые коммуникации с другими организациями, а также обеспечивать правовые нормы функционирования и сотрудничество с финансовыми и кредитными учреждениями в пределах пространственных и правовых полномочий;

- обеспечивать организацию и выполнение принятых управленческих решений, внедрять упреждающие меры по возникновению кризисных социально-экономических ситуаций и успешно преодолевать их при появлении;

- формировать коллектив единомышленников и умело руководить им, обеспечивая социальную защиту, охрану труда и техники безопасности с урегулированием возможных конфликтов на уровне коллективов, формировать духовно нравственную организационную культуру, систему коммуникаций и деловых социально-психологических отношений взаимопомощи в коллективе;

- осуществлять мониторинг конкурентных инновационных технологий и методов

совершенствования предпринимательства, организовывать разработки по созданию нового бизнеса и реализации грамотных бизнес-планов, участвовать в принятии коллективных управленческих решений;

- владеть приемами поиска и использования релевантной научно-технической информации, внедрять передовой опыт в ИТ и их обслуживании;

- самосовершенствоваться физически, повышать свою техническую, технологическую и управленческую подготовку, а также социокультурную компоненту на основе обретаемого опыта и новых знаний.

Следующие исследователи связывают уровень компетентности менеджера с концепцией инновационного развития экономики страны [7]. В связи с этим они рассматривают два основных подхода к подготовке менеджеров. Классический подход – наличие у менеджера глубокого управленческого образования без знания конкретной области деятельности компании, гибридный подход – менеджер должен обладать знаниями не только управленца, но и специалиста конкретной области деятельности, а для некоторых отраслей (например, авиационно-космической отрасли) экономики страны – ученым [8].

Последний из подходов развил Г.П. Щедровицкий [9] добавив к уже сказанному, что у менеджера должна быть развита способность к самостоятельной постановке и решению управленческих задач, то есть он должен уметь самостоятельно выбирать, создавать и употреблять сами знания. И наконец, менеджер должен сохранять определенный баланс в бизнес-процессе за счет своей управленческой деятельности.

Нам необходимо проанализировать эти точки зрения для того, чтобы понять определяющие черты менеджера (таблица 1).

Таблица 1. Компетенции менеджера

Вебер М. [1]	Белонская И.Д., Маркелова Ю.В., Коттгер Д. [2, 3]	Василенко В.А., Карташевская И.Ф., Дихтярь А.И., Остроухова Л.В. [4, 5, 6]	Подвербных О.Е., Краев В.М., Тихонов А.И. [8]	Щедровицкий Г.П. [9]
коммуникативные и организационные качества	лидерство	коммуникативные и организационные качества	коммуникативные и организационные качества	коммуникативные и организационные качества
готовность к риску	лидерство		готовность к риску	
уверенность в себе	лидерство		уверенность в себе	уверенность в себе
надежность	лидерство	надежность	надежность	надежность
активная жизненная позиция	лидерство	высокая гражданская позиция	активная жизненная позиция	
инициативность	лидерство	инициативность	инициативность	инициативность
		социальная компетентность		
		самосовершенствоваться	ученый	
			специалист конкретной области деятельности	

Первый столбец таблицы 1 содержит компетенции менеджера в классическом его понимании. Как видно, все мнения рассматриваемых авторов повторяют эти качества в той или иной мере, но последние три строчки содержат компетенции, отличные от классических. Как мы видим, это – социальная компетентность, компетенции ученого (способность к самосовершенствованию и специалист конкретной области деятельности). Изменение условий за прошедшее время, как раз и позволили сформулировать данные компетенции. Например, развитие интернета сделало возможным обеспечить освещение любого вопроса максимально большому количеству граждан, что приведет к завершению карьеры менеджера любого уровня, если он принял решение, ущемляющее интересы местного сообщества, но принесшее определенного размера прибыль акционерам. Организация бойкота продукции компании заставит ее избавиться от такого менеджера. Здесь же можно вспомнить о концепции маркетинга взаимодействия, где все основано на репутации менеджера по продажам. Большая скорость изменений внешней среды в настоящее время приводит к необходимости владения компетенциями ученых менеджерами (в некоторых отраслях, развивающихся с особенно высокой скоростью, это может быть даже обязательным усло-

вием. И наконец, владение компетенциями специалиста конкретной области деятельности позволяет сократить время принятия управленческих решений, что условиях турбулентной внешней среды становится иногда основным конкурентным преимуществом. Таким образом, мы приходим к выводу, что компетенции присущие менеджерам зависят от условий внешней среды, от отрасли, в которой работает организация и т.п. Можно сделать предположение, что в ближайшем будущем они будут зависеть от процессов цифровизации экономики.

Но нам бы хотелось рассмотреть вопрос компетенций менеджера с точки зрения классической теории менеджмента. А именно, речь о взаимоотношениях полномочий, которые связывают высшее руководство с низовыми уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач. С этой точки зрения можно сказать, что менеджер – это лицо, поручившее задачи и передавшее полномочия вместе с ответственностью за их выполнение своему подчиненному. Таким образом, компетенциями менеджера должны быть умение выделить такие задачи и полномочия каждому сотруднику, чтобы общая цель организации была достигнута. Эта компетенция требует появление других компетенций, таких как компетенция организации выполнения задач

подчиненными, компетенция мотивации сотрудников (включает в себя выбор правильного инструмента определения теории мотивации для определенной категории сотрудников [10]), и компетенция по контролю за деятельностью работников. Иными словами, компетенции менеджера определяются функциями, которые выполняет менеджер. Однако, сделанный нами обзор научной литературы показал, что компетенциями менеджера, например, является активная жизненная позиция. Но

у менеджера нет такой задачи или функции! Если сделать предположение, что такого рода компетенции помогают повысить эффективность менеджера, то можно говорить о первостепенных и второстепенных функциях. Вспоминая, что цели, стоящие перед организацией, принято представлять в виде дерева целей можно предложить классификацию компетенций менеджера аналогично целям: основные, главные и вспомогательные.

Таблица 2. Классификация компетенций менеджера

Уровень компетенции	Наименование компетенции
основные	коммуникативные и организационные качества
вспомогательные	готовность к риску
главные	уверенность в себе
вспомогательные	надежность
вспомогательные	активная жизненная позиция
главные	инициативность
вспомогательные	социальная компетентность
вспомогательные	ученый (самосовершенствоваться)
вспомогательные	специалист конкретной области деятельности

Такой подход позволит сосредоточиться на компетенциях, которые непосредственно будут необходимы в работе менеджера, что даст возможность структурировать дисциплины таким образом, чтобы можно было добавлять необходимые компетенции менеджеру, в зависимости от целей

организации и условий внешней среды. Это открывает широкие перспективы перед процессом повышения квалификации менеджеров на предприятии и университетами, которые могут предложить организациям специально разработанные курсы.

#### **Библиографический список**

1. Вебер М. Политика как призвание и профессия. М.: Рипол Классик, 2018, 292 с.
2. Белоновская И.Д., Маркелова Ю.В. Образовательная траектория развития лидерских качеств будущего менеджера / Бизнес.Образование.Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2019. №2 (47). С. 343-347.
3. Коттлер Д. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века. М.: Альпина Паблишер, 2015. 215 с.
4. Василенко В.А. Современный портрет менеджера – выпускника ВУЗа в задачах общества / Актуальные проблемы высшего образования. THEORIA: педагогика, экономика, право. 2021. №2 (3). С. 9-20.
5. Василенко В.А., Карташевская И.Ф., Дихтярь А.И., Остроухова Л.В. Концепция поэтапного формирования специалиста-менеджера // Культура народов Причерноморья. 2001 №18, Т. 1. С. 18-55 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89915> (Дата обращения 24.10.2021)
6. Василенко В.А. Управление в экономике: постулаты, искажения, праксеология: монография. Москва-Берлин: «Директ-Медиа», 2020. С. 401.
7. Зеленцова Л.С., Воронцов В.Б. Инженерно-управленческое образование как национальный приоритет // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. №2. С. 234-238.

8. Подвербных О.Е., Краев В.М., Тихонов А.И. Современное управленческое образование инженерных кадров / Сибирский журнал науки и технологий. 2017. Т. 18, №4. С. 976-980.

9. Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Курс лекций [Электронный ресурс] // Форматирование электрон. версии: Марат Садыков / sadykov.org / 8 февраля 2009 г.

10. Вихорева, М. В. Мотивационное профилирование государственных гражданских служащих в Иркутской области / М. В. Вихорева, В. А. Оглоблин // European social science journal. – 2018. – №6. – С. 77-83.

## **CLASSIFICATION OF COMPETENCIES OF MANAGERS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS**

**I. Ya. Medvedeva**, *Graduate Student*

**V.A. Ogloblin**, *Senior Lecturer*

**Irkutsk State Transport University**  
(Russia, Irkutsk)

**Abstract.** *The article deals with the competence of managers in modern conditions. An analysis of the relevant scientific literature and the opinions of the authors showed that, along with classical competencies, it is necessary to add competencies that allow managers to work in a rapidly changing external environment and the widespread use of information technologies. The allocation of the manager's competencies depending on the functions performed by him leads to the conclusion that the competencies need to be classified in the same way as the classification system of the goals facing the organization, which will allow, on the one hand, to focus on the competencies that can be considered the main ones, and on the other hand, will quickly improve the qualifications of managers by mastering their auxiliary competencies. The authors give an exemplary classification of manager competencies.*

**Keywords:** *competencies of the manager, authority, advanced training of managers, classification of competencies of the manager, competitiveness of the enterprise.*

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

**А.В. Миненко**, канд. экон. наук, доцент  
**М.В. Селиверстов**, старший преподаватель  
Алтайский государственный аграрный университет  
(Россия, г. Барнаул)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-46-49

***Аннотация.** В статье приведены основные подходы к реализации мероприятий, направленных на стимулирование повышения трудовой активности в аграрном секторе Алтайского края. Приведены данные о результатах краевого профессионального соревнования, названы имена лучших работников. Указана финансовая составляющая проведения мероприятий. Отмечено положительное влияние проводимых мероприятий на снижение темпов сокращения общей численности работников отрасли и положительная динамика повышения образовательного уровня руководящего состава агробизнеса. Приведены данные о выполнении целевых показателей подпрограммы «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие АПК».*

***Ключевые слова:** Агропромышленный комплекс, трудовая активность, профессиональные соревнования, численность работников, руководящий состав, целевые показатели.*

В Алтайском крае в 2021 году продолжена реализация мероприятий, направленных на стимулирование повышения трудовой активности работников АПК, популяризации аграрных профессий и повышение престижности сельскохозяйственного труда. В соответствии с указом Губернатора Алтайского края от 30.06.2014 № 88 в 2020 году было организовано краевое трудовое соревнование. Победителями и призерами стали 116 организаций и отдельных работников. На премирование победителей соревнования направлено из краевого бюджета 24,4 млн. рублей [1].

В рамках слета лучших животноводов Алтайя премию Губернатора Алтайского края за достижение наивысших показателей в молочном скотоводстве премии получили 304 работника основных профессий. Санаторно-курортное лечение за счет средств краевого бюджета в течение года прошли 265 работников молочной отрасли. На реализацию мероприятий направлено 6,6 млн. рублей [2].

В 2020 году 594 работника агробизнеса края получили награды различного уровня, в том числе 20 из них вручены государственные награды, 15 – ведомственные,

110 - краевые. Также работники были отмечены наградами Минсельхоза Алтайского края [1].

Премии Губернатора Алтайского края «За верность профессии» имени Евдокии Бабич и Анны Дробот (в области животноводства), имени Семена Пятницы и Варвары Бахолдиной (в области растениеводства), имени Александра Васильевича Гуква (в сфере сельскохозяйственного производства и социального развития села) и премии в области садоводства имени Иды Павловны Калининой удостоены 12 работников и ветеранов труда отрасли, внесших значительный личный вклад в развитие ведущих отраслей сельского хозяйства. Также премия Губернатора Алтайского края «За верность профессии» имени Веры Пивиковой, Николая Турченкова, Геннадия Бородин и Дмитрия Качесова была вручена 3 работникам пищевой и перерабатывающей промышленности края. Сумма средств, направленных на выплату премий лауреатам, составила 1875,0 тыс. рублей.

В результате принимаемых мер по развитию и укреплению кадрового потенциала агробизнеса, включая мероприятия по

комплексному развитию сельских территорий, несмотря на сложную ситуацию, связанную с ограничениями в связи с распространением коронавирусной инфекции, в прошедшем году удалось снизить темпы сокращения общей численности работников, занятых в агробизнесе региона, сохранить положительную динамику повышения образовательного уровня руководящего состава агробизнеса, приостановить рост дефицита кадров менеджеров среднего звена [3].

В последние 2 года темпы сокращения общей численности работников составили менее 5 % в год, против 6,4 % за 2017 год. В абсолютных величинах уменьшение в 2019 - 2020 гг. составляет около 2,0 тыс. чел. [2].

В 2020 году в сравнении с 2019 годом доля руководителей и специалистов всех уровней с высшим образованием увеличилась на 0,3 п. п. и составила 43,1 %, в том числе главных специалистов - на 1,1 п. п. (рис. 1).

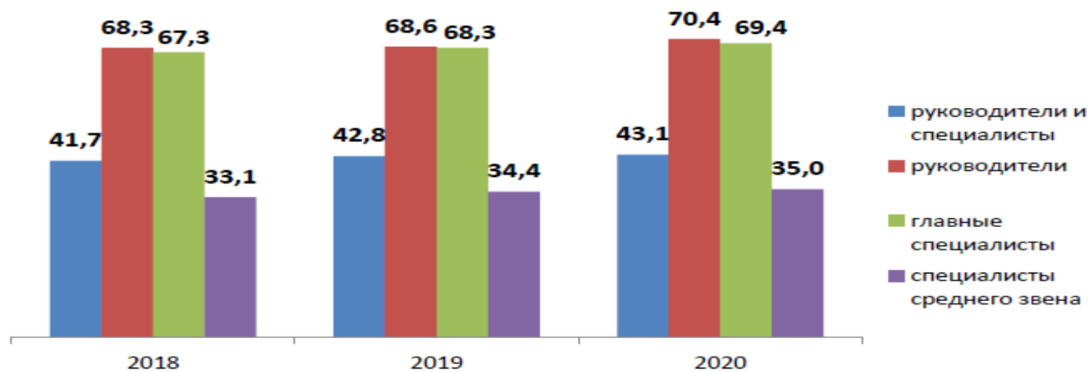


Рис. 1. Доля менеджеров с высшим образованием, %

Целевые показатели по кадровому обеспечению агробизнеса, предусмотренные подпрограммой «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие агропромышленного ком-

плекса», в 2020 году выполнены за исключением проведения конкурсов профмастерства, чему препятствовали ограничения, связанные с коронавирусной инфекцией (табл. 1 [1]).

Таблица 1. Выполнение целевых показателей подпрограммы «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие агропромышленного комплекса» по комплексу мероприятий, направленных на повышение кадрового потенциала агробизнеса в 2020 году

Наименование индикаторов	2020 г.		
	План	Факт	Выполнение, %, п.п.
Степень обеспеченности сельскохозяйственных организаций менеджерами всех уровней, %	92,4	92,4	100,0
Доля менеджеров сельскохозяйственных организаций, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования, %	4,7	8,8	+4,1
Количество конкурсов проф. мастерства, ед.	2	0	-2

Несмотря на принимаемые серьезные меры по укреплению и развитию кадрового потенциала отрасли, а также положительную динамику отдельных кадровых показателей, проблема обеспеченности агробизнеса региона кадрами всех категорий

сотрудников остается актуальной. По состоянию на 01.01.2021 кадровый дефицит в агробизнесе края всех форм собственности оценивается в 3 385 рабочих места, в том числе 661 – на должности менеджеров (табл. 2) [2;4].



Таблица 2. Динамика показателей кадрового обеспечения агробизнеса

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Обеспеченность отрасли всеми категориями работников, %	91,7	92,0	91,4
Обеспеченность менеджерами всех уровней, всего, %	92,8	93,1	92,4
Число вакантных должностей менеджеров, ед.	655	618	661
Доля менеджеров, имеющих высшее образование, %	41,7	42,8	43,1
Доля менеджеров в возрасте до 30 лет, %	7,4	6,9	6,7
Доля менеджеров в возрасте свыше 55 лет - женщин и 60 лет - мужчин, %	12,5	12,6	12,9
Обеспеченность сельскохозяйственных организаций кадрами рабочих массовых профессий, всего, %	91,4	91,7	91,1
Число вакантных должностей на должности рабочих, ед.	2911	2655	2724
Обеспеченность сельскохозяйственных организаций трактористами-машинистами, %	89,9	90,0	89,2
Доля трактористов-машинистов в возрасте до 30 лет, %	11,1	9,7	9,3
Доля трактористов-машинистов в возрасте свыше 60 лет, %	6,0	7,5	6,8

Остается высокой потребность в специалистах агрономических, зоотехнических, ветеринарных и технических служб, а также в трактористах-машинистах, операторах животноводческих комплексов, операторах машинного доения и других категориях. Сохраняется тенденция роста доли кадров старше пенсионного возраста с одновременным снижением доли молодежи в связи с нежеланием молодых специалистов работать в агробизнесе. При этом муниципальные органы управления слабо содействуют решению вопросов набора, трудоустройства и закрепления выпускников в отрасли [5].

В 2020 году трудоустроились в агробизнес края лишь 70 выпускников Алтайского ГАУ (7,7% от их выпуска) или 11% от числа вакансий. Показатель трудоустройства выпускников профессиональных образовательных организаций, окончивших курс обучения по программам

подготовки менеджеров среднего звена, составил только 6,4%, по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих лишь 1%, что в первую очередь связано с их призывом в Вооруженные Силы России [1; 6].

Сдерживают приток кадров в отрасль недостаточный уровень развития инфраструктуры сельских территорий, различия в уровне заработной платы работников агробизнеса с другими отраслями экономики [7].

Таким образом, решение названных выше проблем требует комплексного подхода с участием всех заинтересованных сторон, включая органы исполнительной власти, образовательные организации, агробизнес и общественность. Только целенаправленная и системная работа на перспективу сможет изменить ситуацию в решении кадровых вопросов агробизнеса.

#### Библиографический список

1. Министерство сельского хозяйства Алтайского края. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL.: <https://www.altairregion22.ru/gov/administration/stuct/agriculture>, свободный – (дата обращения 21.08.2021)
2. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL.: <https://www.akstat.gks.ru>, свободный – (дата обращения 21.08.2021)
3. Миненко, А. В. Основные направления мероприятий по повышению кадрового потенциала АПК Алтайского края / А.В. Миненко, М.В. Селиверстов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №9-2 (79). – С. 33-35. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-9-2-33-35.
4. Подготовка кадров для сельского хозяйства в условиях цифровой трансформации экономики: тенденции, перспективы и ограничения / А.Н. Бобрышев, Е.В. Хохлова, В.А. Ивашова, О.Н. Федиско // Проблемы и перспективы развития агропромышленного

производства. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2018. – С. 83-97.

5. Какунина, Д.М. Современные тенденции и проблемы кадрового обеспечения АПК региона / Д.М. Какунина, Е.И. Ловчикова // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2020. – № 2 (26). – С. 22-24.

6. Хорунжин, М. Г. Динамика показателей кадрового обеспечения аграрного сектора Алтайского края / М.Г. Хорунжин, А.В. Миненко, П.В. Водясов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 11-3. – С. 98-100. – DOI 10.24411/2500-1000-2018-10248.

7. Анисимова, Н. Ю. Методические аспекты оценки эффективности кадрового обеспечения АПК региона / Н. Ю. Анисимова // Крымский вектор - 2019: Сборник научных трудов Всероссийского экономического форума с международным участием, Евпатория, 07–08 декабря 2018 года. – Евпатория: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 49-54.

#### **BASIC APPROACHES TO IMPLEMENTATION OF MEASURES TO INCREASE LABOR ACTIVITY IN THE AGRARIAN SECTOR OF ALTAI KRAI**

**A.V. Minenko**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**M.V. Seliverstov**, *Senior Lecturer*

**Altai State Agrarian University**

**(Russia, Barnaul)**

***Abstract.** The article presents the main approaches to the implementation of measures aimed at stimulating increased labor activity in the agricultural sector of the Altai Territory. The data on the results of the regional professional competition are given, the names of the best employees are named. The financial component of the events is indicated. The positive impact of the activities carried out on reducing the rate of reduction of the total number of employees in the industry and the positive dynamics of improving the educational level of the management of agribusiness were noted. The data on the implementation of the target indicators of the subprogram "Technical and technological modernization, innovative development of the agro-industrial complex" are presented.*

***Keywords:** agro-industrial complex, labor activity, professional competition, number of employees, management team, target indicators.*

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ МАЛЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

М.И. Миненко<sup>1</sup>, генеральный директор

И.Н. Дюма<sup>2</sup>, старший преподаватель

<sup>1</sup>ООО «ОТК»

<sup>2</sup>Новосибирский государственный университет экономики и управления  
(Россия, г. Новосибирск)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-50-54

**Аннотация.** В условиях поддержки малых инновационных компаний со стороны государства растет их ответственность по повышению эффективности деятельности. При этом производственные мощности не всегда позволяют выполнять все работы самостоятельно. Привлечение подрядчиков предполагает возникновение рисков. В статье рассматриваются риски в зависимости от типа привлекаемого подрядчика, а также предлагается механизм выбора подрядчика по критерию соотношения «финансовый результат/риски».

**Ключевые слова:** малые инновационные предприятия, себестоимость, эффективность, аутсорсинг, подрядчики, риски, управление рисками.

Несмотря на продолжающийся коронакризис и повторяющиеся карантинные меры внимание со стороны государства к малым инновационным предприятиям поддерживается на высоком уровне [1]. Сами малые предприятия озадачены эффективностью расходования средств в целях максимального повышения вероятности реализации своих проектов по созданию инновационных продуктов. Мы уже писали ранее о том, что значительная часть компонентов создаваемых инновационных продуктов производится силами сторонних организаций, в связи с отсутствием собственных производственных мощностей [2]. Передача таких работ на аутсорсинг вызывает риски реализации проекта в целом. А текущая внешняя ситуация эти риски усугубляет.

Следует отметить, что ситуация с квалификацией участников проекта в той или иной области, связанной с производством или разработкой компонентов создаваемого продукта, во многом сходна с наличием или отсутствием в бюджете проекта средств для производства компонентов «под ключ». Если квалификация в определенной области недостаточна, это создаёт риски, которыми для успешной реализации проекта необходимо управлять. К таким рискам, в частности, относятся:

1. Некачественное выполнение работ в связи с неверными или неопределёнными вводными и недоработанным техническим заданием.

2. Затягивание сроков работ.

3. Завышение стоимости работ в связи с недостаточным знанием заказчиком их специфики.

4. Множественные корректировки проекта в процессе практического воплощения планов его реализации, приводящие к увеличению сроков реализации и изменению характеристик итогового инновационного продукта.

Среди первоочередных причин возникновения данных рисков следует выделить две основных:

- невозможность понять технологию производства работ и, как следствие исчерпывающе сформулировать технические требования к конечному продукту (на рис. 1 - строка «Понимание»);

- невозможность эффективно контролировать конечного исполнителя в связи с незнанием специфики и тонкостей его работы (на рис. 1 - графа «Контроль»).

На рисунке 1 нами составлена матрица анализа рисков выполнения проекта при сочетании факторов Понимание/Контроль.

Стоит отметить, что низкая квалификация заказчика создаёт множество других

рисков, однако мы их не приводим, чтобы излишне не усложнить исследование.

Понимание / Контроль	Низкий риск	Средний риск	Высокий риск
Низкий риск			Некачественное выполнение работ в связи с неопределёнными вводными
Средний риск			Корректировка всего проекта
Высокий риск	Затягивание сроков работ	Завышение стоимости работ	

Рис. 1. Матрица анализа рисков выполнения элементов проекта подрядчиками

*Гипотеза* исследования заключается в необходимости дифференциации рисков в зависимости от выполнения работ малыми либо средними/крупными подрядчиками.

Рассмотрим, как каждый тип риска, указанный нами в матрице на рисунке 1, меняется в случае привлечения средних и крупных компаний в качестве подрядчиков для выполнения работ:

1. *Некачественное выполнение работ в связи с неверными или неопределёнными вводными и техническим заданием.* Данный риск, вызванный неопределённостью требований, снижается, поскольку в средних и крупных компаниях работа ведется согласно техническому заданию, составляемому подрядчиком совместно с заказчиком. Однако, вероятность получить результат низкого качества по-прежнему остаётся. Это связано с тем, что с новыми заказчиками подрядчики часто работают по предоплате, следовательно, финансовые инструменты воздействия на конечный результат у заказчика практически отсутствуют.

2. *Затягивание сроков работ.* В настоящее время стало нормой и происходит повсеместно по целому ряду причин. Прежде всего, по причине оптимизации численности персонала (попросту не хватает исполнителей). Кроме того, в крупных и средних компаниях стараются брать максимальное количество заказов. Это выступает одним из факторов увеличения срока выполнения мелких заказов, поскольку они имеют для подрядчика самый низкий приоритет.

3. *Завышение стоимости работ.* В случае работы с малыми подрядчиками данный риск, как правило, ассоциируется с обманом заказчика, не владеющего знаниями о технологиях и специфике производства достаточно глубоко. Когда же мы говорим о работе со средними и крупными подрядчиками, данный риск ассоциирован с тем, что стоимость труда (и ассоциированные напрямую затраты) конечного исполнителя значительно ниже совокупных накладных расходов компании-подрядчика. В настоящее время ситуация усугубляется неуверенностью множества компаний в стабильности экономической ситуации в стране в будущем. Они закладывают в стоимость своих услуг ещё и риски, связанные с ожидаемыми экономическими проблемами в будущем.

4. *Корректировка всего проекта.* Данный вид рисков связан с недостаточным знанием заказчиком технических особенностей производства, недостаточным пониманием особенностей работы конечного продукта и взаимодействия его компонентов. Кроме того, если конечный продукт НИОКР является комплексом сложных разнородных систем, предсказать проблемы с их взаимодействием не всегда возможно на теоретическом этапе разработки проекта. Это ведёт к тому, что по мере разработки и производства частей продукта, становятся понятны требуемые изменения в его конструкции, составе и взаимодействии различных компонентов. В случае работы с малыми подрядчиками это ведёт к затягиванию сроков работ с

пропорциональным увеличением их стоимости.

При работе с крупными и средними подрядчиками обычной практикой является составление технического задания до начала работ [3]. Это несколько снижает риск корректировки той части проекта, которая выполняется подрядчиками в процессе работы. Однако, коренная причина возникновения данного риска – недостаточное понимание заказчиком особенностей работы взаимодействия частей конечного продукта друг с другом – никуда не исчезает. Как ни странно, потенциальные последствия данного риска от этого возрастают. Обусловлено это потерей гибкости при разработке той части проекта, которая реализуется крупным/средним подрядчиком. Поскольку они работают согласно утвержденному техническому заданию, составленному до начала практической реализации проекта, все возникающие при реализации проекта нестыковки и проблемы должны будут решаться за счёт корректировки других его частей – тех, что выполняются малыми подрядчиками. Это снижает простор для подобных корректировок или делает их невозможными.

Таким образом, в случае привлечения средних и мелких подрядчиков, данный риск несколько снижается за счёт дополнительной проработки проекта на этапе создания технического задания (заданий), однако тяжесть последствий его реализации значительно возрастает за счёт снижения гибкости проекта.

Стоит выделить одну особенность, проходящую красной линией через все риски, возникающие при работе со средними и крупными подрядчиками – как правило, они работают с новыми, и особенно мелкими, заказчиками по предоплате. Это включает возможность контроля качества и сроков их работы финансовыми методами [4].

Естественно, необходимо понимать, что риски разной степени серьезности существуют на любом проекте и полностью

минимизировать их невозможно. В данном случае мы рассматриваем риски, возникающие в связи с делегированием части НИОКР подрядчикам и то, как они меняются при выборе подрядчиком микро-предприятия/ИП или крупного/среднего предприятия. Для минимизации данных рисков удобнее всего представить финансовые последствия таких решений.

При оценке финансового эквивалента того или иного риска следует учитывать следующие факторы:

- излишние затраты, возникающие в результате реализации определенного типа риска при привлечении различных подрядчиков;

- положительный финансовый эффект от привлечения различных видов подрядчиков.

Далее положительный и отрицательный эффекты суммируются (с учетом знака). Получившийся результат сравнивается для различных подрядчиков и в результате мы получаем количественный критерий выбора между крупными/средними и мелкими подрядчиками.

При осуществлении данного выбора следует учитывать «непреодолимые барьеры», то есть факторы, которые при возникновении делают невозможным или бессмысленным продолжение проекта, такие как:

- выход суммарных затрат на НИОКР за рамки бюджета проекта;

- увеличение сроков реализации проекта, делающее его продолжение бессмысленным;

- невозможность реализации той или иной части проекта силами данного подрядчика.

Кроме того, могут возникнуть и другие барьеры, связанные со спецификой отдельных частей НИОКР.

На рисунке 2 изображены обобщенные схемы выбора подрядчика на основе оценки четырёх базовых групп рисков, описанных выше. Зеленым цветом отмечены положительные факторы, оранжевым – негативные.

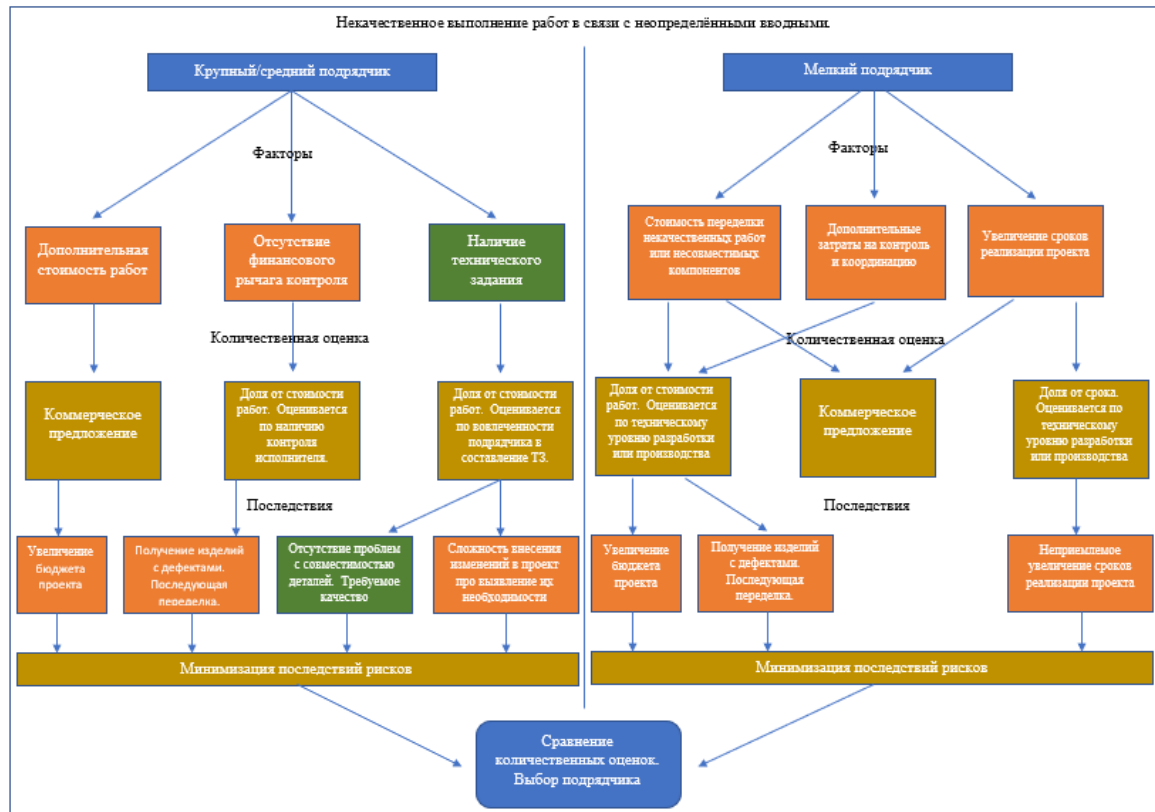


Рис. 2. Обобщенные схемы выбора подрядчика с учетом минимизации рисков

Таким образом, очевидно, что набор и уровень рисков связан с выбором типа подрядчика для выполнения работ для малого инновационного предприятия. Оценивать риски в финансовом эквиваленте стоит с учетом типа подрядчика. Выбор

подрядчика будет зависеть от сочетания «финансовый результат/уровень риска». Свести риски при аутсорсинге до нуля не получится, однако существуют инструменты их минимизации.

#### Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. N 642 "О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации". - [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449>
2. Миненко М.И., Дюма И.Н. Привлечение подрядчиков как способ повышения эффективности малых инновационных предприятий // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. Научное обозрение. Выпуск №4 (36). – М.: ООО ИПЦ «Маска», 2021. – С. 21-27.
3. Основы инновационного менеджмента: учеб. пособие / В. М. Джуха, Р. Р. Погосян, А. А. Юрков и др. / под ред. В. М. Джухи. — Ростов н/Д: ИПК РГЭУ (РИНХ), 2014. – С. 153.
4. Янгирова, Ю. Е. Малые инновационные предприятия как фактор развития инновационной активности региона // Актуальные проблемы современности: наука и общество. — 2015. — № 1 (6). — С. 31-36.

**RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF PROJECTS BY SMALL INNOVATIVE ENTERPRISES**

**M.I. Minenko**<sup>1</sup>, *General Manager*

**I.N. Dome**<sup>2</sup>, *Senior Lecturer*

<sup>1</sup>OOO «OTK»

<sup>2</sup>Novosibirsk State University of Economics and Management  
(Russia, Novosibirsk)

**Abstract.** *In the context of the support of small innovative companies from the state, their responsibility to improve the efficiency of their activities is growing. At the same time, production facilities do not always allow you to do all the work yourself. The involvement of contractors involves the occurrence of risks. The article discusses the risks depending on the type of contractor involved, and also suggests a mechanism for selecting a contractor according to the criterion of the ratio «financial result / risks».*

**Keywords:** *small innovative enterprises, cost, efficiency, outsourcing, contractors, risks, risk management.*

**ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АУТСОРСИНГА****С.М. Мундусова, магистрант****Новосибирский государственный университет экономики и управления  
(Россия, г. Новосибирск)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-55-57

***Аннотация.** В настоящее время аутсорсинг является одним из признанных инструментов повышения эффективности, которые организация использует для оптимизации своей деятельности, при этом теоретические и практические аспекты аутсорсинга еще не до конца изучены. В данной статье предполагается рассмотреть, каким образом происходит внедрение аутсорсинга и как организации подходят к решению о его внедрении.*

***Ключевые слова:** аутсорсинг, передача функций, процесс, внедрение, эффективность.*

В настоящее время аутсорсинг получает все большее распространение как в России, так и за рубежом. Так по итогам исследования рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга, ежегодно проводимого Ассоциацией Частных Агентств Занятости, по итогам 2020 года российский рынок аутсорсинга показал рост на 13,7% (243 млрд. руб.) [1].

Как отмечается в исследовании Deloitte 2020 г., ситуация с COVID-19 привела к тому, что экономия как одна из целей использования аутсорсинга выдвинулась на первый план, из-за чего число компаний, стремящихся сэкономить за счет использования аутсорсинга, будет только расти [2]. Предлагается рассмотреть, как организации подходят к принятию решения о внедрении аутсорсинга и с какими сложностями могут столкнуться на разных этапах.

В исследовании Ившина С.Ю. предлагается следующий алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга:

- диагностика собственных возможностей предприятия;
- анализ потенциала возможных фирм-аутсорсеров;
- подготовка решения;
- анализ и оценка рисков;
- принятие решения о внедрении аутсорсинга [3, с. 67].

Когда речь идет о первой стадии, во время которой организация проводит анализ внутренних процессов, распространено мнение, что для передачи на аутсорсинг рассматриваются главным образом вспо-

могательные функции. Так, если вспомнить основные преимущества использования аутсорсинга, можно отметить, что одним из них является сосредоточение организации на ее профильной деятельности. В связи с этим предлагается рассмотреть, как исследования подходят к вопросу того, может ли организация передавать профильный процесс (например, производственная компания – процессы основного производства) на аутсорсинг и насколько это целесообразно.

Так, как отмечается в статье Мандрик С. в настоящее время нередки случаи, когда передача основных функций может стать необходимым шагом для обеспечения выживаемости организации. Такое возможно в случаях технологического отставания организации от конкурентов или проведения преобразований по реструктуризации деятельности [4].

Помимо основных преимуществ аутсорсинга, таких как снижение затрат на выполнение процесса, повышение качества его выполнения, улучшение финансового состояния за счет минимизации затрат, в случае производственного аутсорсинга, компания может выстроить более гибкую цепочку поставок, которая будет способна оперативно реагировать на изменения на рынке, в частности на изменения спроса, так как отсутствует необходимость вложений в смену производственных мощностей [5]. Под производственным аутсорсингом понимается вид аутсорсинга, при котором «организация размещает заказы на изготовление продукции под



своей торговой маркой у стороннего подрядчика» [6, с. 24].

Отсутствие необходимости вложений в производственные мощности, соответственная гибкость при изменениях спроса на реализуемую продукцию, доступ к технологиям и опыту компании-аутсорсера формируют предпосылки для обращения к производственному аутсорсингу при образовании нового бизнеса. Так как перечисленные преимущества могут значительно увеличить шансы компании удержаться на рынке на начальных этапах развития.

Таким образом можно сказать, что при выборе процесса для передачи на аутсорсинг, организации необязательно выбирать только из вспомогательных процессов. Для удобства выявления подходящего процесса можно использовать разные модели, среды которых можно назвать модели Митрофановой Е.В., Хлебникова Д.В., компаний McKinsey, Boston Consulting Group, Pricewaterhousecoopers, IBS. В основе данных таблиц лежит сопоставление различных факторов, например, в основе матрицы PWC лежит анализ процесса на основе двух факторов – конкурентной и стратегической важности актива, в модели Курбанова – уровень эффективности и индекс целесообразности» [7]. На основе данных моделей можно определить, действительно ли передача процесса на аутсорсинг позволит снизить издержки и повысить качество работы или услуги.

При этом, возвращаясь к рассмотрению вопросу внедрения производственного аутсорсинга, главным условием выступает «нахождение оптимального баланса между эффективностью и рисками организации собственного производства определенных товаров и их закупкой на стороне» [6, с. 150].

Так, в качестве основных рисков можно назвать:

- риск резкого роста издержек;
- риск потери контроля над переданными функциями;
- утечка конфиденциальной информации;

– появление зависимости от партнера [5, с. 45].

Для оценки рисков отводится отдельный этап при принятии решения о внедрении аутсорсинга, организация должна осознанно подходить к имеющимся рискам и определить их приемлемый уровень.

Помимо выбора процесса и оценки рисков не менее важным этапом выступает анализ потенциала организаций-аутсорсеров. Именно на этом этапе компания может соотнести собственные ожидания с тем, что предлагает рынок. При этом в современных условиях выбор компании не ограничивается рынком страны, в которой она находится. На сегодняшний день ведущими странами для передачи процессов на аутсорсинг являются Индия (сфера IT), Филиппины (сфера обслуживания клиентов), Украина и Польша (сфера IT). В то же время, наиболее популярной страной для осуществления производственного аутсорсинга является Китай. Так, согласно данным, опубликованным Статистическим отделом ООН на долю Китая в 2018г. пришлось 28% мирового объема производства [8].

Таким образом, на основе рассмотренного проведенного исследования, можно сделать ряд определенных выводов. Во-первых, рынок аутсорсинга является перспективным, развивающимся направлением бизнеса, так как организации на разных этапах своего развития сталкиваются с необходимостью повышения эффективности, оптимизации деятельности. Можно сказать, что в любой организации есть процессы, которые могут быть переданы на аутсорсинг, при этом можно рассматривать не только вспомогательные, но и основные процессы. Главным условием является нахождения баланса между рисками и получаемой выгодой, что в целом верно в случаях принятия и других важных решений. Для проведения оценки целесообразности как передачи конкретного процесса, так и внедрения аутсорсинга существует ряд моделей, предложенных разными исследователями и международными компаниями.

**Библиографический список**

1. За 2020 год рынок подбора, предоставления и аутсорсинга персонала показал умеренный рост [Электронный ресурс] URL: <https://finance.rambler.ru/business/47068545-za-2020-god-rynok-podbora-predostavleniya-i-aoutsoringa-personala-pokazal-umerennyu-rost/>
2. 2020 global outsourcing survey Outsourcing trends and strategies shaping the future [Электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>
3. Ившин С. Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. №4 (199). С. 66-74.
4. Мандрик Н. В. Развитие инновационных бизнес-процессов с применением аутсорсинга // ТДР. 2011. №10. С. 150-151.
5. Подрезова В. А., Давыдова О. А. Особенности применения аутсорсинга в логистике снабжения // Общество, экономика, управление. 2019. №1. С. 44-51.
6. Котляров И.Д. Экономическая сущность аутсорсинга // Сибирская финансовая школа. 2014. №2 (79). С. 24-27.
7. Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга // Региональная экономика: теория и практика. 2013. №4. С. 16-20.
8. 27 Eye-Opening Outsourcing Statistics (April 2021 Update) [Электронный ресурс] URL: <https://capitalcounselor.com/outsourcing-statistics/>

**FEATURES OF THE INTRODUCTION OF PRODUCTION OUTSOURCING**

**S.M. Mundusova**, *Graduate Student*  
**Novosibirsk State University of Economics and Management**  
**(Russia, Novosibirsk)**

***Abstract.** Currently, outsourcing is one of the recognized efficiency improvement tools that an organization uses to optimize its activities, while the theoretical and practical aspects of outsourcing have not been fully studied yet. This article is supposed to consider how outsourcing is implemented and how organizations approach the decision to implement it.*

***Keywords:** outsourcing, transfer of functions, process, implementation, efficiency.*

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАЩИТЫ ПРАВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ

**К.И. Мустафина, студент**

**А.А. Плахова, студент**

**Научный руководитель: Р.Р. Ахмедзянов, канд. экон. наук, доцент**

**Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-58-61*

***Аннотация.** Особая актуальность выбранного исследования заключается в том, что в настоящее время в стране таможенные органы все больше сталкиваются с нарушениями прав интеллектуальной собственности во внешнеэкономической деятельности и внешней торговле. Особо важную роль в регулировании рынка интеллектуальной собственности приходится на таможенные органы, которые осуществляют таможенный контроль и таможенные операции, связанные с перемещением объектов интеллектуальной собственности через таможенную границу ЕАЭС. В свою очередь для улучшения защиты прав на объекты интеллектуальной собственности, с целью повышения эффективности таможенного контроля необходимо прямое воздействие правообладателей с таможенными органами при помощи специального созданного программного обеспечения, где правообладатели может быстро информировать таможенных органов о выявленных фактах нарушения.*

***Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, таможенная защита, таможенный контроль, таможенные операции, меры по защите интеллектуальной собственности.*

Защита прав интеллектуальной собственности – одна из важных задач Федеральной таможенной службы России по обеспечению экономической безопасности государства. Контроль за соблюдением прав интеллектуальной собственности осуществляется не только в отношении товаров, реализуемых в торговой сети, но и в процессе декларирования товаров при ввозе их в Российскую Федерацию.

Интеллектуальная собственность – это охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации.

Виды интеллектуальных собственности принято классифицировать на: авторское право; права, смежные с авторскими; патентное право; нетрадиционные объекты ИС; средства индивидуализации юридических лиц; единая технология (технические данные).

Для чего необходима защита объектов интеллектуальной собственности:

- в первую очередь нужно исключить возможность нарушения прав;

- во вторую очередь люди, создающие объекты интеллектуальной собственности, занимающиеся умственным трудом, должны быть уверены в защите объектов от несанкционированного распространения;

- возможность обеспечивать полноценное функционирование различных компаний, организаций.

Таможенная защита интеллектуальной собственности - совокупность мер, реализуемых таможенными органами в целях предупреждения, выявления нарушений прав на объекты интеллектуальной собственности при трансграничном перемещении товаров и привлечения к ответственности лиц, виновных в этом.

Таможенным органам отводится ключевая роль в пресечении перемещения контрафактной продукции через таможенную границу Российской Федерации. Значительное количество контрафактной продукции поступает в страну с территории Украины, других стран СНГ, Ирана и Китая, а в приграничных с Россией территориях действует значительное количество

цехов и заводов, выпускающих псевдофирменную продукцию.

В сложившихся обстоятельствах весьма важно взять под контроль и постараться перекрыть все возможные пути проникновения контрафактной продукции на рынки страны, что во многом зависит от эффективности работы таможенных органов на таможенной границе.

Таможенные органы принимают меры по защите прав на объекты интеллектуальной собственности, связанные с приостановлением срока выпуска товаров.

Таможенные органы вправе приостановить срок выпуска товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, не включенные в единый таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности государств - членов Союза и таможенный реестр, при обнаружении признаков нарушения прав правообладателя на объекты интеллектуальной собственности.

Срок выпуска товаров приостанавливается на семь рабочих дней. Таможенный орган вправе продлить указанный срок, но не более чем на десять рабочих дней, если правообладатель (его представитель) направил в таможенный орган обращение в письменной или электронной форме о таком продлении и подал в федеральный орган исполнительной власти, заявление о включении соответствующего объекта интеллектуальной собственности в таможенный реестр

По истечении срока приостановления срока выпуска товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности (если объекты включены в таможенный реестр – 10 рабочих дней, если нет – 7 рабочих дней), срок выпуска таких товаров возобновляется, за исключением ситуаций когда:

- срок приостановления срока выпуска товаров продлен по заявлению правообладателя (его представителя) и при соблюдении условий, предусмотренных законодательством Российской Федерации о таможенном регулировании;

- срок приостановления срока выпуска товаров отменен до его истечения по основаниям, предусмотренным правом ЕАЭС и

законодательством Российской Федерации о таможенном регулировании;

- таможенному органу представлены документы, подтверждающие изъятие товаров, наложение на них ареста либо их конфискацию

Меры по защите прав на объекты интеллектуальной собственности принимаются в отношении помещаемых под таможенные процедуры товаров, содержащих объекты авторского права и смежных прав, товарные знаки (знаки обслуживания) и наименования мест происхождения товара (далее – объект интеллектуальной собственности), включенные по заявлению правообладателя в единый таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности государств - членов ЕАЭС или в таможенный реестр. Таможенные органы вправе принимать меры по защите прав на объекты интеллектуальной собственности без заявления правообладателя.

ФТС России по противодействию проникновению на территорию РФ контрафактной продукции, она включает три составляющие:

- 1) Административные дела.

Первая составляющая ФТС по противодействию проникновению на территорию РФ контрафактной продукции – возбуждение дел об административных правонарушениях (таможенный контроль).

- 2) Количество выявленных контрафактных товаров.

Вторая составляющая ФТС по противодействию проникновению на территорию РФ контрафактной продукции - увеличение количества внесенных в ТРОИС объектов интеллектуальной собственности.

- 3) Внесенные в таможенный реестр (ТРОИС) объекты интеллектуальной собственности.

Третья составляющая ФТС по противодействию проникновению на территорию РФ контрафактной продукции - выявление и борьба с продажей контрафактных товаров внутри страны (посттаможенный контроль). Кроме того, данные таможенного реестра используются для взаимодействия с доверенными лицами правообладателей, а также при осуществлении таможенного контроля после выпуска товаров и пересече-

чении пересылки контрафактных товаров в международных почтовых отправлениях, и в иные служебных целях.

Проанализируем показатели деятельности таможенных органов по защите объектов интеллектуальной собственности РФ за 2018–2020 гг. на примере таблицы 1.

Таблица 1. Показатели деятельности работы таможенных органов по защите объектов интеллектуальной собственности за 2018–2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	2020 г. в % к	
				2018	2019
Количество объектов интеллектуальной собственности в таможенном реестре (ед.)	4 916	5 141	5 401	109,8	105,06
Включено объектов интеллектуальной собственности в таможенный реестр (ед.)	299	-	260	86,95	-
Выявлено контрафактной продукции (млн ед)	16,2	7,7	13,3	82,09	172,7
Сумма предотвращенного ущерба правообладателей (млрд руб)	6,8	8,1	4,7	69,1	58,06
Заведено дел об АП в сфере интеллектуальной собственности	1 255	1 011	771	61,4	76,3

Проанализировав таблицу 1, можно сделать следующие выводы, что количество объектов интеллектуальной собственности в таможенном реестре с каждым годом возрастает. В 2020 году по сравнению с 2018 произошло увеличение на 9,8%, это говорит о том, что в стране действует эффективная правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности и внедрение научно-технического прогресса, что приводит к увеличению объектов интеллектуальной собственности.

В 2020 году выявлено контрафактной продукции на сумму 13.3 млн единиц объектов интеллектуальной собственности это на 17% меньше, чем в 2018 году, но, однако на 72% больше, чем в 2019 году. Данный показатель демонстрирует работу таможенных органов, а именно проведение таможенного контроля и таможенного оформления. Можно сказать, что использование инновационных технологий улучшает работу таможенных органов что эффективно сказывается на выявлении контрафактной продукции при перемещении объектов интеллектуальной собственности. В связи с тем, что уменьшается выявление контрафактной продукции уменьшается и сумма предотвращенного ущерба правообладателя.

Таким образом, за анализируемый период уменьшается количество заведенных дел об административном правонарушении в сфере интеллектуальной собственности.

В 2020 году осуществлялось сотрудничество с таможенными администрациями иностранных государств, в том числе в рамках деятельности таможенных органов по защите прав интеллектуальной собственности. Основным предметом сотрудничества являлся взаимный обмен сведениями о фактах выявления контрафактной продукции, которые возможно интегрировать в информационные системы таможенных органов в целях повышения эффективности защиты прав интеллектуальной собственности при осуществлении таможенного контроля.

Из наиболее заметных нововведений можно отметить следующее:

- более четко определен правовой статус произведений науки, литературы и искусства, созданных по государственному или муниципальному контракту;

- юридически закреплено право авторства на проекты официальных документов, символов и знаков;

- важное значение приобретают нормы, предусматривающие права

- производителей баз данных (это также будет напрямую распространяться на интернет-сайты, работа которых направлена на сбор, обработку и упорядочение составляющих их материалов).

С целью повышения эффективности таможенного контроля необходимо прямое воздействие правообладателей с таможенными органами при помощи специального созданного программного продукта, где правообладатели при нарушении своих

авторских и смежных прав могли быстро и эффективно информировать таможенных органов о выявленных фактах нарушения прав на ОИС, таможенные органы оперативно обрабатывать эту информацию и применять формы таможенного контроля в конкретно ситуации. Необходимо устранить двойственность процессуальных правил, применяемых судами общей юрисдикции и арбитражными судами при осуществлении административного судопроизводства в области ИС.

Таким образом, совершенствования защиты прав на объекты интеллектуальной собственности заключается в совершенствование механизмов автоматизации совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля на основе интеграции информационных ресурсов национального сегмента данных, получаемых в рамках международных договоров и внедрению новейших технологий.

#### **Библиографический список**

1. Федеральная таможенная служба: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.customs.ru>.
2. Алексеева Е.В., Ахмедзянов Р.Р., Кондрашова И.В. Некоторые проблемы цифровизации взаимодействия таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности // *Russian Economic Bulletin*. – 2019. – Т. 2. № 6. – С. 18-21.
3. Гомон И.В., Ахмедзянов Р.Р., Непарко М.В., Постнова А.В. Современное состояние и направления развития взаимодействия внешнеэкономической и таможенной деятельности России // *Экономика и предпринимательство*. – 2018. – №2 (91). – С. 80-87.
4. Петрушина О.М., Филиппов М.И., Кондрашова И.В. Актуальные вопросы международного сотрудничества // *Russian Economic Bulletin*. – 2019. – Т. 2. №6. – С. 79-83.
5. Ахмедзянов Р.Р., Беликова К.А., Михайлова А.А., Колябин К.В. Анализ деятельности ФТС России в сфере защиты прав интеллектуальной собственности // *Вестник академии знаний*. 2021. №1. С. 24-27.
6. Акимов Н.Е., Мигел А.А. Взаимодействие таможенных служб стран ЕАЭС в новом информационном пространстве // *Modern Economic Success*. 2021. №2. С. 117-120.

### **ENSURING THE PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS BY CUSTOMS AUTHORITIES**

**K.I. Mustafina**, *student*

**A.A. Plakhova**, *student*

**Supervisor:** *R. R. Akhmedzyanov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky**

**(Russia, Kaluga)**

**Abstract.** *The relevance of the chosen study lies in the fact that at present the customs authorities in the country are increasingly faced with violations of intellectual property rights in foreign economic activity and foreign trade. A particularly important role in regulating the intellectual property market falls on the customs authorities, which carry out customs control and customs operations involving the movement of intellectual property objects across the customs border of the EAEU. In turn, to improve the protection of intellectual property rights, in order to increase the effectiveness of customs control, it is necessary for the right holders to have a direct impact with the customs authorities with the help of special created software, where the right holders can quickly inform the customs authorities about the detected facts of violation.*

**Keywords:** *intellectual property, customs protection, customs control, customs operations, measures to protect intellectual property.*

**ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ**

**В.А. Оглоблин**, старший преподаватель

Иркутский государственный университет путей сообщения

(Россия, г. Иркутск)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-62-67

**Аннотация.** В статье описывается важность построения системы использования инструментов маркетинга территорий для решения стратегических вопросов их развития в современных условиях. Предполагается использовать маркетинговый подход в определении приоритетных направлений развития территорий, выявлении проблем, препятствующих этому и разработки плана мероприятий. На примере города Слюдянка была построена матрица БКГ, позволившая выделить виды деятельности перспективные для развития, проведен SWOT анализ, выделены конкурентные преимущества и результаты которого учитывались при создании матрицы Ансоффа, разработан план мероприятий, который показал свою эффективность. Рассмотренный подход универсален и подходит для применения на любой территории что может стать основой для устойчивого развития всех территорий России.

**Ключевые слова:** маркетинг территорий, комплексное развитие территорий, устойчивое развитие территорий, конкурентоспособность территорий.

В новых формах глобализации и развития городов на большой мировой сцене принятия решений, а также острого соперничества крупных городов за лучшие умы занятые в самых разных сферах экономики и финансовые потоки на уровне территорий (муниципальный и региональный уровень) все чаще используются классические рыночные (коммерческие) инструменты управления. Одним из перспективных методов комплексного развития территории является маркетинговый подход, направленный на комплексное повышение конкурентоспособности территории, реализация новых концепций, которые формируют устойчивый имидж для развития территории [2].

Актуальность применения маркетинга территории вызвана обострившейся конкуренцией за привлечение инвестиций в регион, и нацелена на реализацию перспективных проектов, связанных с приоритетными отраслями экономики региона, налаживание сбыта продукции и формирования торговых отношений с соседями, вывод из кризисного состояния основных региональных добывающих предприятий, которые являются важными составляющими в региональной экономике и в промышленном развитии региона.

Маркетинг территорий – это процесс организации обратной связи между органами местного самоуправления, целевыми группами населения территории и различными коммерческими, общественными партнерами [4].

Целями маркетинга территорий могут быть:

1. Создание престижа территории, ее привлекательности.
2. Привлечение новых предприятий, инвесторов.
3. Достижения узнаваемости выше регионального.
4. Улучшение условий проживания за счет вливания новых ресурсов [6].

Появляется новое измерение управленческого процесса в виде маркетинга города, который добавляет к аналогу местной экономической политики такие элементы, как:

- Создание, формирование и продвижение имиджа города;
- Создание средств обратной связи с населением с сегментацией на конкретные группы по видам деятельности, которые привлекаются в город;
- Защита экологии и социальная направленность деятельности местных органов самоуправления;

- Развитие властями у частного бизнеса социальной ответственности [5].

Цель развития территорий состоит в повышении уровня качества жизни населения. Поэтому важнейшей задачей маркетинга территорий, будем считать, приобретение уникальных конкурентных преимуществ [3].

Маркетинговых стратегий позволяют получить конкурентные преимущества. Наиболее эффективными из них:

1. Более глубокое внедрение на рынок (концентрация). Предполагается делать больше и лучше то, что обеспечивает успех территории. Чаще всего такие стратегии используются на не насыщенных рынках, доли рынка конкурентов становятся ниже, а сам рынок растет и возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

2. Вертикальная интеграция. Стратегия подразумевает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг, то есть компания начинает производство новых товаров или услуг, ранее ей не свойственное.

3. Концентрическая диверсификация. Компания начинает производить товары или услуги, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Используется, если основная отрасль деятельности предприятия переживает уменьшение объема продаж. Компания может разработать новый продукт, ресурсы для которого может получить за счет старых, поскольку они находятся в стадии упадка их жизненного цикла.

4. Сокращения. Предполагает осуществление действий по повышению эффективности деятельности предприятия путем, как реорганизации компании (например, сокращение отдельных подразделений), так и ее ликвидация (например, постепенное сокращение деятельности до нуля с одновременным получением максимально возможного дохода) [7].

Процесс стратегического планирования состоит из формулирования миссии, постановки целей, анализа внешней и внутренней среды. Миссия территории зависит

прежде всего от рода деятельности ее населения, от климатических факторов и т.п. Формулировка миссии невозможна без исторического анализа территории. Следующий этап – постановка целей. Таким образом, процесс стратегического развития территории должен состоять из:

- исторический анализ территории – формулирование миссии;

- формулирование целей развития территории;

- анализ социально-экономического развития территории, исследование слабых и сильных сторон внутренней среды территории;

- анализ возможностей и угроз внешней среды по отношению к территории;

- проведение SWOT-анализа и определение стратегических альтернатив развития территории;

- разработка сценарных прогнозов развития территории;

- разработка плана мероприятий развития территории и их реализация;

- определение направлений внутренних преобразований территории и разработка стратегий развития по отраслям, а также инфраструктуры (транспортной и логистической) и кадровой стратегии.

Подход маркетинга территории в развитии муниципального образования и других субъектов является неотъемлемой частью социально-экономического развития. Создание конкуренции с соседними субъектами за право быть лучшими на данном рынке, создает лучшие условия внутри данной территории. В условиях все большей изменчивости внешних факторов маркетинг территории в стратегическом планировании становится неотъемлемой частью всех муниципальных образований. Стратегическое планирование развития территории дает возможность проявить свою полезность внутри региона, и даже страны, обращая на себя внимания. Это внимание может привлечь экономически выгодные предложения за счет вливания денег инвесторами из других регионов.

Рассмотрим маркетинговый подход на примере города Слюдянка.

Муниципальное образование «Слюдянский район» расположено на юге Иркут-



ской области. Район граничит на севере с Усольским, Шелеховским и Иркутским районами, на юге, юго-западе и юго-востоке с Республикой Бурятия, на востоке граница района проходит по акватории озера Байкал.

Площадь территории района составляет 6,3 тыс. кв. км или 0,8% территории Иркутской области.

На территории Слюдянского района образованы 8 муниципальных образований и межселенная территория оз. Байкал в соответствии с законом Иркутской области от 2 декабря 2004 г. № 72-ОЗ «О статусе и границах муниципальных образований Слюдянского района Иркутской области». В состав района входят два города районного подчинения – город Слюдянка и город Байкальск.

Расстояние от г. Слюдянки до областного центра г. Иркутска по автомобильной дороге составляет 110 км, по железной дороге – 126 км.

Дата основания города 1899 г. Город Слюдянка является административным центром Слюдянского района. Этот статус она получила в 1930 г. Статус города был присвоен в 1936 г.

Численность постоянного проживания муниципального образования составляет 18 572 чел., из них 359 сельского населения.

Демографические показатели города Слюдянки показывают естественный прирост населения «минус 40». Число родив-

шихся за год составило 210 чел., по отношению к 240 чел. умершим. Также численность населения во многом зависит и из-за оттока молодого населения в крупные города.

Трудоспособное население города составляет 8 729 чел., это 47% от общего числа проживающих.

Наиболее многочисленными предприятиями Слюдянского муниципального образования являются предприятия ОАО «Российские железные дороги» (в части структурных подразделений, расположенных на территории СМО), занимающиеся пассажиро-, грузоперевозками и содержанием железнодорожного полотна; обособленное подразделение «Карьер Перевал» ОАО «Ангарскцемент» – горное предприятие, осуществляющее деятельность по добыче полезных ископаемых, переработке и отгрузке сырья [1].

Теперь рассмотрим матрицу БКГ на примере города Слюдянка (табл. 1), опираясь на опыт других авторов [9, 10, 11].

Локомотивное депо основной источник доходов города. Обладает всеми характеристиками «Дойных коров». Работники этого предприятия получают достаточно высокую заработную плату относительно средней заработной платы в регионе, количество рабочих тоже достаточно велико для города с таким населением, что за счет налогообложения физических лиц приносит основную долю в бюджет города.

Таблица 1. Матрица БКГ на примере города Слюдянка

		Доля рынка	
		высокая	низкая
Темп роста рынка	высокий	«Звезды» Туризм	«Знаки вопроса» Ангарскцемент Добыча полезных ископаемых
	низкий	«Дойные коровы» Локомотивное депо	«Собаки» Сельское хозяйство

Туризм является по праву востребованной, но удовлетворительно развитой инфраструктурой на данной территории. Ес-

ли найти дополнительный источник инвестиций, вложений, а также провести маркетинговую политику в отношении данно-

го направления, то можно получить более прибыльный источник доходов города, нежели локомотивное депо.

Под «знаком вопроса» находится Ангарский цементно-горный комбинат, который имеет хороший темп роста. Его продукт пользуется достаточным спросом на рынке. Но при возникновении технических проблем может перейти и категорию «Со-

баки». Сельское хозяйство на данной территории малопродуктивное и терпит убытки, стараясь просто удержаться на плаву.

Результаты SWOT-анализа позволяют построить матрицу Ансоффа для города Слюдянка.

Рассмотрим на примере города Слюдянка матрицу Ансоффа (рис. 2).

		Товар	
		Существующий	Новый
Рынок	Существующий	Туризм	Разведение омуля
	Новый	Открытие нерпинария	Проведение фестиваля

Рис. 2. Матрица Ансоффа города Слюдянка

Для туризма, как видим, необходимо применять стратегию проникновения на рынок, предложение разводить омуля – стратегия развития товара, открытие нерпинария – стратегия развития рынка, проведение фестивалей – стратегия диверсификации (высокие риски и самая затратная стратегия).

Одним из перспективных направлений Слюдянского МО является развитие туризма. Основными видами развития данного направления станут:

- маршрутный туризм: горные походы, познавательно-туристические, прогулочно-познавательные, учебно-экологические походы по тропе природы Пика Черского и сети эко троп «Великий чайный путь», одно из точек входа на которую пролегает через г. Слюдянку;

- детский туризм посредством реализации на территории г. Слюдянки проекта «Усадьба Байкальского Деда мороза» (зимнего сказочного героя, являющегося

хранителем озера Байкал и брендом Слюдянского муниципального образования и нанесенного на сказочную карту России) и детских событийных мероприятий;

- познавательный туризм посредством формирования и развития городских и горных маршрутов по объектам показа – природных и исторических памятников;

- оздоровительный туризм через элементы байкалотерапии.

Основная цель территории – развитие туризма в городском муниципальном образовании и по району в целом, улучшение экологии и создание новых рабочих мест при основании новых предприятий будет достигнута через осуществление мероприятий территориального маркетинга. Коэффициент эффективности за первый год составит по нашим расчетам 0,13, а за второй год – 0,42. Средняя рентабельность по России за 2019 г. составила 11,4%. Следует вывод, что данный вид деятельности можно считать оптимальным решением.

**Библиографический список**

1. Об одобрении прогноза социально-экономического развития Слюдянского муниципального образования на 2019 г. и плановый период 2020-2021 гг.: утв. Думой Слюдянского муниципального образования от 01 нояб. 2018 г. № 1087. – URL: <https://www.gorod-sludyanka.ru/qa/609.html>.
2. Вихорева, М. В. Оценка маркетингового потенциала г. Иркутска и перспективы его повышения / М. В. Вихорева, А. О. Выгузова // Стратегические аспекты публичного управления и территориального развития: Материалы ежегодной международной научно-практической конференции, Иркутск, 27–28 апреля 2017 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2017. – С. 101-108.
3. Демидова, Л.А. Пути повышения эффективности государственного сектора: учебное пособие / Л.А. Демидова // Проблемы теории и практики управления. – 2019. - №4. – С. 25.
4. Ергунова О.Т. Маркетинг территории: учеб. пособие / О. Т. Ергунова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 136 с.
5. Князева И.В. Маркетинг территорий: учебное пособие /И.В. Князева, И.В. Бондаренко. — Новосибирск: изд-во СибИУ-филиал РАНХиГС, 2014г.—объем134с.
6. Мельникова И.Г. Маркетинг в туризме: текст лекций / И.Г. Мельникова; Яросл. гос. ун-т им П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2012. – 72с.
7. Михайлюк О.В. Роль планирования при формировании финансовых основ местного самоуправления / О.В. Михайлюк // Современные аспекты экономики. - 2019. – № 13 (41). – С. 25-28.
8. Якобсон, А. Я. Оценка маркетингового потенциала социально-экономических условий города Иркутска / А. Я. Якобсон, М. В. Вихорева // Географические исследования Сибири и сопредельных территорий : Материалы Международной географической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения академика Владимира Васильевича Воробьева, Иркутск, 21–25 октября 2019 года / Институт географии им. В.Б. Сочавы СО РАН. – Иркутск: Институт географии им. В.Б. Сочавы Сибирского отделения Российской академии наук, 2019. – С. 332-335.
9. Vikhoreva M.V. Diversification issues and prospects of agribusiness development in the Baikal region / M.V. Vikhoreva, Yu.N. Malanina, V.A. Ogloblin, O.N. Baklashkina [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/315/7/072042> (дата обращения 19.03.2021)
10. Vikhoreva M.V. Implementation of marketing potential of the rural areas: agribusiness, agritourism, stakeholders / M.V. Vikhoreva, Yu.N. Malanina, V.A. Ogloblin [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/421/2/022039> (дата обращения 18.03.2021)

## APPLICATION OF THE MARKETING APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY

**V.A. Ogloblin**, *Senior Lecturer*  
**Irkutsk State Transport University**  
**(Russia, Irkutsk)**

***Abstract.** The article describes the importance of building a system of using territory marketing tools to solve strategic issues of their development in modern conditions. It is planned to use a marketing approach in determining priority areas for the development of territories, identifying problems that prevent this and developing an action plan. Using the example of the city of Slyudyanka, the BKG matrix was built, which made it possible to distinguish promising activities for development, SWOT analysis was carried out, competitive advantages were highlighted and the results of which were taken into account when creating the Ansoff matrix, events plan was developed that showed effectiveness. The approach considered is universal and suitable for application in any territory, which can become the basis for the sustainable development of all the territories of our country.*

***Keywords:** territory marketing, integrated territory development, sustainable territory development, territory competitiveness.*

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

М.Д. Пепенко, магистрант

Е.Н. Калайдин, д-р физ.-мат. наук, профессор

Кубанский государственный университет  
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-68-71

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены основные проблемы, возникающие при управлении закупочной деятельностью, а также определены причины их возникновения. В контексте каждой проблемы предложены возможные пути решения при помощи информационных технологий. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что закупки являются одним из ключевых бизнес-процессов организации и эффективность управления на каждом его этапе определяет конкурентоспособность бизнеса в целом.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы закупочной деятельности, издержки, оптимизация, многокритериальный анализ.

Управление закупочной деятельностью компании является одним из наиболее важных процессов, эффективность и качество исполнения которого определяет финансовое состояние компании и конкурентоспособность бизнеса. Успешный процесс закупок включает в себя этапы, которые позволяют обеспечить компанию всеми необходимыми ресурсами для отлаженной бесперебойной работы. Основная цель – создать максимально быструю, безопасную и экономически эффективную цепочку производственных ресурсов. Однако, несмотря на важность, осуществление закупочной деятельности на сегодняшний день связано с рядом проблем:

- большая доля затрат на логистику;
- формирование оптимального объема запасов;
- определение оптимального ассортимента и количества к поставке;
- правильный выбор поставщика.

На сегодняшний день затраты на закупочную деятельность составляют большую часть затрат организации в целом и включают в себя затраты на содержание запасов, транспортные и административные расходы. Данная проблема обусловлена несколькими факторами. Во-первых, процессы, входящие в закупочную деятельность несмотря на однотипность слабо формализованы, в связи с чем применяемые технологии не обеспечивают должного

качества и точности их выполнения. Это ведет к ошибкам обусловленным влиянием человеческого фактора и в следствие к издержкам. Во-вторых, при управлении закупками не проводится анализ затрат в разрезе закупаемых товаров, так как осуществление закупочного процесса зачастую связано с ручными действиями, что ведет к непрозрачности расходов. Из-за отсутствия анализа затрат на закупки снижается эффективность принятия решений. Помимо этого, проблема высоких издержек закупочного процесса связана с высокими издержками на каждом его этапе.

Задача формирования оптимального объема запасов в том числе связана с затратами на логистику. Основные условия, которым должны удовлетворять системы управления материальными запасами: объем запасов должен обеспечивать непрерывность производственного процесса, размер запасов должен быть минимальным, в целях сокращения затрат на хранение материального запаса, строительство складских помещений и иммобилизацию материальных ресурсов. Чрезмерный объем запасов замораживает значительные финансовые ресурсы, создает затруднения на складе и препятствует нормальной работе компании. С другой стороны, дефицит запасов необходимых покупателям ведет также к денежным потерям. Эффек-

тивное управление запасами должно начинаться даже не с прогнозирования спроса или потребности, а с организации и формализации всех процессов и операций, связанных с управлением запасами. Используемые системы управления запасами обладают некоторыми недостатками, в результате чего и возникает рассматриваемая проблема. Зачастую управление запасами начинается после того, как запас уже сформирован и пришёл на склад. Такой подход не позволяет прогнозировать движение запасов и, как следствие, не позволяет прогнозировать возникновение дефицита или излишков, а только констатировать их по факту. Также компании часто пытаются формировать страховой запас без учёта динамики и без анализа реальных рисков. При этом определение общей стратегии управления запасами происходит для всего ассортимента или номенклатуры закупок, без учёта особенностей материального потока по позициям.

Сложность при определении оптимального ассортимента и объема товара к поставке возникает вследствие того, что в современных условиях при планировании закупок необходимо учитывать множество прямых и косвенных факторов, влияющих на спрос. При этом большинство моделей планирования закупок базируются на исторических данных, в которых существенны предположения о вероятностных распределениях неопределённых параметров и критериев. Такой подход не позволяет оперативно учитывать явления, происходящие в экономике, что увеличивает риск возникновения ошибок и приводит в результате либо к избыточным запасам, либо к дефициту. Проблема определения оптимального размера закупки напрямую связана с проблемой формирования запасов.

Одной из основных проблем, возникающих при закупке товара, является выбор поставщика. Важность ее объясняется не только тем, что на современном рынке функционирует большое количество поставщиков одинаковых товаров, но главным образом тем, что поставщик должен быть надежным партнером оптово-посреднической фирмы в реализации ее логистической стратегии. От правильно

выбранного поставщика зависит в конечном итоге не только цена, но и стабильность поставок, обеспечение гарантий поставки в соответствии с заказом, сервисное обслуживание и многое другое. Существует два подхода при выборе поставщика: выбор поставщика из числа компаний, которые уже были поставщиками компании-заказчика ранее и с которыми уже установлены деловые отношения, выбор нового поставщика в результате поиска и анализа интересующего рынка. Если в первом случае можно продолжать сотрудничество с проверенными организациями, то во втором случае приходится проводить многокритериальный анализ, который, как правило, базируется на субъективных оценках экспертами. В связи с этим возрастают риски, связанные с определением благонадежности поставщика и соответствия его требованиям.

Перечисленные проблемы следуют из многокритериальности принимаемых на каждом этапе бизнес-процесса управленческих решений при необходимости обработки больших постоянно изменяющихся массивов данных. При определении периодичности, способа, объема закупок, а также поиске поставщиков с точки зрения их оптимальности компании сталкиваются с основной проблемой принятия сложных решений – значительным превышением объема информации о вариантах выбора над физиологическими возможностями человека по восприятию и обработке информации. При этом во многих компаниях за функционирование каждого подпроцесса закупочной деятельности отвечает отдельное подразделение, что увеличивает время на координацию данных.

Именно в таких ситуациях – при принятии решений в закупочной деятельности – практически единственным эффективным средством минимизации ошибок является использование информационных технологий. В контексте перечисленных проблем для решения могут быть использованы технологии искусственного интеллекта, в частности машинное обучение.

Для решения проблемы высоких издержек, предложенные технологии могут быть применены с целью аналитики за-

трат. Программное обеспечение на базе искусственного интеллекта проводит сбор, фильтрацию и классификацию информации обо всех расходах в сфере закупок, определяются признаки, характеризующие нерациональные затраты, после чего модель на основе алгоритмов классификации выявляет какие из новых затрат попадают под признаки нерациональности, что позволяет сократить их количество.

Следующие две проблемы формирования оптимального объема запасов и определения оптимального ассортимента и количества товара к поставке могут быть решены путем повышения точности прогнозирования спроса. В данном контексте существует несколько вариантов решения. Первый алгоритм предполагает, что на вход системы машинного обучения подается набор признаков, сформированный на основе всех имеющихся данных, и определяется модель. После чего восстанавливаются взаимосвязи и закономерности между значениями выделенных признаков и спросом. Полученная таким путем информация может быть применена для поддержки принятия решений при прогнозировании. Второй алгоритм также направлен на поддержку принятия решений при прогнозировании спроса и предполагает получение дополнительной информации путем глубокого анализа данных о конкурентах и потребителях. Во-первых, проводится кластеризация коммерческих организаций на основании структуры спроса, далее определяются ключевые потребности клиентов и формируется дерево принятия решений. После этого выделяются товары и услуги, по которым формируется восприятие компании потребителями. Используя полученную информацию, можно определить товары или услуги, которые могут принести дополнительную прибыль.

Проблема поиска поставщиков связана с определением их компетентности. Для ее решения также могут быть применены технологии машинного обучения. Сначала

определяются ключевые показатели, по которым можно оценить благонадежность поставщика. К ним можно отнести: историю закупок, характеристику качества товаров, факт включения в реестры недобросовестных контрагентов, своевременность поставки, факт наличия необходимых товаров и многие другие. На вход подается информация о поставщиках, с которыми взаимодействовала компания-заказчик и определяется уровень их компетентности. На основании этих данных проводится обучение модели, после чего она может отнести любого неизвестного поставщика к определенному уровню компетентности.

Все выявленные выше проблемы являются следствием слабой организованности процессов закупочной деятельности, большого объема информации, которую необходимо анализировать, и неэффективностью используемых технологий, которые подразумевают постоянный контроль со стороны человека. Ранее это не было настолько существенно, так как объем информации позволял проводить анализ силами экспертов. Однако в современном мире закупочная деятельность способна продуцировать огромные объемы информации, включающие в себя цепочки поставок, качество товаров, ресурсы самого предприятия и многое другое. Если неэффективно управлять всем массивом данных, то может оказаться, что предприятие не реализует все возможности в полной мере. Или хуже того – просто теряет на закупках деньги.

Искусственный интеллект призван улучшить существующую и уже привычную всем автоматизацию. Таким образом, с помощью технологий искусственного интеллекта можно гораздо эффективней искать, извлекать и анализировать информацию в разных бизнес-процессах закупочной деятельности, что ведет к минимизации воздействия человеческого фактора, с которым связана большая часть проблем закупочной деятельности.

**Библиографический список**

1. Баклушинский В.В. Машинное обучение как инструмент корпорации для выбора поставщиков // Вестник ГУУ. – 2019. – №9. – С. 48-53.
2. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика. – М.: Юрайт, 2020. – 187 с.
3. Прокопчик М.П. Проблемы закупочной деятельности в торговых организациях // НИРС БГЭУ: сборник научных статей. – 2016. – №5. – С. 230-232.
4. Сергеев В.И. Логистика снабжения. – М.: Юрайт, 2021. – 440 с.
5. Шеффи Й. Жизнестойкое предприятие. Как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 300 с.

**OPTIMIZATION OF BUSINESS MANAGEMENT PROCESSES PURCHASING  
ACTIVITIES**

**M.D. Pepenko**, *Graduate Student*

**E.N. Kalaidin**, *Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor*

**Kuban State University**

**(Russia, Krasnodar)**

***Abstract.** This article discusses the main problems arising in the management of procurement activities, and also identifies the reasons for their occurrence. In the context of each problem, possible solutions are proposed using information technologies. The relevance of the research topic is due to the fact that procurement is one of the key business processes of the organization and the effectiveness of management at each stage determines the competitiveness of the business as a whole.*

***Keywords:** procurement business processes, costs, optimization, multi-criteria analysis.*



**ПРОТИВОРЕЧИЯ РАЦИОНАЛЬНОГО ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ**

**А.А. Поляруш**, канд. пед. наук

**Красноярский государственный аграрный университет, Ачинский филиал  
(Россия, г. Ачинск)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-72-74*

***Аннотация.** Статья посвящена острой проблеме рационального природопользования и его противоречиям, решение которых заключено в противоположном принципе – рационального гуманизма. Автор приходит к выводу, что человечество столкнулось с глобальным интеллектуальным кризисом, и только интеллектуальный ресурс способен решить экологические проблемы, что требует преобразования сознания - от рассудка к разуму.*

***Ключевые слова:** экология, энергетика, биосфера, рациональное природопользование, рациональный гуманизм.*

Расхожее определение рационального природопользования – «использование природных ресурсов в объемах и способами, которые обеспечивают устойчивое экономическое развитие, гармонизацию взаимодействия общества и природной среды, рационализацию использования природно-ресурсного потенциала, экономические механизмы экологического природопользования» - само по себе содержит противоречие [1]. Взгляд на природу с экономических позиций: ресурс, природные богатства – содержит в себе паразитический смысл.

Какие бы благозвучные определения человек-потребитель ни давал рациональному природопользованию, «устойчивое экономическое развитие» несовместимо с «гармонизацией взаимодействия общества и природной среды» в условиях современной концепции экономики и производства. Такие определения попадают в сферу оксюморона, наподобие «горячий лёд», «мужественная женщина» и пр.

Идея экологического императива, выдвинутая физиком Н.Н. Моисеевым, по матрице нравственного императива И. Канта, предусматривает систему строгих требований и правил взаимоотношений человека с окружающей средой, вытекающих из необратимости наступления вредных последствий для человека и окружающей среды, невозможности природных ресурсов в результате деятельности человека. Человек должен (по Кан-

ту, нравственный принцип долженствования) определить границу своей допустимой активности, которую он не имеет права переступить ни при каких обстоятельствах. В связи с этим необходимо знать пределы вмешательства в природу, знать допустимые уровни нагрузки на биосферу, допустимые уровни мутагенеза и др., что определяет границы в деятельности общепланетарного масштаба. Реализация требований экологического императива определяется уровнями понимания экологических проблем, от которых зависит отношение к разработке и объективизации результатов экологических исследований [2].

Однако современная экономическая смысловая установка, успешно освоившая риторику современного рыночного механизма, целью проводимой социально-экономической политики объявляет, с одной стороны, улучшение условий жизни и повышение уровня благосостояния людей, с другой же стороны, нещадно эксплуатирует природные ресурсы ради извлечения сиюминутной выгоды. И благовидный предлог превращает повышение уровня жизни людей в его снижение, отнимая у людей природные жизнеобеспечивающие факторы: чистый воздух, чистая вода, чистые продукты питания.

Второе противоречие, получившее название «ресурсное проклятье» (Ричард Аути 1993 г.) порождает пагубное мнение о том, что мы (страна и регионы) настолько территориально и ресурсно богаты, что

можем себе позволить не заботиться о сбережении (экономной эксплуатации) природных ресурсов. Хищнические темпы освоения газонефтяных месторождений Западной Сибири в 1960-х – 1970-х годов привело к беспрецедентно быстрому росту общей добычи нефти и газа в стране. Соблазнившись неожиданной выгодой от высоких мировых цен на нефть, Советский Союз стал наращивать экспорт углеводородов со значительным опережением всех ранее предусмотренных директив. От некогда богатейших нефтяных ресурсов юга Тюменской области остались крохи. Другие ведущие экспортёры нефти приняли разумную позицию: поддержание высоких цен на нефть [3]. Проблему экстерналий усиливает противоречия так называемого «рационального» использования ресурсов, когда отсутствует системное мышление, представление о биогеоценозах как о едином целом, где неразрывно связаны все виды живой материи. Так, сооружение гидроэлектростанций сопряжено с созданием водохранилищ и уничтожением прежних устойчивых экосистем; плотины перекрывают реки, преграждая рыбам проход на нерестилища. Предприятия по лесоразработкам не интересуют гибель животных в лесу, возможное увеличение эрозии или рост заиления рек. Государство своей деятельностью во многом способствует указанным противоречиям, создавая более выгодные условия природопользования одним за счёт других, например, субсидии субсидии на пестициды во многих странах привели к чрезмерному их использованию, что приводит к отравлению всей трофической цепи на обрабатываемых территориях.

В настоящее время человечество, осознавая кризисное состояние природной среды, чистый воздух, чистую воду, лесные массивы выходит на первые места в ряду природных ресурсов.

Однако, например, переход на новую энергетическую платформу включает в себе много противоречий. Ветряные электростанции, призванные существенно снижать содержание парниковых газов в атмосфере, а заодно и сохранять традиционные источники энергии, не оправдыва-

ют своего предназначения в реальных условиях. Даже проблемы с их утилизацией затмевают другую экологическую проблему: перелётные птицы, обычно садящиеся на отдых на европейской территории при перелётах в Африку, сейчас здесь не садятся, и популяции вредных насекомых, мелких грызунов с их колоссальной плодовитостью, в отсутствие естественных врагов, разрастаются и грозят новыми бедами фермерским хозяйствам [4]. И вновь придётся прибегать к пестицидам, отравляя почву и воду.

Один из последних трендов климатической глобальной повестки – искусственные лесопосадки на месте вырубленных или сгоревших миллионов гектаров естественного леса – ещё одно доказательство противоречий рассматриваемого характера. Природные экосистемы формируются десятками и сотнями тысяч лет, создавая и поддерживая энергетическое и экологическое равновесие, называемое круговоротом веществ и энергии. В искусственных экосистемах же круговорот, по природным закономерностям, сформироваться не может, а потому требует значительных дополнительных энергозатрат, кроме солнечной энергии. Эти энергозатраты сводят на нет все усилия по озеленению. Лесопосадки – это симулякр естественной экосистемы, которая эволюционирует как единое целое во всём разнообразии биологических видов.

Какие бы формы ни приобретало взаимодействие человека с природой, какими благими намерениями это ни осуществлялось, очевидно, что современная экономическая стратегия, по своей сути, вынуждена извлекать доходы от эксплуатации природных ресурсов, игнорируя анализ дистанцированных по времени экономических преимуществ от сохранённой окружающей среды.

В сложившейся острой экологической ситуации всё отчётливее звучит идея в общественном сознании не об экономическом, политическом, социальном, религиозном кризисе, а о кризисе интеллектуальном. Перед людьми во весь рост встают вопросы: кто такой Человек, как он меняется, каково его будущее, в чём его пред-

назначение на Земле и биосфере? Эти вопросы ещё в V в. до н.э. задавал Сократ и выразил их в знаменитом философском девизе: «Человек, познай самого себя!»

Человечество решит свои противоречия, когда возвысит своё сознание от рассудка к разуму. Лишь разум способен в начале вещи предвидеть её завершение, в отрицательном схватить и удержать положительное и наоборот, моделируя многообразие условий. Разумное потребление, разумное взаимовыгодное взаимодействие с природой, а не с природными ресурсами

– вот магистральный путь развития человеческой цивилизации. Единственный ресурс, который остался у человека – это интеллектуальный ресурс, который необходимо использовать в полном масштабе. Не принцип рационального природопользования, а принцип рационального гуманизма выдвигает Н.Н. Моисеев: «не вступать в противоречие с естественными закономерностями развития общества и природы, чтобы избежать необратимые процессы в биосфере» [5].

#### **Библиографический список**

1. Рациональное природопользование. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 12.10.2021).
2. Родзевич Н.Н. Проблемы реализации экологического императива. URL: <https://geo.1sept.ru/article.php?ID=200802413> (дата обращения 15.10. 2021)
3. На пути к «нефтяной игле». URL: [https://ecodelo.org/rossiyskaya\\_federaciya/33908-na\\_puti\\_k\\_neftyanoj\\_igle-statia](https://ecodelo.org/rossiyskaya_federaciya/33908-na_puti_k_neftyanoj_igle-statia) (дата обращения 16.10. 2021).
4. Подводные камни ветровой энергетики. URL: <https://www.eprussia.ru/epr/311-312/8740486.htm> (дата обращения 17.10.2021).
5. Моисеев Н.Н. Человек и ноосфера. М.: Молодая гвардия, 1990. – 351 с.

## **CONTRADICTIONS TO RATIONAL ENVIRONMENTAL USE**

**A.A. Polyarush**, *Candidate of Pedagogical Sciences*  
**Krasnoyarsk State Agrarian University, Achinsk branch**  
**(Russia, Achinsk)**

***Abstract.** The article is devoted to the acute problem of rational nature management and its contradictions, the solution of which lies in the opposite principle - rational humanism. The author comes to the conclusion that humanity is faced with a global intellectual crisis, and only an intellectual resource is able to solve environmental problems, which requires a transformation of consciousness.*

***Keywords:** ecology, energy, biosphere, rational nature management, rational humanism.*

**ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ И ЛИВИИ**

Д.В. Приходько, старший преподаватель

Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии  
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-75-77

***Аннотация.** Статья посвящена анализу перспектив российско-ливийского экономического сотрудничества в ближайшем будущем. Актуальность данного исследования обусловлена стабилизацией политической обстановки в Ливии и активизацией действий российских компаний в этой стране. Несмотря на то, что основной товарной группой экспорта России в Ливию являются злаковые, ключевые интересы российских компаний связаны с энергетической сферой. Однако наибольшую значимость для России имеет усиление политического влияния в Ливию, что впоследствии может положительно повлиять на политическое и экономическое сотрудничество со всеми странами арабского мира.*

***Ключевые слова:** энергетика, Ливия, экономическое сотрудничество, политическое влияние, российско-ливийские отношения.*

В последнее время российская сторона проявляет все больший интерес к возобновлению своего экономического сотрудничества с Ливией. Подобная активность со стороны России наблюдается впервые с 2011 г., когда в результате гражданской войны был убит лидер Ливии на тот момент, Муаммар Каддафи. С тех пор гражданская война в стране не прекращалась вплоть до октября 2020 г. Тогда в Женеве представители межливийского конфликта подписали соглашения о введении постоянного режима прекращения огня [1]. Благодаря этому событию российские компании начали постепенно задумываться о возвращении в Ливию и размораживанию своих проектов, а российские политики стали все чаще встречаться с представителями Ливии, начав новый этап в истории российско-ливийских отношений.

История развития отношений с Ливией началась еще в 1955 г. Однако активное

сотрудничество между Ливией и тогда еще СССР началось с 1969 г., когда к власти пришел М. Каддафи, поставив страну на социалистический путь развития. После распада СССР сотрудничество между Россией и Ливией практически прекратилось, что связано с американо-ливийским противостоянием, в которое Россия не стремилась вступать. Налаживание взаимодействия началось лишь в 2008 г., когда В.В. Путин простил долги Ливии, а российские компании подписали с ливийскими многомиллиардные контракты [2, с. 61-62].

Однако нельзя сказать, что подобные действия существенным образом стимулировали взаимодействие между Россией и Ливией. В частности, это подтверждается динамикой российского экспорта в эту страну, которая представлена на рис.

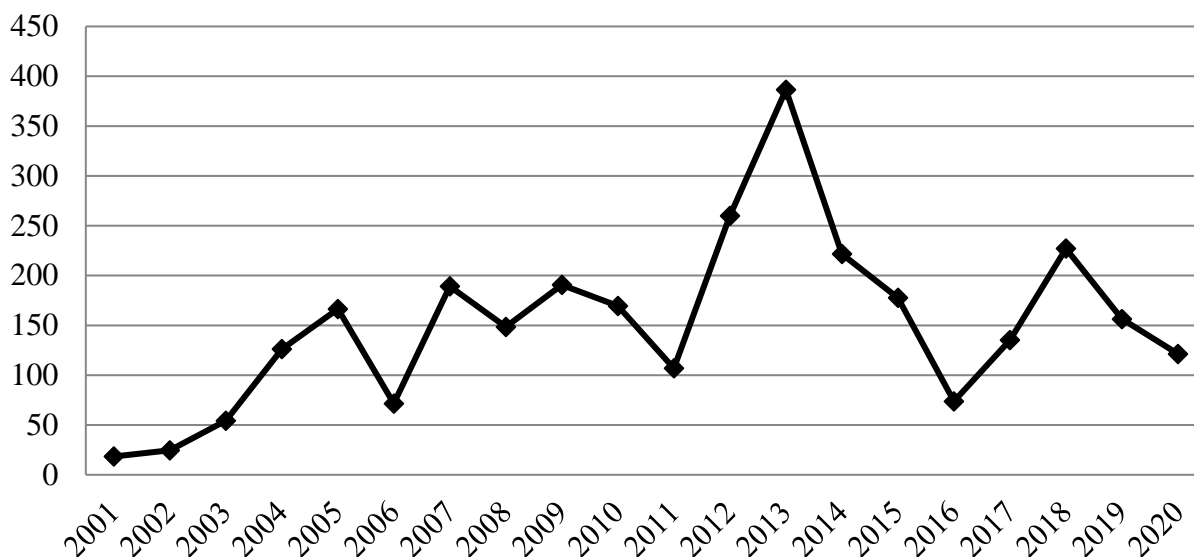


Рис. Динамика экспорта России в Ливию, 2001–2020 гг., \$ млн [3]

Российский экспорт в Ливию в XXI в. не отличался стабильностью. На это влияли как внешние, так и внутренние факторы. Например, в 2008–2009 гг. наблюдается рост российского экспорта в Ливию, что обусловлено действиями В.В. Путина в отношении этой страны. В 2011 г. наблюдается снижение показателей в результате начала гражданской войны в стране и ростом рисков экспортных поставок для России. Рост экспорта в 2012–2013 гг. обусловлен стремлением России помочь Ливии с точки зрения продовольствия. Так, в период с 2007 по 2020 гг. средний удельный вес товарной группы «Злаковые» составил 66,14%. Именно эта товарная группа является основной с точки зрения экспорта России в Ливию. Так или иначе, общий объем экспорта, приходящийся на Ливию, остается для России несущественным.

Инвестиции России в Ливию тоже остаются несущественными. Согласно данным Центрального банка Российской Федерации, за 2007–2020 гг. российские компании инвестировали в Ливию всего \$35 млн [4].

Вместе с тем Россия сохраняет интерес к Ливии со стратегической точки зрения. С 2019 г. российская сторона стала укреплять свое положение в Африке, что связано как с политическими, так и с экономическими интересами страны в регионе. На протяжении последнего десятилетия Рос-

сия выступала в качестве посредника в ливийском урегулировании, поддерживая связь со всеми сторонами конфликта. Обусловлено это тем, что Россия заинтересована в том, чтобы ее интересы были учтены в послевоенном пердеделе этой страны.

Предпосылки для укрепления своих позиций в Ливии есть, если ориентироваться на последние новости. Свое желание восстановить единство в Ливии изъявил политики Саиф аль-Ислам, который является одним из сыновей М. Каддафи. На Западе уже пишут о том, что Каддафи-младший имеет поддержку со стороны России. Однако в действительности это не совсем так. Россия заинтересована в единстве Ливии, так как у российских компаний есть там свои проекты. Вместе с тем, Саиф аль-Ислам является самостоятельной единицей в борьбе за власть в Ливии [5].

Для России наибольший интерес вызывает сотрудничество в сфере энергетики, поскольку основной товарной группой на экспорт для Ливии является как раз продукция нефтяной промышленности. Согласно официальным данным, Ливия занимает девятое место по запасам нефти в мире [6]. При этом добыча нефти в Ливии стоит гораздо меньше, чем в России.

Об интересе российских компаний в работе на энергетическом рынке Ливии заявлял еще в октябре 2018 г. министр энергетики России на тот момент А. Новак [7]. Интерес этот сохраняется и до сих пор, о

чем свидетельствует возобновление прерванной на время войны геологоразведки в Ливии компанией ПАО «Татнефть». Об этом компания заявила 15 октября 2021 г. [8].

Таким образом, российско-ливийское сотрудничество в последние годы все сильнее активизируется. Связано это, в первую очередь, с постепенной стабилизацией политической обстановки в Ливии. Вместе с тем, прежние показатели торгового и инвестиционного сотрудничества между Россией и Ливией были несуще-

ственными как для одной, так и для другой стороны. Однако России важно укреплять свое положение в этом государстве, поскольку это может повлиять на политическое положение страны во всем арабском мире. Результатом такого усиления политического влияния может стать наращивание торгового и инвестиционного сотрудничества со всеми странами Ближнего Востока и Северной Африки. Именно поэтому развитие российско-ливийских отношений представляется перспективным.

#### **Библиографический список**

1. В Женеве подписали соглашение о постоянном перемирии в Ливии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/world/733865>
2. Аль-Аммари М.С. Российско-ливийские отношения: история и современность / М.С. Аль-Аммари, А.А. Николаева // Арабистика Евразии. – 2020. – Т. 3. – № 10. – С. 54-65.
3. Торговая статистика для развития международного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.trademap.org/>
4. Статистика внешнего сектора [Электронный ресурс] / Банк России. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/)
5. Зачем Россия возвращает Ливию Каддафи [Электронный ресурс] / РИА Новости. – Режим доступа: <https://ria.ru/20210803/liviya-1744056142.html>
6. Oil Reserves By Country 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/oil-reserves-by-country>
7. Состоялась встреча Александра Новака с главой национальной нефтяной компании Ливии Мустафой Саналлой [Электронный ресурс] / Министерство энергетики Российской Федерации. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/node/12610>
8. «Татнефть» возобновила геологоразведку в Ливии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tatneft.ru/press-tsentr/press-relizi/more/8593/?lang=ru>

## **PROSPECTS FOR ECONOMIC COOPERATION OF RUSSIA AND LIBYA**

**D.V. Prikhodko, Senior Lecturer**

**Russian Customs Academy, St.-Petersburg branch named after Vladimir Bobkov  
(Russia, St. Petersburg)**

***Abstract.** The article is devoted to the analysis of the prospects for Russian-Libyan economic cooperation in the near future. The relevance of this study is due to the stabilization of the political situation in Libya and the intensification of the actions of Russian companies in this country. Despite the fact that cereals are the main commodity group of Russia's exports to Libya, the key interests of Russian companies are related to the energy sector. However, the greatest significance for Russia is the strengthening of political influence in Libya, which may subsequently have a positive effect on political and economic cooperation with all countries of the Arab world.*

***Keywords:** energy, Libya, economic cooperation, political influence, Russian-Libyan relations.*

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

С.А. Резновская, магистрант

Б.Р. Такахо, магистрант

Л.Н. Захарова, канд. экон. наук, доцент

Кубанский государственный университет  
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-78-81

*Аннотация.* Актуальность проблемы управления персоналом обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержания труда. Управление персоналом для современных предприятий сферы услуг очень важно, так как эффективность работы этих организаций полностью зависит от сотрудников. Частью процесса управления персоналом является формирование организационной культуры, что в результате способствует привитию работникам общих ценностей, приемлемого для их деятельности профессионального поведения. В конечном итоге это не только повышает экономическую эффективность всей организации в целом, но и позволяет сформировать ее положительный имидж. В данной статье авторами рассматривается понятие и сущность организационной культуры организации, а также процесс ее формирования.

*Ключевые слова:* персонал, сфера услуг, кадровый менеджмент, управление персоналом, организационная культура.

В современном мире наиболее развивающейся и перспективной является именно сфера услуг. Сейчас предприниматели не ограничены в выборе тех видов услуг, которые они могут оказывать людям. Это могут быть услуги общепита, пошив одежды, информационные услуги, услуги в сфере недвижимости и т.д. Более того, большинство организаций так или иначе оказывают своим клиентам услуги, например, доставка купленных вещей. Поэтому можно утверждать, что сервисная деятельность вносит весомый вклад в экономику. В процессе оказания услуг основным элементом эффективной деятельности сервисных организаций является именно человеческий фактор, то есть персонал организации. Для того, чтобы услуга оказывалась качественно, работники сферы услуг должны обладать соответствующими знаниями, навыками, проходить регулярное обучение, повышение квалификации, быть активными, уметь применять новые технологии.

В настоящее время важным фактором в управлении предприятием и персоналом является организационная культура. Под

организационной культурой в литературе предлагается понимать специфический продукт жизнедеятельности организации, при помощи которого она выделяется из числа других организаций, предполагающий общие для большинства сотрудников этой организации ценности, формирующиеся как стихийно, то есть под воздействием внешней и внутренней среды, так и целенаправленно, то есть в результате управленческого воздействия [1].

Организационная культура предприятий сферы услуг представляет некое культурное пространство отдельной организации, сгенерированное в результате системного управленческого воздействия, отражающееся в ценностях, целях, стандартах и правилах, и позволяющее сформировать положительное отношение к своей работе, клиентоориентированность. В первую очередь, организационная культура в сфере услуг проявляется в поведении сотрудников, то есть в соблюдении ими дисциплины труда, в адаптивности к новым правилам, самоорганизации работников [2].

Как правило, организационная культура формируется руководством предприятия и постепенно становится объединяющим фактором для всего персонала, основой их оценок и представлений. Работники принимают существующую в организации культуру, и она получает свое дальнейшее развитие. Организационная культура вырабатывается, в первую очередь, для достижения целей организации. С одной стороны, она представляет собой связанные воедино принципы и правила, выработанные на основе уже имеющегося опыта. С другой же стороны организационная культура – это некий набор оценок, которые закладываются в основу поведения работников и влияют на будущее существование и развитие самой организации, так как они учитываются при принятии управленческих решений [3]. Следует отметить, что в кризисных ситуациях роль организационной культуры повышается, поскольку она становится неким ориентиром для выбора решений возникающих перед организацией проблем. Для обеспечения сплоченности коллектива существуют и прививаются традиции организации. Организационную культуру можно представить как совокупность неких признаков, входящих в систему неформальных показателей, ориентиров, представлений, способов мышления работников организации, неформальных норм поведения, которые служат целям организации. При правильном восприятии работниками организационной культуры последняя будет иметь объединяющий характер [4]. К числу элементов организационной культуры можно отнести: организационный климат, практический опыт, правила, групповые нормы, поведенческие стереотипы. Для организаций

сферы услуг данные элементы наиболее важны, поскольку они позволяют сделать обслуживание клиентов максимально качественным.

В сервисных организациях, да и в любых иных, необходимо сформировать собственные правила деятельности и поведения. К примеру, работники организации сервиса должны усвоить, что:

- заработную плату им платит не организация, а клиенты, а потому они должны делать все, чтобы удовлетворить их потребности;

- каждое определенное руководителем трудовое задание является важным для организации, а потому и для самого работника;

- просто приход на работу для работника сервиса не должен являться определенным достижением, поскольку ему платят заработную плату за созданную им определенную стоимость;

- ответственность за дело должны нести конкретные работники, потому они должны взять на себя решение возникающих в их деятельности проблем;

- все работники должны осознавать, что являются частью команды;

- следует прививать осознание необходимости постоянного обучения, получения новых знаний и опыта [5].

Процесс формирования организационной культуры предполагает осуществление таких действий, которые направлены на разработку системы правил и норм, представлений и ценностей, чтобы организация достигла поставленных целей. В процессе формирования организационной культуры необходимо применять следующие меры (рис.) [1]:



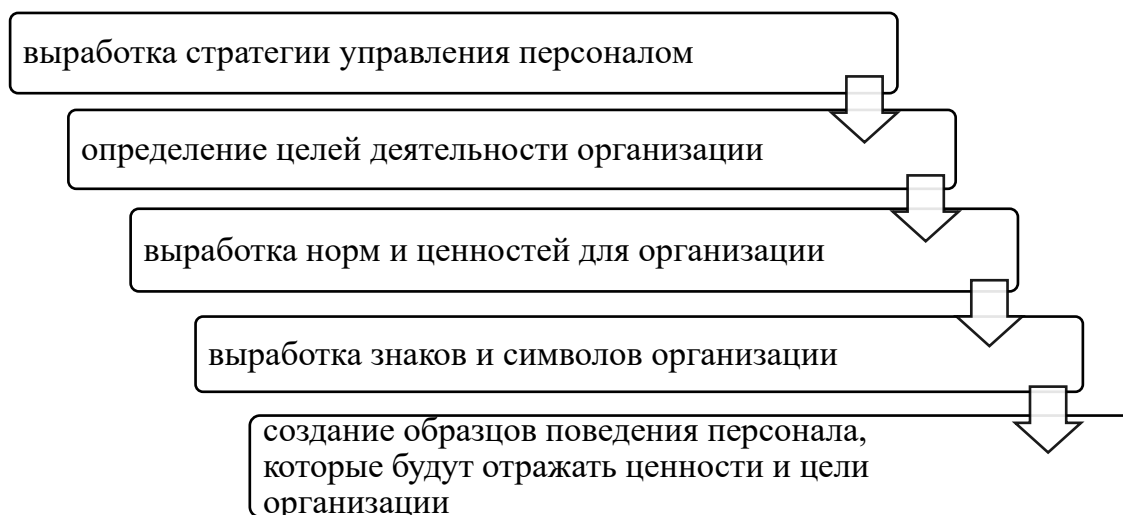


Рисунок. Вектор формирования организационной культуры

Таким образом, процесс формирования организационной культуры довольно сложен и требует затрат ресурсов, времени, профессионализма руководителей. По своей сути это процесс привития работникам организации единых ценностей и норм поведения. В том случае, когда сформированная организационная культура удовлетворяет потребностям предприятия, способствует достижению ее целей, необходимо предпринимать определенные мероприятия для ее поддержания, что также будет являться частью процесса управления организацией и персоналом. Это может быть реализовано в рамках таких организационных процессов, как, набор персонала, обеспечение карьерного роста, социализация новых работников. Если организационная культура не отвечает целям организации, то она должна быть изменена в той степени, которая необходима для соответствия ее стратегии, миссии развития.

При формировании организационной культуры предприятий сферы услуг персонал обязан знать и соблюдать этические основы сервисной деятельности, которые должны определять профессиональное поведение работника данной сферы, его взаимодействие с потребителем. Персонал обязан освоить такие отношения с клиентами организации, которые одобряются в обществе, считаются желательными, стимулируют развитие сервиса, дела-

ют процесс обслуживания более легким и простым, эффективным не только для клиента, но и для работника сервиса и самой организации. К числу наиболее важных нравственных категорий, которые следует привить работникам сервиса, можно отнести: честность, уважение, вежливость, порядочность в отношениях с окружающими, открытость, осознание своего профессионального долга как работника сервиса. Эти принципы будут являться той основой, которую для эффективной работы должен принять любой работник организации сервиса. В противном случае ему не следует браться за работу [6].

Следует отметить, что важность соблюдения работниками сервиса этических норм проявляется так же и в процессе их взаимодействия между собой. Благоприятным фактором для предприятий сферы услуг является отсутствие в коллективе конфликтов, раздраженных сотрудников, равнодушных к другим работникам. В коллективе необходимо создавать благоприятную психологическую атмосферу работы, взаимопомощи, уважения к друг другу, навыки работы в команде. Профессиональная этика в сервисной деятельности представляет собой совокупность норм и требований нравственности по отношению к другим работникам организации, которые должны обязательно соблюдаться в процессе деятельности. Она поз-

воляет конкретизировать общие этические принципы, которые существуют в настоящее время, применять их на практике для достижения целей организации. Профессиональная этика, в том числе в сервисных организациях, должна быть основана на понятии профессионального долга, профессиональной чести и их роли в жизни организации и всего общества. Если работник честно выполняет свой профессиональный долг, то его деятельность будет являться социально полезной [7].

Итак, основная цель сервисной деятельности заключается в удовлетворении потребностей людей и общества в целом. В этой связи формирование на предприятиях сервиса организационной культуры, привитие работникам этических принципов и норм поведения является первоочередной задачей управления персоналом. В итоге это положительно скажется на работе самой организации и на результатах ее деятельности, поскольку позволит сформировать положительный образ организации в глазах клиента.

#### **Библиографический список**

1. Петрова О.В. Управление организационной культурой: учебное пособие // Нижний Новгород: Изд-во ННГУ. – 2017. – 47 с.
2. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие // Ульяновск: УлГТУ. – 2014. – 110 с.
3. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Косарева Е.А., Кириллова О.Г. Оценка персонала в организации. Москва. – 2016.
4. Слинкова О.К., Грудистова Е.Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2009. – №21 (154). – С. 64-74.
5. Третьякова, Т.Н. Сервисная деятельность: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академия. 2018. – 302 с.
6. Вукович Г. Кадровая политика предприятия как инструмент управления // Человек и труд. – 2009. – № 8. – С. 71.
7. Пеша А.В. Формирование культуры обслуживания как основы корпоративной культуры организаций сферы услуг // Управление экономическими системами. – 2013. – № 9 (57). – С. 18.

### **FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN SERVICE SECTOR ORGANIZATIONS**

**S.A. Reznovskaya**, Graduate Student

**B.R. Takakho**, Graduate Student

**L.N. Zakharova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**Kuban State University**

**(Russia, Krasnodar)**

***Abstract.** The urgency of the personnel management problem is due to the development of the market infrastructure, changes in the nature of the work performed and the content of labor. Personnel management is very important for modern service enterprises, since the efficiency of these organizations depends entirely on the personnel. Part of the personnel management process is the formation of an organizational culture, which as a result contributes to instilling in employees common values, acceptable professional behavior for their activities. Ultimately, this not only increases the economic efficiency of the entire organization as a whole, but also allows you to form its positive image. In this article, authors examines the concept and essence of the organizational culture of the organization, as well as the process of its formation.*

***Keywords:** personnel, service sector, personnel management, personnel management, organizational culture.*

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КРУПНЕЙШЕГО ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

**И.В. Ромашкина, доцент**

**Сибирский государственный университет путей сообщения  
(Россия, г. Новосибирск)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-82-84*

**Аннотация.** В статье рассматриваются: вопросы оптимизации управления компанией, такие как создание общего центра обслуживания (ОЦО) с целью ведения бухгалтерского учета, решения кадровых вопросов, а также взаимодействия с клиентами; система электронного документооборота (СЭД), как единая корпоративная информационная система, обладающая функционалом электронного документооборота и электронного архива документов; предпосылки и результаты внедрения СЭД; ключевые задачи внедрения и условия использования электронного документооборота (ЭДО); организация внутреннего и внешнего ЭДО.

**Ключевые слова:** оптимизация управления компанией, бизнес-процесс, общий центр обслуживания, электронный документооборот.

ПАО «Ростелеком» является одной из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, которая присутствует во всех сегментах российского рынка услуг связи. Компания стабильно развивается в высокотехнологичных сегментах, таких как широкополосный доступ в Интернет и услуги передачи данных, интерактивное платное телевидение, сети VPN, услуги видеоконференцсвязи и интеллектуальные телекоммуникационные услуги. Кроме того, компания сохраняет лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи. ПАО «Ростелеком» – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области Электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

В рамках реализации стратегических приоритетов до 2022 года компания продолжает работать над повышением внутренней эффективности. В обществе создан общий центр обслуживания (ОЦО), что позволило значительно сократить операционные затраты за счет оптимизации штата и исключения дублирующих функций. Кроме того, стандартизация бизнес-процессов повышает качество и скорость выполняемых операций. В структуре ОЦО находятся бухгалтерские и кадровые спе-

циалисты, а также персонал по работе с клиентами. ОЦО - многофункциональное подразделение общества, выполняет повторяющиеся бизнес-процессы по всей организации [1].

Для отражения в бухгалтерском учете хозяйственных операций Общества, осуществляемых в Зоне действия Филиала ОЦО, в Филиале ОЦО созданы бухгалтерские службы - Центры учета и отчетности Филиала ОЦО. Бухгалтерские службы расположены в трех основных локациях: Нижний Новгород, Воронеж и Новосибирск.

К основным направлениям оптимизации в Многофункциональном общем центре обслуживания ПАО «Ростелеком» (МФ ОЦО) относятся структурные изменения, а также автоматизация и цифровизация [2].

Несколько лет назад в компании началось внедрение системы электронного документооборота (СЭД). СЭД – единая корпоративная информационная система, обладающая функционалом электронного документооборота и электронного архива документов, и обеспечивающая единую точку доступа к документам, систему хранения и работы с документами, как на стадии текущего делопроизводства, так и на этапе архивного хранения. СЭД обеспечивает процесс создания, управления доступом и распространения электронных до-

кументов в компьютерных сетях, а также контроль над потоками документов в организации. Электронный документооборот (ЭДО) делится на внутренний и внешний [3]. Внутренние документы Общества составляются, исполняются, хранятся в рамках Общества и не выходят за его пределы (например, первичные учетные документы Общества, приказы). Участниками внутреннего ЭДО выступают бухгалтеры, материально-ответственные лица, сотрудники Центра по работе с персоналом, руководители подразделений, члены инвентаризационной комиссии и др. Роль участника определяется исходя из бизнес-процесса, по которому осуществляется внутренний ЭДО. Инициатор электронного документа осуществляет первоначальное формирование документа, заполнение всех реквизитов и отправку на подписание по ЭДО. Согласующий электронного документа проверяет корректность заполнения документа и согласовывает (либо отклоняет) документ. Информация о согласовании документа согласующим хранится в системе. Подписант электронного документа – лицо, подписывающее документ собственной электронной подписью. Подписант должен быть наделен правом подписывать внутренние документы Общества. К документам, наделяющим правом подписи, как правило, относят приказ, доверенность, договор о материальной ответственности и др.

В ПАО «Ростелеком» существуют подробные инструкции и шаги бизнес-процесса для документов по учету запасов, основных средств, кассовых операций, а также по табелю учета рабочего времени и кадровым приказам.

Предпосылками внедрения внутреннего ЭДО стали следующие факторы:

- существенные объемы внутренних документов, подлежащие подписанию на бумаге и сканированию;

- удаленность подписантов от места возникновения факта хозяйственной жизни (и друг от друга при наличии нескольких подписантов, что обусловлено масштабами деятельности компании); как следствие - существенные сроки подписания документа и его несвоевременное от-

ражение в учете.

Внедрение внутреннего электронного документооборота решает эти проблемы, поэтому бизнес был крайне заинтересован в проекте. Проект стартовал в 2016 году.

Работа через электронный документооборот позволяет:

- оперативно подписывать и передавать документы за считанные секунды;
- снизить затраты на обработку, проверку и хранение первичных учетных документов на бумажном носителе.

Общество осуществляет хранение внутренних электронных документов в системе «Архив первичных документов» (АПД) на собственном центральном файловом хранилище документов.

Внешний ЭДО – это обмен юридически значимыми электронными документами между Ростелекомом и контрагентами. Ростелеком работает с операторами Тензор (СБИС) и Контур (Диадок), но обмениваться документами может и с другими операторами ЭДО. Документы внешнего электронного документооборота (ЭДО) хранятся на внешних серверах сторонних операторов.

Внешний ЭДО делится на входящий, исходящий документооборот и договорные документы. Входящий ЭДО охватывает такие документы как товарная накладная, счет-фактура, универсальный передаточный акт, акт КС-2, справка КС-3, акт выполненных работ. Компания работает над пополнением списка документов, переведенных на ЭДО. В настоящее время с помощью ЭДО осуществляется более 40% внешнего документооборота Компании. Среди контрагентов лидерами по использованию электронных документов в 2020 году стали операторы связи: ПАО Вымпелком, ПАО Мегафон, Т2 Мобайл, а также ОАО РЖД и ООО ФЕСТ [4].

Одним из способов повышения эффективности деятельности коммерческой организации является оптимизация бизнес-процессов. В ПАО «Ростелеком» проведена централизация бухгалтерского и кадрового учета, а также взаимодействия с клиентами. В компании активно внедряется электронный документооборот. Основная цель перехода на ЭДО – выстроить работу

с документами по современным принципам, сделать ее более производительной и комфортной для сотрудников. Проводимая оптимизация бизнес-процессов соответ-

ствует направлению «Повышение эффективности операционных процессов» Стратегии компании до 2025 года.

#### **Библиографический список.**

1. Положение об управлении бизнес-процессами ПАО «Ростелеком» от 30.07.2019 г.
2. Инструкция для Руководителей структурных подразделений по организационной структуре в ПАО «Ростелеком» от 31.07.2017 г.
3. Схема утверждения электронных документов поступающих по ЭДО (СБИС/Диадок) ПАО «Ростелеком» 15.06.2020 г.
4. ПАО «Ростелеком»: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://www.company.rt.ru>. (дата обращения: 10.09.2021). – Текст: электронный.

### **SOME ASPECTS OF OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES OF A LARGEST BUSINESS ENTITY**

**I.V. Romashkina**, *Associate Professor*  
**Siberian Transport University**  
**(Russia, Novosibirsk)**

***Abstract.** The article discusses: issues of optimization of company management, such as the creation of a common service center (SSC) for the purpose of accounting, solving personnel issues, as well as interaction with clients; electronic document management system (EDMS), as a unified corporate information system, which has the functionality of electronic document management and electronic archive of documents; prerequisites and results of the implementation of the EDMS; key implementation objectives and conditions for using electronic document management (EDM); organization of internal and external EDF.*

***Keywords:** optimization of company management, business process, shared service center, electronic document management.*

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ БЕДНОСТИ В РОССИИ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕРЫ ЕЕ СНИЖЕНИЯ

Р.М. Садыков, канд. социол. наук, доцент, ст. науч. сотр.

Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук  
(Россия, г. Уфа)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-85-89

*Исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00504-21-00 на 2021 г.*

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы распространения бедности в России и предлагаемые меры ее снижения на региональном уровне. Бедность и материальное неблагополучие является актуальной проблемой для современной России, в 2020 г. за чертой бедности находились 13,5% населения. За последние восемь лет сохраняется тенденция увеличения доли бедных, седьмой год подряд снижаются реальные денежные доходы. Основными группами высокого риска бедности являются семьи с детьми, одинокие пенсионеры и низкооплачиваемые работники. Повышение темпов экономического роста и предпринимаемые государственные меры недостаточны для существенного снижения показателей бедности. Предлагаются дополнительные меры по снижению бедности: увеличение объемов расходов на оплату труда работников бюджетной сферы, реформирование системы оплаты труда работников бюджетной сферы путем увеличения размера окладов, социальная поддержка населения исходя из принципов нуждаемости.

**Ключевые слова:** бедность, региональная бедность, малоимущие, уровень жизни, социальная политика, социальная защита, регион.

Масштабное расширение охвата населения программами социальной поддержки и защиты, адресного предоставления льгот малоимущим и уязвимым слоям населения, развитие благотворительности явились основными механизмами сокращения бедности в большинстве стран мира. Меры социальной политики в этих странах реализуются в основном посредством программ социального страхования и государственной помощи. Тем не менее большинство бедных и малоимущих, особенно в странах с низким уровнем жизни, остаются за рамками подобных мер социальной политики.

В России бедность и материальное не-

благополучие является основной проблемой социального развития, решению которой уделяется особое внимание. По оценкам экспертов, в современной России за чертой бедности живут порядка 30 млн граждан. В Российской Федерации начиная с 2013 г. наблюдается постепенное увеличение доли бедного населения. В 2013 г. показатель бедности составил 10,8% (15,5 млн чел.), 2014 г. – 11,3% (16,3 млн чел.), 2015–2016 гг. – 13,3% (19,5 млн чел.), 2017 г. – 13,1% (19,2 млн чел.), 2018 г. – 12,6% (18,4 млн чел.), 2019 г. – 12,3% (18,1 млн чел.), 2020 г. – 13,5% (19,9 млн чел.) (рис. 1) [1].

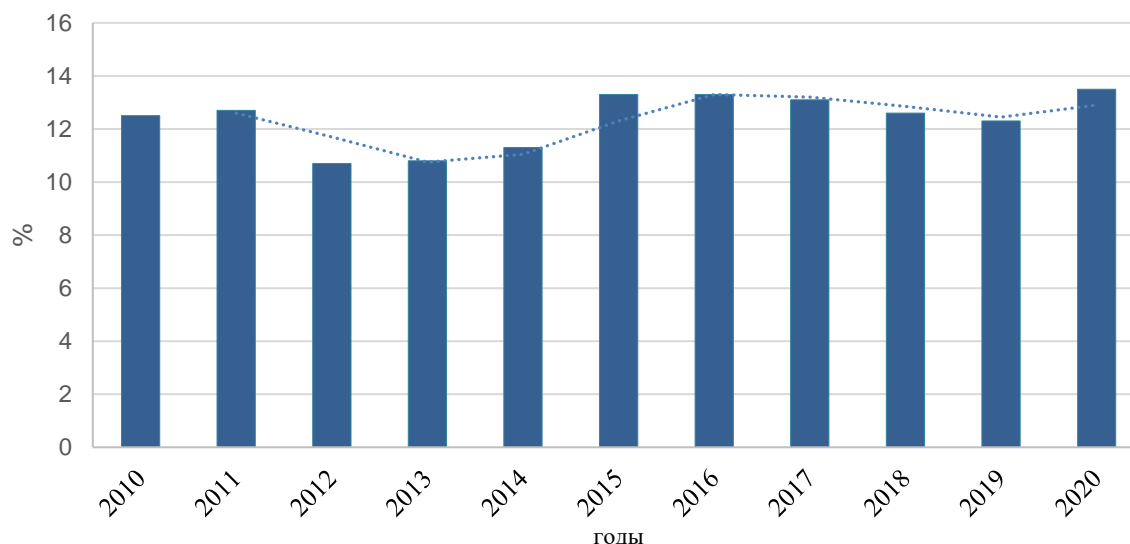


Рис. 1. Доля населения Российской Федерации с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума (%)

По мнению большинства опрошенных граждан, к бедным относятся лица, испытывающие ограничения в средствах на покупку продуктов питания и одежды. Большая часть населения России живет в весьма скромном достатке и стесненных условиях, граничащих с нуждой, испытывая острую необходимость в более высокой заработной плате и мотивации труда. В России наблюдается падение денежных доходов граждан. В 2014 г. доходы граждан снизились по сравнению с предыдущим годом на 0,7%, 2015 г. – 3,2%, 2016 г. – 5,8%, 2017 г. –

1,2%, 2018 г. – 0,2%, 2019 г. – 0,1%. В последний раз доходы населения выросли на 4,0% в 2013 г.

В Республике Башкортостан также наблюдается общероссийская тенденция увеличения бедного малоимущего населения. Так, например, в 2013 г. бедные составляли 10,4%, в 2014 г. – 10,8%, 2015 г. – 12,8%, 2016 г. – 12,4%, 2017 г. – 12,3%, 2018 г. – 12,0%, 2019 г. – 12,1%, 2020 г. – 13,1% от всего населения региона (рис. 2) [1].

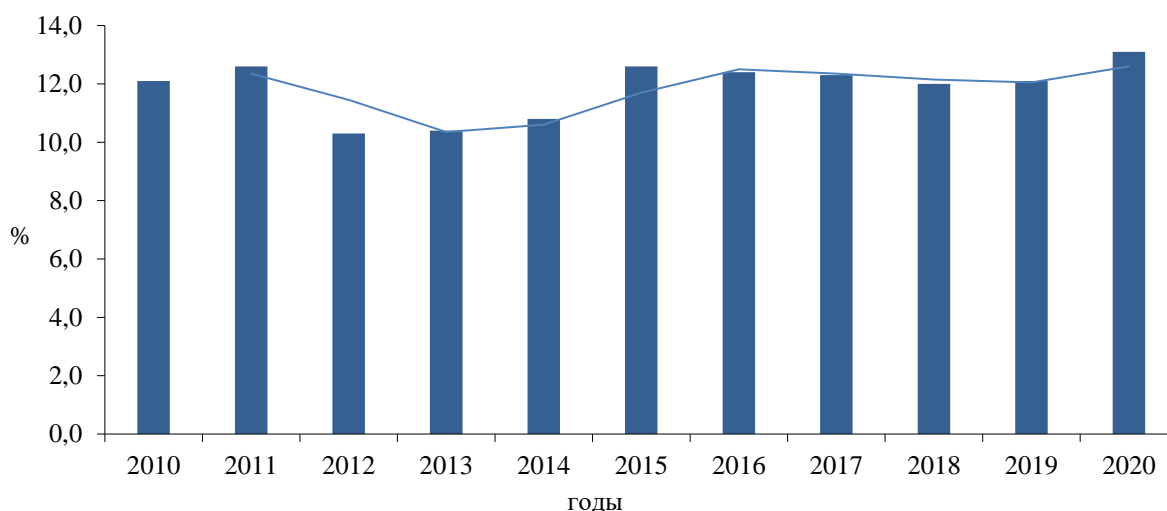


Рис. 2. Доля населения Республики Башкортостан с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума

Республика Башкортостан по итогам 2018 г. оказалась на 25 месте в рейтинге регионов страны с наибольшим количе-

ством бедного населения. По сравнению с предыдущим годом качество жизни в регионе незначительно, но ухудшилось.

В целом большинство населения, живет в условиях нищеты и бедности, зарабатывая деньги, которых хватает только на приобретение продуктов питания [2]. В республике большинство опрошенных семей

живет в условиях нехватки материальных средств на удовлетворение необходимых базовых потребностей, в 2019 г. 46% респондентов отнесли свою семью к бедной (рис. 3).

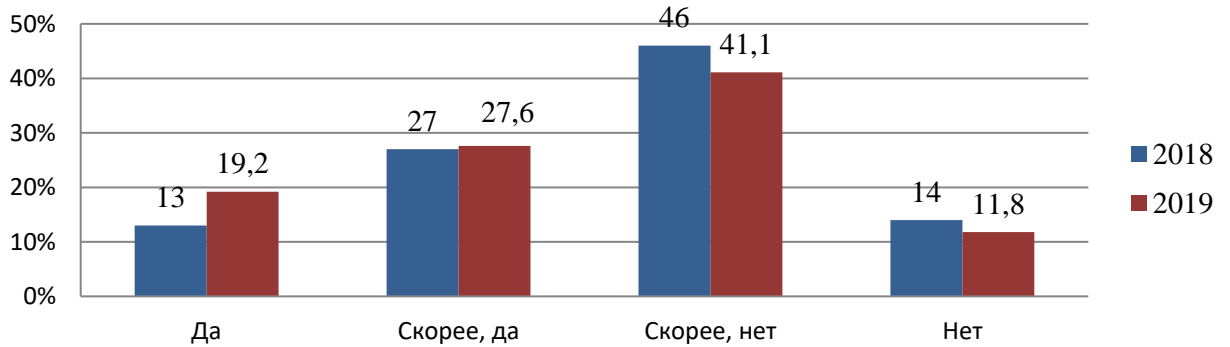


Рис. 3. Относите ли Вы свою семью к бедным слоям населения? (%)

С появлением в семье ребенка уровень жизни домохозяйства снижается. Следовательно, низкие доходы населения и их незначительный рост создают условия для

обострения проблемы бедности, особенно в многодетных семьях. По результатам исследования, в 2019 г. уровень жизни семьи снизился у 40,9% домохозяйств (рис. 4).

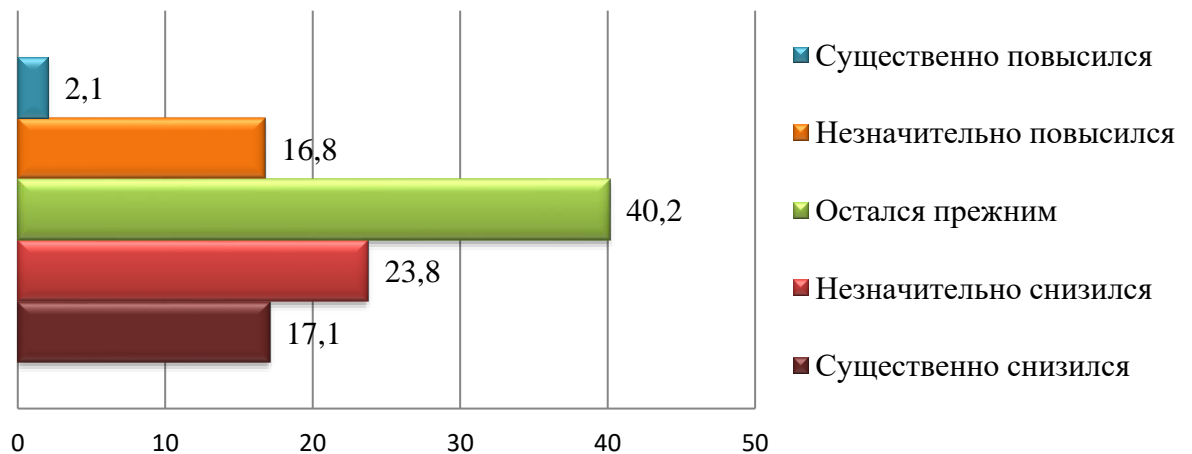


Рис. 4. Изменение уровня жизни семьи с появлением ребенка (%)

На региональном уровне определены меры по сокращению бедности. В частности, предполагается повышение доходов населения за счет увеличения размера среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций в полтора раза; повышение уровня социального обеспечения за счет предоставления 10 тысячам семей адресной социальной помощи на основании социального контракта и др. Также для достижения показателей республиканские власти собираются создать новые рабочие места, оказывать содействие самозанятым и биз-

несменам, проводить денежные выплаты семьям, развивать фермерское хозяйство, проводить переобучение и повышение квалификации.

По оценкам экспертов, повышение темпов экономического роста и, соответственно, государственных расходов на социальную поддержку населения являются необходимым, но недостаточным условием запланированного снижения показателей бедности в России. Также система социальной защиты и поддержки должны обеспечивать получение бедным населением средств в больших объемах, в том



числе посредством перераспределения средств между программами. Основной вклад в решение проблем социального развития и снижения бедности внесут национальные проекты, экономический рост, создание новых высококвалифицированных рабочих мест, повышение доходов населения, эффективное использование механизма социального контракта, расширение сферы применения материнского капитала и др. Обеспечение социальной справедливости и высокого качества жизни, создание благоприятных экономических и социальных условий позволит превратить общество в устойчивую и развивающуюся систему [3,4,5].

Меры по обеспечению социального развития и снижению масштабов бедности, предлагаемые автором [6]:

– увеличение объемов расходов бюджетных средств на социальную сферу, в том числе на оплату труда работников бюджетной сферы;

– реформирование системы оплаты труда работников бюджетной сферы путем увеличения размера окладов и их доли в структуре заработной платы;

– социальная поддержка населения исходя из принципов адресности и нуждаемости, повышение эффективности социальной защиты, обеспечение адресности существующих социальных программ и оценка нуждаемости получателей, значительное увеличение размера социальных пособий, перераспределение средств между программами;

– расширение видов адресной социальной помощи на основании социального контракта, расширение механизма мате-

ринского капитала (выплата ежемесячного пособия малоимущим семьям с детьми из средств материнского капитала в размере 3000 руб.).

Важнейшим элементом комплексного механизма снижения бедности должна стать разработка его научно-методической базы, что в первоочередном порядке потребует широкого привлечения к данной работе научно-исследовательских учреждений соответствующего профиля. Для снижения уровня бедности в регионе необходимо проведение комплексного социологического мониторинга социально-экономического развития Республики Башкортостан, предоставляющего данные об оценке населением качества жизни, степени развития городской и сельской среды, уровня бедности в регионе. Для полной характеристики качества жизни важны не только объективные, но и субъективные показатели, которые измеряются преимущественно социологическими методами. В современных условиях при росте требований к эффективности хозяйственной деятельности и качеству жизни населения возникает необходимость в своевременном мониторинге факторов улучшения жизнедеятельности населения и активном воздействии на них. При эффективной организации результаты мониторинга социально-экономического состояния и развития региона могут стать рабочим документом, своеобразным путеводителем, в котором будут предусмотрены более амбициозные, но при этом реально достижимые цели и задачи, стратегические инициативы и конкретные проекты для руководства как для региона, так и для муниципалитетов.

#### **Библиографический список**

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019: стат. сб. М.: Росстат, 2019. 1204 с.
2. Егорышев С.В., Садыков Р.М., Мигунова Ю.В. Социальные практики питания детей в малообеспеченных российских семьях // Вестник РУДН. Сер.: Социология. 2019. Т. 19. № 3. С. 432-442.
3. Приоритетные траектории социального развития региона в условиях социализации экономической системы: коллективная монография / под общ. ред. д-ра филос. наук, проф., акад. АН РБ Ф.С. Файзуллина. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2020. 224 с.
4. Социализация экономики как фактор социального развития региона: монография / под общ. ред. д-ра филос. наук, проф., акад. АН РБ Ф.С. Файзуллина. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2019. 298 с.

5. Социальная устойчивость региона: диагностика и проблемы развития: монография / под общ. ред. Р.М. Садыкова. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2017. 188 с.

6. Садыков Р.М. Оценка уровня бедности в России и дополнительные меры по ее снижению // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18. № 4. С. 739-752.

### **POVERTY DISTRIBUTION IN RUSSIA AND REGIONAL MEASURES TO REDUCE IT**

**R.M. Sadykov**, *Candidate of Sociological Sciences, Senior Researcher*  
**Institute of Social and Economic Researches – Subdivision of the Ufa Federal Research  
Centre of the Russian Academy of Sciences**  
**(Russia, Ufa)**

***Abstract.** The article examines the problems of the spread of poverty in Russia and the proposed measures to reduce it at the regional level. Poverty and material disadvantage is an urgent problem for modern Russia; in 2020, 13.5% of the population were below the poverty line. Over the past eight years, the trend of an increase in the share of the poor has continued; for the seventh year in a row, real money income has been declining. The main groups at high risk of poverty are families with children, single pensioners and low-paid workers. Increased economic growth and government measures are not sufficient to significantly reduce poverty rates. Additional measures are proposed to reduce poverty: an increase in expenditures on wages of public sector employees, reforming the system of remuneration of public sector employees by increasing the size of salaries, social support of the population based on the principles of need.*

***Keywords:** poverty, regional poverty, the poor, standard of living, social policy, social protection, region.*

**ЭКСПОРТ ЭНЕРГОНОСИТЕЛЕЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

**М.С. Самылкина**, ассистент

**О.В. Мордкович**, старший преподаватель

**Омский государственный технический университет**  
(Россия, г. Омск)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-90-93

**Аннотация.** Россия находится на первом месте в числе мировой энергетики и одним из величайших партнёров международных энергетических рынков. В экономике страны такой ресурс, как топливно-энергетический комплекс и экспорт его продуктов занимают уникальное положение, и их динамика прямо влияет на устойчивость национальной экономики.

**Ключевые слова:** экономика, международная экономическая интеграция, энергоресурсы, экспорт, энергетическая безопасность.

В современных условиях развитие любого государства невозможно без интеграционных процессов. В этой связи актуальным становится любое объединение стран для создания общих границ, рынка, с целью поступательного развития экономик, входящих в него стран. Преодолеть трудности и последствия мирового экономического кризиса поможет процесс международной экономической интеграции, который предусматривает объединение экономического потенциала государств, создание единого рынка и снятия тарифных и нетарифных ограничений [2].

Процесс интеграции можно определить, как взаимодействие стран-участниц путем создания интеграционных союзов в соответствии с их целями. Одним из наиболее актуальных интеграционных союзов государств, существующих на постсоветском пространстве, является ЕАЭС.

Целью евразийской интеграции является объединение экономик, их многосторонняя трансформация для повышения конкурентоспособности на мировом рынке, совместное развитие социальной сферы для повышения благосостояния всех слоёв населения.

Направление глобализации нынешних экономических отношений означают также усиление международной экономической интеграции России в энергетической сфере, и безусловно получение выгоды от хорошего изменения показателей России

на мировом уровне в продаже энергоресурсами.

Согласно принятой Российской Федерацией стратегии национальной безопасности, одним из фундаментальных направлений долгосрочной экономической безопасности считается именно – обеспечение энергетической безопасности, то есть удовлетворение спроса на энергоресурсы, побуждение конкурентоспособности отечественных производителей и энергокомпаний, а также создание устойчивой энергоэффективности и энергосбережения, вне зависимости от отрицательных показателей.

Энергетическая безопасность страны зависит от надежной работы и формирования отрасли, а также является наиболее важным фактором для улучшения экономики государства.

Электроэнергетика занимает лидирующие позиции и входит в первую десятку крупнейших отраслей экономики, что вносит значительный долей в ВВП России. Обращаясь к статистическим данным Росстата, можно заметить, что ВВП в общем объёме, на сегодняшний день, составляет 3% [4].

Рынок электроэнергии имеет множество характерных элементов, благодаря которым он преобладает над множеством различных рынков.

Во-первых, первой отличительной чертой является то, что используются ряд

технологий и первоисточников энергии, для его перемещения.

Во-вторых, отсутствует товар-заменитель, ведь электроэнергией невозможно запастись в промышленных масштабах.

И, в-третьих, рынок электроэнергии стал необходим в каждой сфере деятельности человека. Его производство и потребление происходит ежедневно, но в то же время имеет переменный характер спроса. Например, когда оборудования отключены от блоков питания и находятся в не работающем состоянии.

Электроэнергия является уникальным ресурсом, позволяющим участникам внешнеэкономической деятельности осуществлять в отношении этого товара различные процессы, которые, в конечном итоге, способствуют развитию экономики Российской Федерации. Электроэнергия, как товар подлежит таможенному декларированию и при соблюдении всех правил, беспрепятственно может экспортироваться в страны СНГ и страны ДЗ. Экспорт электроэнергии позволяет развивать экономический потенциал и экономическую безопасность государства.

Национальная энергетическая политика нацелена на приобретение максимальной выгоды от участников внешнеэкономической деятельности, усиление положения Российской Федерации на мировых энергетических рынках, содействие в работе российских хозяйствующих субъектов и заинтересованность в реализации глобальной энергетической безопасности страны.

С целью ее благополучной реализации рассматривается разнообразие номенклатуры и стороны энергетического экспорта, изменение инфраструктуры средств энергоносителей (магистральные трубопроводы, электрические сети, морские порты и перевалочные базы), в связи с увеличением территории экспорта и многообещающих балансовых ресурсов российского ТЭК. Энергетика Российской Федерации, основой которой является топливно-энергетический комплекс, вносит значительный вклад в национальную безопасность и социально-экономическое развитие страны.

Топливо-энергетический комплекс Российской Федерации включает в себя нефтяную, газовую, угольную и торфяную отрасли, электроэнергетику и теплоснабжение, играет ключевую роль в формировании доходов бюджетной системы Российской Федерации.

Доля топливно-энергетического комплекса в инвестициях в основной капитал составляет около одной трети всего объема инвестиций в основной капитал в Российской Федерации, в структуре доходов федерального бюджета – около 40 %, а в российском экспорте (в стоимостном выражении) – более половины, при доле занятых в отраслях топливно-энергетического комплекса менее 4% в общей численности занятого в экономике населения [4].

Рациональное использование топливно-энергетических ресурсов и повышение энергоэффективности является одним из основных направлений устойчивого развития экономик. Системная работа государств-членов Союза позволит получить значительный экономический эффект и придать дополнительный импульс проведению скоординированной политики по обеспечению устойчивого развития экономики и энергобезопасности, повысить благосостояние населения государств-членов Союза и получить значительный экономический эффект.

Как и в любой стране электроэнергетическая отрасль в России составляет основу экономики, обеспечивает ее развитие, снабжая электро- и теплоэнергией потребности всех секторов промышленности и населения, а также осуществляет экспорт электроэнергии в ближайшие страны, в том числе СНГ.

Практически 90% электрических станций и электросетевого оборудования Российской Федерации образуют ЕС страны, охватывающую территорию от запада до Дальнего Востока и, фактически, являющуюся крупнейшим в мире централизованно управляемым энерго-объединением.

Эффективность энергетической системы страны подразумевает учет и соблюдение целого ряда нескольких немаловажных для ее развития условий: сохранения требуемого качества окружающей среды;

устойчивости экономического развития, стимулирования инвестиционной деятельности и обеспечения энергетической безопасности. С учетом значительных структурных отличий между российской энергетической системой и энергосистемами других развитых стран мира анализ потенциала государственного регулирования топливно-энергетического комплекса в данной сфере представляется крайне важным.

ФТС России и ЦЭТ, как система, уполномоченная отстаивать экономические интересы страны при транспортировке энергоресурсов через таможенную границу Российской Федерации, играет важную роль в обнаружении и предотвращении попыток нарушения закона в таможенной и налоговой сферах по отношению к энергоносителям. Действие энергетических таможенных постов основано на применении нынешних методов работы, основывающихся на принципах деятельности таможенных органов лидирующих стран мира, развитие организационно-правовой базы для дальнейшего использования опре-

делённых и ясных положений в отношении энергоносителей.

Особым направлением государственной энергетической политики является формирование общих рынков энергоносителей Евразийского экономического пространства (сырой нефти, нефтепродуктов, природного газа, угля и электроэнергии) с общими принципами регулирования, обеспечивающими свободное движение энергоносителей, энергетических услуг и технологий, а также инвестиций в энергетический сектор. Россия будет поддерживать согласованную политику в области налогообложения энергетики, недропользования и регулирования энергетических рынков как второй этап евразийской энергетической интеграции [3].

Таким образом, энергетическая безопасность – это одна из важнейших компонент национальной безопасности Российской Федерации. Обеспечение национальной безопасности является одной из ключевых задач энергетической политики государства.

#### **Библиографический список**

1. Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 № 1523-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354840/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354840/) (дата обращения: 10.10.2021)
2. Ворона, А. А. Евразийский экономический союз: тенденции и перспективы развития в условиях интеграционных процессов / А. А. Ворона, Н. А. Дмитриева // Стратегия развития 2030. Вызовы времени. Наука и инновации. – 2020. – С. 212. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://spbrta.customs.ru/spbrta/images/stories/Tamozhennye\\_chteniya/2020/tch20\\_oblozhka\\_tm3\\_ch1.pdf](http://spbrta.customs.ru/spbrta/images/stories/Tamozhennye_chteniya/2020/tch20_oblozhka_tm3_ch1.pdf) (дата обращения: 02.10.2021).
3. Горбачёва, Д. Н. Повышение энергетической безопасности как фактор экономического роста России / Д. Н. Горбачёва, А. А. Стёпичев // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. – 2021. – С. 88–90. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45730390> (дата обращения: 15.10.2021).
4. Евразийский экономический союз. Цифры и факты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/3264\\_/.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/3264_/.pdf) (дата обращения: 05.09.2021).

**ENERGY EXPORT AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

**M.S. Samylkina**, *Assistant*

**O.V. Mordkovich**, *Senior Lecturer*

**Omsk State Technical University**

**(Russia, Omsk)**

***Abstract.** Russia is in the first place in the world energy sector and one of the greatest partners in the international energy markets. In the country's economy, such a resource as the fuel and energy complex and the export of its products occupy a unique position, and their dynamics directly affects the stability of the national economy.*

***Keywords:** economy, international economic integration, energy resources, export, energy security.*

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**А.В. Сапунов**, канд. экон. наук, доцент

**Академия маркетинга и социально-информационных технологий  
(Россия, г. Краснодар)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-94-97

**Аннотация.** Тайм-менеджмент – это техника управления временем, включающая в себя основы и принципы, которые позволяют человеку грамотно и рационально организовать свое время для достижения максимальных результатов. Ввиду динамично развивающегося мира, увеличения экономических темпов, любой процесс не может удачно протекать без упорядоченного порядка действий. Различные организации вынуждены прибегнуть к помощи тайм-менеджмента и тайм-менеджеров, чтобы повысить эффективность своей деятельности.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, рабочее время, персонал, рабочий процесс.

В двадцатые года двадцатого века впервые заговорили о том, что эффективность использования времени зависит от личной эффективности конкретной единицы, то есть человека. Именно в этот период ряд европейских государств не без помощи появляющихся образований, выступающих за соблюдение прав трудящихся, пытаются вникнуть в этот процесс. Анализируя труд рабочих середины и конца девятнадцатого века, можно сделать вывод: производственная эффективность при постоянной загруженности была крайне низкой, увеличение продолжительности рабочего дня не дает ожидаемых экономических показателей. В семидесятых годах двадцатого века обрел популярность метод хронометража, который разработала биолог Любищев. Этот метод является инструментом выработки эффективного мышления человека, что способствует рациональному управлению личным временем и повышением личной эффективности. В две тысячи седьмом году в России впервые при финансово-промышленном институте открылась кафедра тайм-менеджмента. Сегодня это направление в менеджменте стало очень востребованным и популярным.

Тайм-менеджмент, как и любая другая дисциплина имеет задачи:

1. Анализ необходимого времени на выполнение определенных задач.
2. Постановка, формулирование и определение первостепенных целей.

3. Составление четкого плана для достижения цели, а также расстановка приоритетов.

4. Помощь в реализации поставленной цели.

5. Фиксация времени при помощи хронометража [1].

На данный момент существует целый ряд подходов к проблеме управления временем. Специалисты в данной области выделяют три основных типа:

1. Персональный или личный тайм-менеджмент. Данный вид менеджмента связан с личностным развитием человека и его умением грамотно и плодотворно планировать свое время.

2. Профессиональный тайм-менеджмент. Этот тип менеджмента помогает индивиду эффективно выполнять поставленные перед ним задачи, грамотно организовывать свое рабочее время и разумно расставлять задачи в зависимости от их приоритетности.

3. Социальный тайм-менеджмент предполагает регулирование межличностных взаимоотношений или управление временем двух и более лиц. Такой вид менеджмента еще называют- корпоративным [2].

Руководитель, пользуясь в совокупности методами, предложенными тайм-менеджментом и персональным менеджментом, получает определенные преимущества в своей деятельности:

1. Реализация поставленных задач с наименьшими потерями.

2. Рациональная организация рабочего процесса.

3. Создания алгоритма полного исключения спешки.

4. Сведение ошибок в выполнении работы к минимуму, а в последствии к нулю.

5. Повышение квалификационных показателей.

6. Усиленный рост мотивации труда.

7. Поиск оптимальных путей достижения личностных и профессиональных целей.

Для формирования полного понимания методов, целей и задач тайм менеджмента, необходимо знать основные понятия:

1. Концепция управления временем – это способ рационального восприятия времени.

2. Концепция Тайм-менеджмента – совокупность приемов, помогающих определить причину, согласно которой, индивиду важно научиться распоряжаться своим временем с максимальной продуктивностью.

3. Методы управления временем – ряд последовательных действий, который может помочь решить конкретную задачу.

4. Система управления временем – совокупность методов и концепций, которые дают возможность индивиду максимально быстро и эффективно добиться результата в поставленной задаче.

С прогрессирующим ростом капитализма и капиталистических отношений выросла и конкуренция, в следствии чего появился спрос на грамотную организацию рабочего процесса и тайм-менеджмента в управлении [3].

В связи с этим больше число организаций чувствуют потребность в обязательном использовании всех концепций и приемов тайм-менеджмента в организации своей работы. Потребность внедрять тайм-менеджмент объясняется следующими причинами:

1. Рост темпов изменений среды требуют делегирования сотрудникам организации новых задач, целей и полномочий, оставляя за ними принятия конкретного решения.

2. Рост капиталистических отношений вслед за собой порождает рост конкурент-

ных предложений на рынке, что вызывает необходимость прикладывать больше усилий, тратя на это максимально возможный минимум временного ресурса [4].

Для современной организации характерны регулярные и значительные изменения основной и добавочной деятельности: создание новых продуктов, расширение на новые рынки сбыта, использование новых рычагов в системе управления. Топ-менеджеры и специалисты организаций регулярно увеличивают объемы задач и целей, изыскивают новые ресурсы и расширяют резервы времени для реализации новых планов. Описанные аспекты современной организации объясняют потребность внедрения инструментов тайм-менеджмента в систему управления для минимизации возможных потерь.

Неграмотная организация рабочего процесса со стороны руководящих составов приводит к тому, что сотрудники ощущают нехватку личного времени. Это сказывается на настроениях сотрудников и эффективности организации.

Дефицит времени характерен для следующих случаев:

1. Отсутствие распорядка на весь рабочий день.

2. Помощники руководителя не вникают в особенности распорядка.

3. Телефонные звонки зачастую нарушают плодотворный рабочий процесс.

4. Неумение управляющим распределять цели между работниками.

5. Работники не имеют необходимой квалификации для занимаемых должностей.

6. Отсутствие соразмерной мотивации [5].

Для повышения продуктивности сотрудников и улучшения эффективности работы организации, следует рекомендовать подчиненным составлять план на весь рабочий день. При составлении подобного плана необходимо: 60% от всего рабочего дня отвести на решение основных задач, 40% сохранить в резерве, из которых 20% – непредвиденные дела, другие 20% – спонтанные.

Тайм-менеджмент покажет свою результативность лишь в том случае, если



сотрудники приобретут навык планирования, расставления приоритетов, контроля времени и грамотной поочередности. Для решения этих задач можно пригласить эксперта по тайм-менеджменту или обучить менеджера организации, который будет сам выдавать сотрудникам задания и контролировать эффективность их работы.

Результативность использования данных методов и эффективность деятельности организации зависит во многом от руководителя, от его навыков четко определять свои задачи, ставить цели и планировать работу всего коллектива.

Система дает желаемый результат, когда все ее составляющие реализуются в обязательной последовательности:

1. Анализ временного резерва.
2. Наличие списка дел.
3. Определение временных рамок для реализации задач.
4. Сравнение предполагаемых временных затрат для достижения цели с личными возможностями.
5. Составление плана дел на перспективу.

В функционировании любого процесса важную роль играет непосредственный лидер, руководитель. Для эффективной работы необходимо учитывать не только грамотный тайм-менеджмент подчиненных и участников низшего звена, но и непосредственных руководителей.

Основные методы рационализации личного труда руководителя:

1. Тренировка памяти.
2. Работа над текстами.
3. Использование записной книжки.
4. Умение слушать собеседника.

#### **Библиографический список**

1. Стрелкова, Л.В. Тайм-менеджмент. Учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: Юнити, 2018. - 352 с.
2. Субботина, Е.А. Правда о найденном времени: тайм-менеджмент для родителей и детей. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 272 с.
3. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 302 с.
4. Хайнц, М. Позитивный тайм-менеджмент. Как успевать быть счастливым. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 128 с.
5. Мугаева Е.В. Интеграция комьюнити-менеджмента в бизнес. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №1-2 (71). С. 11-13.

5. Разговоры по телефону в рабочее время только по служебным вопросам.

6. Служебная командировка.

Исследования показывают, что эффективность работы любого предприятия, организации, компании и некоммерческой организации завязана на целом ряде взаимодополняющих факторов. Лишь взаимная работа следующих аспектов может показать положительную динамику развития и работы любой организации:

1. Формальные взаимоотношения сотрудников между собой и с руководителем.

2. Четкое разделение обязанностей с указанием сроков к их выполнению.

3. Прозрачная система мотивации со стороны руководителей за успешное выполнение поставленных задач.

4. Планирование руководителем своего рабочего дня, процессов и сроков реализации задач.

5. Наличие тайм-менеджера или разработанной системы тайм-менеджмента, которые способны содействовать эффективности рабочих процессов.

Опираясь на исследования проблем нехватки и неправильного использования времени, на капитальные труды, можем сделать следующий вывод: время-ресурс не только отдельно взятого индивида, но и целых организаций. Временной ресурс важен так же, как и материальная база, потому что за одну единицу времени можно выполнить разное количество поставленных задач. С внедрением тайм-менеджмента решение этого вопроса существенно облегчилось для всех управленческих структур и отдельно взятых личностей.

**TIME MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM**

**A.V. Sapunov**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**Academy of Marketing and Social and Information Technologies**  
**(Russia, Krasnodar)**

***Abstract.** Time management is a time management technique that includes the basics and principles that allow a person to competently and rationally organize their time to achieve maximum results. In view of the dynamically developing world, the increase in economic rates, any process cannot proceed successfully without an orderly order of actions. Various organizations are forced to resort to the help of time management and time managers in order to increase the efficiency of their activities.*

***Keywords:** time management, working time, personnel, workflow.*

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Т.А. Сапунова, канд. экон. наук, доцент

Академия маркетинга и социально-информационных технологий  
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-98-100

*Аннотация.* Ввиду динамического роста капитализма и капиталистических отношений, коммерческие организации стремятся к широкому охвату рынков сбыта с целью извлечения прибыли из потенциальных покупателей. Возможность оставаться и развиваться в системе капиталистических отношений обуславливает необходимость регулярно совершенствовать качество и уровень оказываемых услуг. Однако некоммерческие организации так же имеют потребность эффективного и систематизированного рабочего процесса. Для достижения поставленных целей и задач имеет смысл рассмотреть место организации трудовых отношений в управлении предприятием.

*Ключевые слова:* трудовой процесс, персонал, мотивация, условия труда, оплата труда.

Повышение эффективности труда и роста производственных показателей является приоритетной задачей для экономик большинства стран мира, включая Российскую Федерацию. Проанализируем данный вопрос подробнее: с одной стороны, значительное влияние на данные показатели имеют техническая оснащенность и автоматизация процессов трудовой деятельности, с другой стороны – на данном этапе научного развития отсутствует возможность полноценной замены человеческого труда роботом или иным искусственным интеллектом. Именно поэтому человеческий труд – как основной ресурс функционирования любой деятельности остается приоритетным и основным. Несомненно, современные реалии экономических рыночных и иных взаимоотношений намекают на переход к постиндустриальной или инновационной экономике. Однако существует целый ряд отраслей, в которых невозможен полный или даже частичный переход на автоматизированную систему выполнения поставленных задач. Поэтому большинство сфер экономической деятельности требуют грамотной организации рабочего процесса с последующим улучшением качества.

Для достижения эффективности и требуемой результативности в процессе трудовой деятельности необходимы: грамот-

ная организация трудового процесса и обоснованная мотивационная политика – оплата труда.

Теория экономической мысли имеет разные вариации подходов к определению оплаты труда. А. Смит полагал, что труд является таким же товаром и имеет естественную стоимость, которая исчисляется наличием издержек производства в виде стоимостного выражения денежными средствами, необходимыми работнику для жизни и содержания семьи. Абсолютный и физический минимум денежных средств к существованию зависит от ряда особенностей: исторических, культурных и национальных. Установленный уровень вознаграждения за трудовую деятельность – заработная плата, зависит от соотношения спроса к предложению конкретной специальности, интервалом функционирования труда и уровнем сложности [1].

Русский экономист М. Туган-Барановский подошел к исследованию оплаты труда с социальной точки зрения. Согласно его исследованиям, помимо логических и экономических особенностей оплаты конкретной трудовой деятельности, имеет место быть и социально-общественная составляющая отдельного социума [2]. Требование конкретного индивида или группы лиц определенной специальности к минимальной оплате своих

навыков и труда, вынуждает учитывать это при формировании мотивации. Данная особенность требует определенных уступок в части определения размера заработной платы под угрозой как забастовок, так и общего снижения качества труда. На данный момент в экономической науке существует несколько определений сущности заработной платы: как стоимость труда, как стоимость рабочей силы, как цена труда, либо как цена рабочей силы [3].

Определение организации трудовой деятельности, принятое в экономической науке, звучит следующим образом; организация труда – это деятельность, одна из управленческих функций, по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, по ее преобразованию на основе организационных нововведений [4].

Любой организационный и трудовой процесс не может протекать без наличия определенных и четких планов, рекомендаций к действиям. Разработкой, внедрением и применением на практике занимаются руководители предприятий и весь остальной управленческий состав [5].

Данные статистических и эмпирических исследований показывают, что в семидесяти процентах случаев падение эффективности труда происходит из-за следующих факторов:

1. Завышение выдвигаемых требований к персоналу.
2. Акцент на универсальных сотрудников. Делегирование задач, поставленных перед коллективом отдельному сотруднику.
3. Отсутствие взаимопонимания между руководством и работниками.
4. Социальная дистанция руководства от подчиненных.
5. Регулярная смена коллектива.

Создание эффективной системы трудового процесса зависит от организации системы разделения труда. Разделение труда является системообразующим элементом во всей системе организации трудовой деятельности [6].

Разделение труда можно разделить на две группы по форме его проявления:

1. Разделение общественного труда на разные отрасли труда.

2. Разделение трудовых функций при производстве товара.

Разделение трудовых обязательств согласно квалификации и навыков работников дает возможность целесообразно и эффективно распоряжаться имеющимися для производства и функционирования рабочего процесса, ресурсами. Делегирование определенных или же всех задач одному сотруднику сказывается на общем качестве выполняемой работы, потому что для выполнения каждой конкретной задачи необходимы специальные профессиональные навыки, которыми не может обладать индивид в полном объеме.

Еще одним важным фактором организации трудовой деятельности предприятия является условие труда работников. Под условиями труда понимается - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника. По содержанию условий труда выделяют следующие факторы:

- социально-экономические факторы, которые включают в себя нормативную и правовую базу, регулирующую условия труда;

- психофизиологические факторы, которые объясняются конкретным содержанием деятельности и спецификой данного вида трудовой обязанности;

- санитарно-гигиенические условия. Данный фактор определяет санитарные и иные технические нормы трудовой деятельности: физические усилия, запыленность, вибрация, шум, освещенность, температура [1].

Совокупность вышеперечисленных категорий и факторов, напрямую влияющих на условия трудовой деятельности сотрудников, является основой для реализации полноценных условий труда. При соблюдении трудового законодательства, санитарно-эпидемиологических требований, требований по охране труда и иных неформальных аспектов (общее настроение в коллективе, грамотное разделение труда) улучшение качества рабочего процесса и выпускаемого продукта возрастает.

Завершающим аспектом в процессе улучшения качества труда выступает трудовая дисциплина. Трудовая дисциплина – это возникшие общественные отношения в организации по вопросам распределения прав/обязанностей, ответственности/мотивации между участниками трудовых взаимоотношений с использованием методов принуждения и поощрения.

Значимость поддержания трудовой дисциплины объясняется следующими факторами:

1. Соблюдение четкого плана действий в процессе достижения поставленных задач

2. Соблюдение субординации и уважения ко всем участникам трудовых взаимоотношений

3. Эффективное использование времени- как основного ресурса

Основываясь на фундаментальных исследованиях в области управления персоналом, анализах эффективности повышения уровня мотивации и создания комфортных условий труда, можно сделать вывод: прозрачная, своевременная и обоснованная оплата труда в совокупности с созданием комфортных и необходимых условий ведут к повышению эффективности, а вместе с тем и качества трудового процесса.

#### **Библиографический список**

1. Карабанова, А.А. Совершенствование стимулирования и оплаты труда персонала при внедрении изменений в деятельность сбытовых организаций. – Екатеринбург -2021. С. 7., С. 47.

2. Гершанок А.А. Основы организации труда. – Пермь, 2019. С. 25-31, С. 11-14.

3. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 310 с.

4. Волкова Н.А., Сапунов А.В. Применение метода экспертных оценок для планирования трудоемкости научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. *Modern Science*. 2020. №4-1. С. 61-65.

5. Мугаева Е.В. О достижении комфортных условий труда и повышении трудоспособности сотрудников. *Modern Science*. 2020. № 6-1. С. 138-144.

6. Голубь И.Н. Геймификация как инструмент мотивации труда персонала. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2021. №8. С. 157-160.

### **THE ROLE OF THE ORGANIZATION OF THE LABOR PROCESS IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

**T.A. Sapunova**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**Academy of Marketing and Social and Information Technologies**  
**(Russia, Krasnodar)**

**Abstract.** *Due to the dynamic growth of capitalism and capitalist relations, commercial organizations strive for a wide coverage of sales markets in order to extract profit from potential buyers. The opportunity to remain and develop in the system of capitalist relations makes it necessary to regularly improve the quality and level of services provided. However, non-profit organizations also have a need for an effective and systematic workflow. To achieve the set goals and objectives, it makes sense to consider the place of the organization of labor relations in the management of the enterprise.*

**Keywords:** *labor process, personnel, motivation, working conditions, remuneration.*

## ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОГО БИЗНЕСА

**А.Е. Сидоркин**, студент

**О.С. Медведева**, канд. пед. наук, доцент

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-101-104

**Аннотация.** В данной статье говорится о специфике управления спортивного менеджмента, разбирается само понятие управления спектром спортивных направлений. Актуальность данной работы заключается в том, что большинство людей за заслугами спортсменов не замечают огромный труд их руководства. Также поднимается проблема «успешного» руководства клубом. Разбираются такие виды спортивной деятельности, как баскетбол и хоккей. Выделяются основные направления работы директоров спортивного бизнеса. И по результатам анализа выводятся ключевые особенности администрирования предпринимательской деятельности в спорте.

**Ключевые слова:** спортивный менеджмент, хоккей, баскетбол, принципы управления.

В современном мире сфера управления спортивным бизнесом является одной из самых высокооплачиваемых. Его основная задача – руководство всевозможными спортивными организациями, такими как клубы, секции, федерации и т.п., поэтому именно они и являются объектом пристального внимания спортивного менеджмента. Неверно думать, что достижение высоких спортивных результатов, а также улучшение самочувствия людей, практикующих подобную физическую активность, есть его конечная цель. Эффективное управление организациями, осуществляющими физкультурно-спортивную деятельность, их распространение, широкое внедрение в жизнь общества – вот к чему стремится спортивный менеджмент.

*Спортивный менеджмент* – это специализированный вид менеджмента, направленный на руководство физкультурно-спортивными объектами. Даже мероприятие низкого уровня не может обойтись без хорошего руководителя, ведь именно из таких мероприятий в последствии складываются более серьезные, на которых уровень менеджмента обязан быть на порядок выше. Управление спортивной деятельностью не является исключением.

Таким образом, *спортивный руководитель* – это не только хороший менеджер, но и квалифицированный специалист в определенной сфере, в сфере спортивной

организации. Отсюда можно сделать вывод о том, что сам спортивный менеджмент – это нормированная практика физической деятельности в рыночных условиях. По данному определению происходит невольное сравнение между обычным менеджером и спортивным руководителем, разница заключается только в специфике деятельности. Руководитель спортивного бизнеса имеет более узкую направленность: непосредственное распределение обязанностей тренера и спортсмена, а также решение вопросов о соревнованиях, тренировках, спонсорстве.

Для выявления закономерностей рассмотрим несколько видов спортивного менеджмента.

Зачастую успешными менеджерами команд становятся люди, которые уже каким-либо образом были причастны к спорту. Чаще всего это можно наблюдать в трех случаях:

- бывшие игроки, осознавшие возможность большей реализации своих способностей в роли руководителя (тренера) команды;

- активные болельщики, которые настолько прониклись духом и атмосферой поля, что перестали представлять свою жизнь без спорта (в этом случае, физические данные уходят на второй план перед умственными);

- спортсмены, изначально обучающиеся на тренеров или же на руководителей в сфере спортивного менеджмента.

#### *Баскетбол.*

Является одним из высокооплачиваемых видов спорта. К слову, ежемесячный заработок Майкла Джордана составлял приблизительно 80 млрд долларов в год. Но мало кто задумывался о том, что его тренер Рой Уильямс (уже непосредственно в университетские годы) приложил немало сил для того, чтобы его подопечный попал в НБА. Порой казалось, что от молодого спортсмена требовали невозможного, но, не смотря на все трудности, сейчас сложно найти человека, не знающего Майкла Джордана.

Разумеется, уровень спортивного менеджмента в НБА был на другом уровне, в отличие от школьного (начинающего) и университетского (среднего). Здесь план игр был конкретизирован, тренировки расписаны фактически по минутам, питание, сон, досуг – фактически все сферы жизнедеятельности контролировались и регламентировались спортивным директором. Это приносило определенные плоды.

Так и происходит в 21 веке. Накопленные знания и опыт в данной сфере используются и постоянно совершенствуются. Не стоит забывать о том, что баскетбол, прежде всего, бизнес, который приносит хороший доход. Например, доход НБА за 2018-2019 года составил свыше 7 млрд долларов. Приобретая какую-либо часть клубов, можно получать дивиденды, ис-

числяемые огромными суммами. Для этого и существуют спортивные директора [1].

#### *Хоккей.*

Ситуация с хоккеем обстоит довольно схоже. Одним из ключевых показателей успеха здесь является успешное выступление в чемпионате КХЛ.

В список основных обязанностей хоккейного менеджера входят:

- Решение организационных вопросов;
- Укомплектование основного и запасного составов на соревнования;
- Подбор работников самого клуба;
- Составление бюджета (бухгалтерский учет).

Кроме этого, процесс коммуникации в этом виде спортивного бизнеса также зависит от профессиональных навыков директора. Процесс покупки и перекупки наиболее успешных игроков, выбор режима тренировок, подбор наиболее удобных площадок для соревнований и многое другое предполагает деятельность хоккейного управленца.

Постоянный контакт с руководителем более низкой лиги (фарм-клуба) позволяет составлять и заключать договора с наименее известными и подающими надежды молодыми игроками. Также тех, кто уже «вышел в производство» отправляют туда, для улучшения процесса менее профессиональных тренировок [2].

Исходя из вышесказанного, можно выделить основные функции деятельности спортивных менеджеров (рис. 1).



Рис. 1. Функции спортивных директоров

Рынок характеризуется неопределенностью ситуации и бизнес-рисками. Это требует от управленцев независимости и ответственности за свои принятые решения. Профессионализм спортивных менеджеров проявляется в знании методов организационного управления и законов рынка, способности организовывать команды, координировать свою работу и прогнозировать организационное развитие.

Чтобы спортивное зрелище, являющееся одним из видов спортивного товара, хорошо продавалось – оно должно быть качественным и конкурентоспособным. Непосредственные участники этого товара должны обладать высоким спортивным мастерством и, соответственно, иметь высокую цену.

В спортивном менеджменте многое зависит от харизмы руководителя. Знания и умения необходимы, для этого менеджер получает соответствующее образование, однако для выработки собственного стиля этого недостаточно. Только личный опыт и преодоление сложностей позволяют найти уникальную манеру управления.

*Главные особенности спортивного менеджмента.*

#### 1. Системность.

*Спортивный директор должен учитывать всю иерархию уровней управления, комбинировать управленческие инструменты для того, чтобы не нарушать «правила игры» в спорте, как науке.* В спортивной сфере иерархическая система управления многоступенчата: это федеральные органы власти, муниципальные и органы власти первичного звена (руководители клубов, спортшкол, секций и проч.). Все решения, касающиеся спорта в целом, менеджер относит к централизованному подходу, все, что имеет отношение к деятельности конкретных ФСО, – децентрализованный подход. В своей работе спортивный менеджер учитывает, как и каким образом можно сочетать единовластие и принятие совместного решения.

#### 2. Материальное и моральное стимулирование.

Спортсмены получают различного рода материальные вознаграждения за удачные выступления (квартиры, машины, денежные выплаты), а также правительственные награды и звания. Это очень мощный мотиватор, способствующий достижению высоких результатов, в том числе, на мировой спортивной арене.

#### 3. Оптимизация.

Любой спортивный менеджер имеет в своем управленческом арсенале необходимые инструменты, помогающие реализовать правило «достичь максимальных результатов за минимальный срок, используя как можно меньше ресурсов в работе».

#### 4. Сочетания отраслевого и территориального управления. (особенность обусловлена законодательством РФ.

Итак, менеджмент в спортивной индустрии базируется на принципах, схожих с управлением другими организациями, но в то же время он имеет дело со специфическими инструментами, не присущими другим отраслям. Менеджеры спортивных клубов в своей деятельности сталкиваются с различными особенностями, которые на первый взгляд могут показаться странными. Так, главная цель менеджеров клубов – увеличить прибыль, но для ее максимизации нужно помочь конкурентам. Люди, если это профессиональные игроки, могут продаваться и покупаться, и на них даже начисляется амортизация, как на станки на заводе. Бренд клуба может быть усилен путем привлечения новых «работников»: игроков и тренера. Таким образом, управление спортивным клубом – это деятельность, отличная от менеджмента в других сферах. Этот факт доказывается также и тем, что во многих высших учебных заведениях создано такое направление, как «спортивный менеджмент», это еще один раз свидетельствует о специфике управления в данной сфере и дефиците квалифицированных специалистов в области спорта.



**Библиографический список**

1. Солнцев И.В. Зарубежная практика внедрения программ лояльности для футбольных болельщиков // Практический маркетинг. – 2015. – №9 (223). – С. 42. Электронный ресурс URL: [https://bci-marketing.ru/pm15\\_09/pm15\\_09\\_42.pdf](https://bci-marketing.ru/pm15_09/pm15_09_42.pdf) (Дата обращения: 16.06.2021).

2. Коляда Н.Я. Спортивный маркетинг: сущность, особенности, цели и задачи // Молодой ученый. – 2021. – №14 (356). – С. 108-110.

**THE USE OF PR TECHNOLOGIES IN THE FORMATION OF A POSITIVE IMAGE OF THE ORGANIZATION**

**A.E. Sidorkin**, *student*

**O.S. Medvedeva**, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

**Tsiolkovsky Kaluga State University**

**(Russia, Kaluga)**

**Abstract.** *this article talks about the specifics of sports management management, examines the very concept of managing a range of sports directions. The relevance of this work lies in the fact that most people do not notice the huge work of their leadership for the merits of athletes. The problem of "successful" club management is also raised. Sports activities such as basketball and hockey are dealt with. The main directions of the work of directors of the sports business are highlighted. And based on the results of the analysis, the key features of the administration of entrepreneurial activity in sports are deduced.*

**Keywords:** *sports management, hockey, basketball, management principles.*

## ОСНОВНЫЕ ТRENДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: АНАЛИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Т.Н. Субботина, канд. пед.наук, доцент

А.М. Гринберг, студент

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-105-108

***Аннотация.** Статья посвящена вопросам проектирования системы мотивации персонала кредитных организаций. Выявлены основные тенденции работы с персоналом в российских банках. Определены составляющие материальной и нематериальной мотивации персонала кредитных организаций. Даны рекомендации по разработке эффективной системы мотивации персонала кредитных организаций с учётом опыта работы ведущих российских банков.*

***Ключевые слова:** система мотивация персонала, кредитная организация, персонал, материальная мотивация, нематериальная мотивация.*

Реализуемые в России экономические реформы предполагают эффективное использование трудового потенциала организаций вне зависимости от отраслевой направленности. Вовлечённость и заинтересованность персонала являются системообразующими компонентами продуктивной мотивации труда.

В финансово-кредитной сфере проблема мотивации труда стоит достаточно остро. Стремительное развитие банковской системы в условиях высокой конкуренции, ужесточения банковского законодательства, а также нестабильной политической и эпидемиологической ситуации в стране, требует от работников повышенной производительности умственного труда, освоение новых и более эффективных технологий качественного предоставления услуг. Всё это необходимо для того, чтобы удержаться на рынке банковских услуг и сформировать конкурентное преимущество.

По данным Robert Half and Associates [1] человек рационально использует только 50% своих возможностей. Остальное время в течение рабочего дня занимают различные хронофаги: просмотр контента в интернете, решение личных дел и т.д. Всё это свидетельствует о недостаточной мотивации и вовлечённости сотрудников в работу.

Впервые мотивация как функция управления была обоснована А. Файолем в работе «Общее и промышленное управление» в 1917 г. Однако наиболее полно трудовая мотивация была раскрыта в трудах представителей школы «человеческих отношений», предложивших гуманистический подход к управлению, доказав важность оценки удовлетворённости работой сотрудников.

Мотивация топ-менеджмента в российской банковской системе в период своего становления в 90-х гг. XX в. была ориентирована на удовлетворение потребностей самореализации. В настоящее время для большинства кредитных организаций характерно внедрение управления по целям. При этом, качество клиентского сервиса выступает важным элементом системы мотивации. Индикаторами интенсивности труда являются количество контактов с клиентами.

В кредитных организациях большинство руководителей при разработке систем мотивации опираются на теорию «У» Д. Мак-Грегора. Они стараются создать все условия для того, чтобы сотрудники выполняли свою работу качественно и приносили вклад в развитие организации. Например, в Газпромбанке существует проект «Моя карьера», в задачи которого входит создание эффективных инструмен-

тов управления своей карьерой для сотрудников Банка. Важным элементом данного проекта является запуск карьерных моделей, которые позволяют не только создать среду для раскрытия потенциала массовых сотрудников, но привлекать и удерживать лучших профессионалов [2].

Также в российской практике функционирования кредитных организаций наблюдается борьба за сотрудников с высоким потенциалом - HiPo (High potentials). Руководство многих банков рассматривают таких сотрудников с точки зрения наличия инновационных идей и вклада в достижение общих целей организации.

В настоящее время в российской практике управления кредитными организациями используются две формы мотивации персонала: материальная и нематериальная.

В рамках материального стимулирования, кроме оклада, применяются следующие виды:

- премии за выполнение ключевых целей банка или KPI (такие премии могут выплачиваться поквартально или по факту достижения целей);
- процент от заключения сделок (кредитование);
- денежные выплаты за стаж работы в организации;
- льготные кредиты и другие услуги банка и др.

При разработке системы KPI необходимо акцентировать внимание на причинно-следственной связи между различными показателями и их влиянии на итоговый финансовый результат деятельности кредитной организации. Цели, стоящие перед сотрудником целесообразно оценить с помощью SMART-технологии.

Все составляющие материальной мотивации сотрудников (как постоянные, так и переменные) должны быть прописаны в локальных нормативных документах организации.

Необходимо учитывать, что чем прозрачнее и понятнее будет спроектирована система мотивации, тем выше будет её привлекательность для сотрудника. При этом выплата вознаграждения переменной части не должна быть «затянутой по вре-

мени» от периода достижения результатов сотрудников. Также надо принимать во внимание, что если руководство кредитной организации ограничивает максимальную сумму получения вознаграждения, например, в размере 2 фиксированных частей оклада, то это может привести к демотивации персонала, занятых продажей банковских услуг, и в конечном итоге снижению финансовых результатов организации в целом. Эффективность внедрённой системы мотивации будет достигнута, если в соответствии с теорией ожидания В. Врума валентность будет положительной, т.е. реализуется зависимость между результатом и полученным вознаграждением.

Информатизация деятельности организаций, в том числе, и банковской сферы, позволяет автоматизировать процессы с помощью прикладного программного обеспечения CRM. Данная система даёт возможность проанализировать вклад сотрудников в результат заключения сделки и работы с клиентом с помощью инструмента «воронка продаж».

Однако заработная плата в соответствии с теорией Ф. Герцберга выступает гигиеническим фактором, при этом сильным мотиватором выступает нематериальное стимулирование [3].

Способами нематериальной мотивации в кредитных учреждениях являются следующие:

- социальное и медицинское страхование (ДМС);
- оплата санаторно-курортного лечения;
- оплата проезда, мобильной связи;
- бесплатное питание в рабочее время;
- памятные подарки;
- организация бесплатного изучения иностранных языков;
- оплата абонементов в фитнес-клубы;
- публичное вручение грамот, благодарностей;
- занесение на доску почёта, публикации в СМИ;
- дополнительные дни отпуска;
- стажировки для профессионального роста и развития [4].

В ряде кредитных организаций используется подход, называемый «кафетерий»,

при котором сотрудник сам может выбрать определённый пакет льгот на выбор [5].

Вышеперечисленные способы мотивации нашли своё отражение в реальной практике российских банков. В условиях пандемии разработка эффективной системы мотивации, способной не только повысить производительность труда, но и сохранить кадровый потенциал, стала актуальной проблемой [6].

В Сбербанке система льгот основывается на справедливости. Банк заботится о своих сотрудниках, выплачивая им конкурентоспособный уровень заработной платы и постоянные премии. Политика оплаты труда банка строится на анализе рыночного спроса и предложения, который проводится регулярно. Также Сбербанк предлагает добровольное медицинское страхование, которое включает в себя ряд программ для профилактики заболеваний, что особо актуально в период пандемии. В Сбербанке действует корпоративная пенсионная программа, которая предоставляет пенсии через НПФ Сбербанка. Объём финансирования данной программы ежегодно растёт за счёт увеличения числа клиентов НПФ Сбербанка. В первом полугодии 2021 г. НПФ Сбербанка выплатил клиентам свыше 3,4 млрд. рублей [7]. Нематериальная мотивация Сбербанка включает в себя вручение корпоративных наград и различные практики определения лучших сотрудников, расширенный социальный пакет, обучение (переобучение) и т.д. [8].

В ВТБ для обеспечения конкурентоспособной заработной платы регулярно проводится анализ уровня оплаты труда в отрасли. Действует развитая система социальных льгот по четырём направлениям:

1) здоровье (программа ДМС, ведение беременности, страхование несчастных случаев);

2) семья (доплаты за отпуск по беременности, единовременные пособия в связи с семейными обстоятельствами, дополнительные оплачиваемые отпуска по семейным обстоятельствам);

3) финансовая стабильность (корпоративная пенсионная программа, материальная помощь, различные пособия);

4) повышение уровня жизни (частичная компенсация за профильное высшее образование, пособия при выходе на пенсию, корпоративные скидки и специальные предложения).

В рамках нематериальных способов мотивации в банке регулярно проводят мероприятия по оценке и развитию компетенций работников. Эта программа позволяет повысить личную эффективность и результативность выполняемой работы [9].

В Газпромбанке люди воспринимаются как самый ценный стратегический актив. С конца 2020 г. банк внедрил программу «Управление человеческим капиталом», цель которой заключается в раскрытии и реализации потенциала сотрудников и его влиянии на финансовый результат организации. Банк реализует программы добровольного медицинского страхования (ДМС) для всех сотрудников. В 2020 г. после введения противоэпидемических ограничений в программу ДМС сотрудников банка была добавлена услуга «телемедицина» - круглосуточный доступ к дежурным специалистам для решения вопросов, связанных со здоровьем. В банке действует программа негосударственного пенсионного обеспечения. Участниками данной программы являются почти 50% сотрудников кредитной организации. В течение многих лет банк предоставляет сотрудникам учебные программы, направленные на развитие современных навыков, усиление лидерского потенциала руководителей, регулярное обучение сотрудников в рамках выполнения профессиональных обязанностей. Также Газпромбанк проводит корпоративные мероприятия с целью развития личных и профессиональных качеств сотрудников [10].

Таким образом, проведённый обзор показывает, что система мотивации персонала кредитных организаций прошла ряд этапов развития. Сначала это была простая система исключительно денежного стимулирования, то есть премирование за определённые заслуги сотрудника. Пока банки были небольшими подразделениями, это было вполне эффективно, но с развитием банковской системы, увеличением штата сотрудников, количества филиалов банка,

простое премирование перешло в более сложную систему мотивации. Кроме материального стимулирования, стало активно использоваться различные нематериальные способы мотивации. При разработке системы мотивации персонала кредитной

организации необходимо использовать комплексный подход и ориентироваться на практические достижения в области управления персоналом банковской сферы.

#### **Библиографический список**

1. Трейси Б. Мотивация. – М.: «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013. – 136 с.
2. <https://www.gazprombank.ru/sustainability/management/hr-policy-and-staff-motivation/> - сайт АО Банк ГПБ
3. Менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Финансы и кредит» / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин, Л. А. Чаусова [и др.]. – Калуга : Калужский центр делового образования, 2008. – 440 с. – ISBN 9785990100855.
4. Афолина, А. С. Мотивация труда банковских работников // Молодой ученый. — 2013. — № 5 (52). — С. 355-356.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Паблишер, 2021. – 150 с.
6. Субботина, Т. Н. Особенности мотивации труда персонала на предприятии в условиях пандемии / Т. Н. Субботина, Н. А. Баранова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-3(75). – С. 104-108. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-104-108.
7. <https://npfsberbanka.ru/news/45474/> - сайт АО «НПФ Сбербанка»
8. Субботина, Т. Н. Трансформация банковской деятельности в условиях пандемии COVID-19 / Т. Н. Субботина, К. В. Исакичева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 144-147. – DOI 10.24411/2411-0450-2021-1086.
9. <https://csr2019.vtb.ru/employees/staff-motivation> - сайт ПАО Банк ВТБ
10. <https://www.gazprombank.ru/sustainability/management/hr-policy-and-staff-motivation/> - сайт АО Банк ГПБ

### **THE MAIN TRENDS IN BUILDING A SYSTEM OF MOTIVATION OF STAFF OF CREDIT ORGANIZATIONS: ANALYSIS OF RUSSIAN MANAGEMENT PRACTICE**

**T.N. Subbotina**, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

**A.M. Greenberg**, *student*

**Tsiolkovsky Kaluga State University**  
(Russia, Kaluga)

**Abstract.** *The article is devoted to the issues of designing a system of motivation of staff of credit organizations. The main trends of working with staff in Russian banks are revealed. The components of the material and non-material motivation of the staff of credit organizations are determined. Recommendations on the development of an effective system of motivation of staff of credit organizations are given, taking into account the experience of leading Russian banks.*

**Keywords:** *staff motivation system, credit institution, staff, material motivation, non-material motivation.*

## СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

С.Х. Сулумов, канд. географ. наук, доцент  
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова  
(Россия, г. Грозный)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-109-113

**Аннотация.** *Мировая экономика и общество вынуждены постоянно адаптироваться к стремительно меняющимся условиям окружающей действительности. Одним из ключевых факторов этих изменений является цифровая трансформация, которая основана не только на Интернет-ресурсах, но, и на новейших цифровых технологиях, ставших неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Цифровые технологии влияют не только на общество и экономику, но и на рынок труда, в частности. С одной стороны, процесс цифровизации создал возможности для появления новых продуктов, технологий и процессов, а с другой, таит в себе некую угрозу. Как и любая промышленная революция, она выражается в новых вызовах для работодателей и сотрудников. Цифровые технологии и сервисы изменили правила приема сотрудников на работу, а также требования к их знаниям и навыкам. Актуализируются онлайн-платформы в трудовой деятельности, что приводит к изменениям на рынке труда. Процесс цифровизации в данной статье рассмотрен в качестве способа для развития творческого потенциала сотрудников, в связи с новым мировым экономическим порядком, в котором основным продуктом стал сервис услуг. Рассмотрен также процесс «креативизации» рабочего места, так как рабочие процессы современности требуют от сотрудников высокопроизводительных интеллектуальных усилий. Цель данной статьи заключается в анализе и характеристике структурных изменений на рынке труда в условиях цифровизации экономики.*

**Ключевые слова:** *автоматизация, цифровые технологии, рынок труда, трудоустройство, креативизация, рабочие места, базовый доход, экономика.*

Структура экономики в эпоху цифровых технологий претерпевает более значительные изменения, чем в эпоху глобализации. Услуги становятся основным продуктом труда, постепенно вытесняя товарную продукцию. Эпидемиологическая ситуация в мире, связанная с «COVID-19», еще больше усугубила эту тенденцию, на что рынок труда соответственно отреагировал. В то время, когда рабочие места в сфере материального производства закрыты и недоступны, сфера услуг, наоборот, требует больше рабочей силы (доставка товаров, онлайн-услуги и т.п.). Сферы образования и здравоохранения начали активно осваивать различные виды услуг, а также способы их предоставления через глобальную сеть Интернет.

Стремительное развитие цифровой экономики породило много проблем на рынке труда, которые затрагивают как его структурные преобразования, так и все отрасли

сферы услуг. Производительность труда в высокотехнологичных и роботизированных сферах намного больше, чем в остальных отраслях, которые отстают в цифровизации. Этот рост сопровождается сокращением переменного капитала за счет высвобождения рабочей силы, и снижения затрат на рабочую силу, наряду с заменой рабочих мест робототехникой. Соответственно, это оказывает влияние на организационную структуру капитала. Стоит отметить, что исследователи прогнозировали, «что роботизация и внедрение искусственного интеллекта приведут не столько к повышению эффективности работы человека, сколько к его постепенному вытеснению из оцифрованных процессов» [1, с. 172].

В процессе цифровизации, экономика избавляется от сотрудников, занятых «простым» трудом, однако проблема востребованности квалифицированных кад-

ров остается все еще актуальной [2]. Замена «живого» труда капиталом, ведет к увеличению органического состава производства. Таким образом, технологический прогресс вызывает рост производительности труда, прибыли, цифровых платформ и экосистем для роботизированных производств, но, с другой стороны, вызывает рост безработицы и снижение нормы прибыли. Вытеснение живого труда и сокращение рабочих мест частично компенсируются созданием новых рабочих мест.

Автоматизация – как часть цифровой трансформации бизнеса, является одной из самых важных проблем, которая влияет на рынок труда. Многие экономические модели предсказывали, что увеличение цифровых технологий и широкое использование робототехники неизбежно приведет к увеличению производительности труда. Согласно прогнозам консалтинговой группы «McKinsey»: «... в мире к 2036 году будет автоматизировано до 50% рабочих процессов. Это приведет к значительному высвобождению персонала, сокращению количества рабочих мест, требующих средней квалификации, и увеличению разницы в уровнях оплаты труда» [3, с. 9].

Цифровизация экономической сферы предполагает структурные преобразования количественных параметров рынка труда, и изменения формата взаимодействия сотрудников и работодателей. Исследователи выделили следующие особенности процесса цифровизации экономики [4]:

- расширение дистанционного формата взаимоотношений, которые децентрализуют трудовую деятельность, и формируют гибкую модель рынка труда;

- проблемы с долгосрочным планированием карьеры сотрудника;

- отсутствие гарантий на постоянную трудовую занятость;

- необходимость приспосабливаться к меняющимся условиям на рынке труда, чтобы быть востребованным сотрудником.

Многим экономическим организациям и предприятиям выгодно внедрение цифровых технологий, так как они облегчают их работу и приводят к повышению заработной платы. Как отмечают исследователи: некоторые офисные рабочие места

превратятся в «домашние офисы» («home office»), которые будут поддерживать связь через сеть Интернет [5]. Таким образом, предприятия смогут сэкономить на аренде помещений, техническом оснащении и оборудовании. Многие сотрудники будут переведены на дистанционный доступ к рабочему месту, и смогут сами планировать свой график и затраты [6].

Однако, есть и такие работники, которые будут всячески стараться адаптироваться к новой среде, и возможно, даже потеряют свои рабочие места. Это значит, что некоторые рабочие места постепенно исчезнут, а на другие – значительно увеличится спрос. В связи с этим, появятся новые профессии, связанные с цифровыми технологиями. Однако, проблема переподготовки и обучения потерявших работу сотрудников новым навыкам, остается актуальной по сей день. Непонятно, кто будет платить за их обучение. Если все будет оплачиваться из средств государственного бюджета, остается под вопросом, из каких источников и каким образом можно будет получить эти средства.

Еще в 2018 году, на заседании Министерства труда и социальной защиты РФ, было отмечено, что «... стратегической целью регулирования рынка труда является опережающее обеспечение потребностей экономики в квалифицированных кадрах на основе эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов» [7]. На 2021 год, количество потерянных рабочих мест превышает количество новых. С развитием цифровой экономики в таких темпах, не исключено, что эти объемы уравниваются, и это будет лучший сценарий развития, поскольку повышение производительности труда, также обеспечит более высокие доходы за счет изменения структуры занятости и переквалификации сотрудников на рынке труда. Однако этот позитивный сценарий будет сопровождаться негативным оттенком: сокращение рабочих мест и высвобождение рабочей силы резко сократят платежеспособный спрос. В то же время, увеличится нагрузка на государственный бюджет, чтобы обеспечить нейтральный социальный баланс и предотвратить социальные потрясения.

Важно отметить, что в случае развития негативного сценария социальные потрясения могут в первую очередь затронуть развитые страны, поскольку в этих странах давно существует особое соглашение между государством и обществом о поступательном повышении уровня благополучия. С середины XX века, после окончания Второй мировой войны, во многих западных странах были предприняты меры для обеспечения роста благосостояния населения на протяжении всей жизни. Эта «привычка» была институционализирована и стала восприниматься как должное, в качестве неотъемлемой части социального порядка.

Однако, сокращение рабочих мест, цифровизация бизнеса и государственного сектора могут изменить это соглашение, вплоть до отмены. Восприятие уровня благосостояния как данности, совершенно разное в странах Востока и Запада. Восточное общество еще не привыкло к росту благосостояния, поскольку каждый новый глобальный экономический кризис приводит к снижению благосостояния, за которым следует рост в периоды бума и новый спад в периоды кризисов. Западное общество переносило кризисы гораздо легче, поскольку их экономики восстанавливались быстрее, и дольше оставались в периоде процветания. На 2021 год социальные потрясения, вызванные сокращением рабочих мест и увольнением рабочей силы, гораздо опаснее для развитых стран. Это не значит, что восточные страны будут освобождены от сокращения рабочих мест, но здесь, население более подготовлено к трудным временам из-за привычки выживать в сложных условиях, чем их западные соседи. Соответственно, в странах Востока процесс замещения материального производства потреблением нематериальным, и внедрение конкретных «интеллектуализированных» продукции и услуг (на основе возобновляемых источников) происходит медленнее.

На 2021 год представители восточных стран демонстрируют креативность, находчивость и рвение к качественному образованию, в то время как западные общества довольно депрессивны, поскольку

картина мира, сложившаяся за последние десятилетия, продолжает кардинально меняться. Это происходит так стремительно, что общество не успевает за всеми изменениями и процессами. Согласно данным Организации Объединенных Наций, по доступности онлайн-сервисов электронного правительства Россия в 2020 году находилась на 36-м месте рейтинга, учитывая, что в 2018 году, она была на 32-м месте [8]. Это также должно послужить сигналом, необходимости активации процесса внедрения государственных онлайн-услуг. Пока еще нет научно сформулированной точки зрения относительно характера воздействия на рынок труда процессов цифровизации экономики. Однако исследователи отмечают, что сотрудникам в будущем придется осваивать новые профессиональные навыки, чтобы справляться со своей работой. В другом случае, Россию ждет дефицит кадров [9, с. 23]

Тенденция к созданию рабочих мест сопровождается постепенной потерей ценности товарного фетишизма, основанного еще К. Марксом. Права частной собственности перестают играть существенную роль в формировании и развитии производственных отношений. Важно отметить, что изменение структуры производства и смена вектора от материального производства к производству услуг, создает уникальную ситуацию в производственной сфере, при которой возможно бесконечное развитие при наличии платежеспособного спроса.

Это обусловлено тем, что потребление услуг, как и их производство, связано с непосредственным участием потребителя, а его потребности, как известно, безграничны. Предел возможностей производства сместился в сторону кривых потребительских бюджетных ограничений. Именно здесь в полной мере проявляется основная проблема цифровизации экономики в виде сокращения рабочих мест и снижения платежеспособного спроса. Кривая бюджетных ограничений смещает кривую производственных возможностей назад, что приводит к снижению нормы прибыли предпринимателей. В настоящее время отмечается увеличение спроса на специали-



стов информационно-коммуникационных технологий: «Удельный вес потребности для замещения вакантных рабочих мест по специалистам высшей квалификации ИТ – сектора составляет 3,3% (по специалистам высшей квалификации в целом этот показатель только 2,3%)» [10, с. 59].

В основном, все подходы к решению проблемы обеспечения платежеспособного спроса, сводятся к формированию новых источников дохода на основе модели базового дохода, и снижению налогов для населения с низкими доходами. Такие модели действительно могут поддержать уволенных работников и обеспечить достаточный уровень доходов для населения. Необходимо время, чтобы привыкнуть к «креативизации» рабочих мест с последующим их увеличением.

В заключении стоит отметить, что цифровизация уже задала некий образец бу-

дущего всего человечества. Оно насыщено «умными» технологиями, которые без участия человека способны справиться со многими задачами и выполнять различные операции. Процесс цифровизации стал уже данностью, отталкиваясь от которой необходимо рационально подходить к решению уже существующих проблем. В свою очередь, цифровизация оказала сильное влияние на рынок труда и сделала ему вызов. Так как человеческий труд в производственной сфере стали заменять технологии нового типа, структура рынка труда находится в активном процессе трансформации. Структурные изменения коснулись характера трудовой деятельности, досуга, рабочего графика и организации труда. На данный момент очень важно принять все необходимые управленческие решения, чтобы избежать негативных последствий.

#### **Библиографический список:**

1. Дигилина О.Б., Тесленко И.Б. Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 166–181. URL: file:///C:/Users/PC/Desktop/transformatsiya-rynka-truda-v-usloviyah-tsifroviza (дата обращения: 21.10.2021).
2. Цифровая экономика: как будет меняться мировой рынок труда с 2018 по 2025 г. 24.08.2017. URL: [https://neohr.ru/kadrovye-voprosy/article\\_post/tsifrovaya-ekonomika-kak-budet-menyatsya-rynok-truda-s-2018-po-2025-gody](https://neohr.ru/kadrovye-voprosy/article_post/tsifrovaya-ekonomika-kak-budet-menyatsya-rynok-truda-s-2018-po-2025-gody) (дата обращения: 23.10.2021).
3. Исследование экспертной группы Digital/McKinsey. Цифровая Россия: новая реальность: Электронная версия печатной публикации. – 126 с. URL: <https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (дата обращения: 22.10.2021).
4. Одегов Ю.Г., Павлова В.В. Новые технологии и их влияние на рынок труда // Уровень жизни населения регионов России. – 2018. – №2(208). – С. 66.
5. Сизова И.Л., Хусяинов Т.М. Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2017. Т. 10. № 4. С. 376-396.
6. Ширинкина Е.В. Человеческий капитал и рынок труда в цифровом развитии российской экономики // Экономика труда. 2019. № 1. С. 103-112.
7. Вафина Д. Цифровая экономика: вектор развития службы занятости // Моя газета. Татарстан. 2018. 20 апр. № 14. URL: <http://mg-tatarstan.ru/node/4951> (дата обращения: 19.10.2021).
8. Рейтинг электронного правительства ООН (EGDI). 2020/07/20. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_%D1%8D%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9E%D0%9E%D0%9D\\_\(EGDI\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D1%8D%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%9E%D0%9E%D0%9D_(EGDI)) (дата обращения: 22.10.2021).
9. Аболихина Е.С. Трансформация рынка труда России в условиях цифровой экономики // Плехановский Барометр. – 2017. – №4 (12). – С. 23.

10. Ахапкин Н.Ю., Волкова Н.Н., Иванов А.Е. Развитие цифровой экономики и перспективы трансформации российского рынка труда // Вестник ИЭ РАН. – 2018. – №5. – С. 5.

## **STRUCTURAL CHANGES IN THE LABOR MARKET IN THE CONDITIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

**S.Kh. Sulumov**, *Candidate of Geography Sciences, Associate Professor*  
**Kadyrov Chechen State University**  
**(Russia, Grozny)**

**Abstract.** *The world economy and society are forced to constantly adapt to the rapidly changing conditions of the surrounding reality. One of the key factors behind these changes is digital transformation, which is based not only on Internet resources, but also on the latest digital technologies that have become an integral part of our daily life. Digital technologies affect not only society and the economy, but also the labor market in particular. On the one hand, the digitalization process has created opportunities for the emergence of new products, technologies and processes, and on the other hand, it is fraught with some kind of threat. Like any industrial revolution, it presents new challenges for employers and employees. Digital technologies and services have changed the rules for hiring employees, as well as the requirements for their knowledge and skills. Online platforms in the workplace are being updated, which leads to changes in the labor market. The digitalization process in this article is considered as a way to develop the creative potential of employees, in connection with the new world economic order, in which the service of services has become the main product. The process of "creativeization" of the workplace is also considered, since modern work processes require highly productive intellectual efforts from employees. The purpose of this article is to analyze and characterize structural changes in the labor market in the context of the digitalization of the economy.*

**Keywords:** *automation, digital technologies, labor market, employment, creativity, workplaces, basic income, economics.*

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕГИОНА:  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ**

**Х.Э. Таймасханов**, *д-р экон. наук, профессор*

**Р.Х. Азиева**, *профессор*

**А.А. Шахтамиров**, *магистрант*

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад.**

**М.Д. Миллионщикова**

**(Россия, г. Грозный)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-114-118*

***Аннотация.** Кадровое резервирование по своей сути является достаточно эффективной методикой управления персоналом, поскольку позволяет обеспечивать потребности государственной службы регионов в компетентных и мотивированных сотрудниках с высокой квалификацией, повышать мотивацию сотрудников учреждений, обеспечивать преемственность в управлении и т.д. Однако в настоящее время существует ряд сдерживающих факторов, не позволяющих реализовать все преимущества данного инструмента кадровой политики. Среди этих факторов можно выделить такие, как фиктивно-демонстративный характер процедуры формирования резерва, отсутствие достаточного законодательного регулирования, отсутствие мотивации для участия в конкурсах. Для повышения эффективности работы инструментов кадрового резервирования необходимо применять единые правила и методики создания кадровых резервов, законодательно определить правовой статус резервистов, создать систему контроля использования кадровых ресурсов, зачисленных в резерв, повысить прозрачность работы системы, реализовывать механизмы обучения.*

***Ключевые слова:** кадровый резерв, кадровая политика, региональный уровень, кадровый потенциал, государственная служба.*

**Введение**

Эффективное государственное управление требует профессионального исполнения задач и функций, возложенных на государственные органы как на федеральном, так и на региональном уровнях. Для обеспечения качественного формирования кадрового состава государственной службы отбор персонала должен основываться на передовых практиках управления персоналом.

Институт кадрового резервирования является достаточно эффективным инструментом обеспечения укомплектованности кадрового состава на государственной службе и в коммерческих структурах, поскольку позволяет достаточно быстро замещать вакантные должности на ключевых позициях. Также инструменты кадрового резервирования позволяют повысить мотивацию сотрудников учреждений, поскольку предусматривают возможности продвижения по службе. При этом под

кадровым резервом понимается группа лиц, сформированная на конкурсной основе для замещения должностей на государственной службе. Наличие института кадрового резервирования позволяет компенсировать недостаток квалифицированных и компетентных специалистов в органах государственной власти, повысить готовность государственных структур к организационным изменениям, обеспечить преемственность в управлении и т.д.

Однако, как показывает практика, институт кадрового резервирования в органах государственной службы является относительно формальным, кадры из резерва по большей части не получают назначений на желаемые должности, а вакантные позиции замещаются лояльными кадрами с использованием механизмов протектирования. В настоящее время данный институт нельзя расценивать как эффективно функционирующий и выполняющий свои функции. По этой причине в настоящей

статье предпринята попытка разработки рекомендаций по совершенствованию механизмов кадрового резервирования на уровне регионов.

### **Обзор литературы**

Применение кадрового резервирования в региональной кадровой политике рассматривается в научной статье И.Б. Шебуракова и Татариновой Л.Н., где авторы показывают, что использование механизмов резервирования является важным инструментом повышения конкурентоспособности и повышения качества государственного управления на уровне региона. Однако, как следует из выводов, полученных исследователями, сами механизмы кадрового резервирования на государственной службе требуют корректировки, поскольку не позволяют достигнуть заявленных целей кадровой политики регионов. Так, в качестве одной из основных проблем выделяется фиктивно-демонстрационный характер применения данного инструмента, что негативно сказывается на восприятии кадрового резервирования как методики управления [1].

В современных библиографических источниках активно обсуждаются аспекты эффективности функционирования системы кадрового резервирования на государственной службе. Так, в работе Р.Ю. Налимова показано, что отсутствие единых правил работы с кадровым резервом на федеральном и региональных уровнях является причиной того, что механизм кадрового резервирования нельзя рассматривать в качестве эффективного инструмента кадровой политики, обеспечивающего достижения стратегических целей учреждений [2].

Н.К. Калмыков и И.А. Краснопольский указывают на проблему низкого уровня доверия населения к механизму кадрового резервирования, вызванного непрозрачностью системы, отсутствием единства методик формирования резервов и отчетности государственных учреждений об использовании зарезервированного трудового потенциала [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Е.В. Баханова, анализируя специфику реализации механизмов кадрового резер-

вирования на региональном уровне, указывает на следующие факторы, сдерживающие развитие института кадрового резервирования:

- отсутствие законодательно закреплённых механизмов выделения средства на обучение лиц, состоящих в резерве управленческих кадров;

- низкая мотивация у граждан к участию в конкурсах в силу бюрократической сложности процедуры и отсутствия гарантий заключения трудовых правоотношений [4].

В целом, проблема низкой эффективности данного института находится в плоскости особенностей законодательной базы. Так, Д.И. Ковтков, В.И. Кузнецов в своей статье подробно анализируют правовые аспекты функционирования института кадрового резервирования и приходят к выводам, что в настоящее время правовой статус включенных в реестр лиц является неопределённым [5], что снижает мотивацию наиболее перспективных кадров к участию в конкурсах и противоречит логике создания данного механизма, как инструмента отбора наиболее подходящих и компетентных кадров.

### **Результаты и обсуждение**

Для оценки эффективности и возможностей кадровое резервирование целесообразно рассмотреть с точки зрения формирования резерва и с позиции его использования. Формирование резерва означает подготовку населения к трудовой деятельности и создания кадрового потенциала региона. Использование же резерва подразумевает реализацию трудовых способностей и фактическую реализацию накопленного кадрового потенциала.

На взгляд автора, подготовка населения к трудовой деятельности в целях формирования кадрового резерва является ключевым элементом реализации кадровой политики. Так, в Германии для лиц в возрасте до 32 лет действуют специальные программы обучения и подготовительной службы, по итогам которой происходит назначение на начальные позиции в органах государственной власти. Во Франции за подготовку кадров отвечает Высшая Школа администрирования, в которой бу-

дущие работники государственной службы получают необходимые навыки, а обучение полностью финансируется государством. По окончании обучения гарантируется предоставление должности и создаются условия для построения карьеры государственного служащего [6].

Российская практика формирования кадровых реестров отличается тем, участие государственной власти и муниципальных образований в подготовке специалистов минимально. Как правило, при формировании внешнего резерва (резерва кадров, не состоящих в момент подачи зачисления в резерв на государственной службе) от кандидатов требуются навыки и умения, необходимые для работы в качестве государственного служащего и подтверждённая компетенция.

Также в российской практике существуют и молодежные резервы, в которые зачисляются выпускники высших учебных заведений на основании прохождения сложной процедуры конкурсного отбора. Молодёжные кадровые резервы создаются в Томской области, Республике Татарстан, Пермском крае, Самарской области, Кировской области, Нижегородской области и других субъектах Российской Федерации [7].

Однако ключевым отличием российской практики кадрового резервирования является отсутствие гарантий для резервистов к получению желаемых должностей на государственной службе, то есть резервы формируются, но трудовые ресурсы фактически не используются. Для молодых специалистов сложность прохождения процедуры для зачисления в резерв не оправдывается предоставлением гарантий получения рабочих мест, что снижает мотивацию участия в конкурсах.

По нашему мнению, более целесообразно взаимодействовать с вузами, отбирать активных и заинтересованных студентов, для которых будут созданы дополнительные образовательные модули и предоставляться гарантии получения должности государственного служащего по окончании обучения и прохождения аттестации. Подобная система профильного образования с обязательным предостав-

лением рабочих мест реализована во Франции и хорошо зарекомендовала себя в качестве эффективного инструмента формирования и использования кадрового резерва.

Эффективное формирование кадрового резерва и кадрового состава органов государственной службы в регионах страны требует скоординированной, системной и ориентированной на результат работы, включающей в себя:

1. Создание единых правил и методик формирования кадровых резервов в различных регионах и на уровне одного региона для различных ведомств.

2. Создание механизмов контроля использования зарезервированных трудовых ресурсов внутри различных ведомств и на уровне регионов.

3. Определение на законодательном уровне правового статуса зачисленных в резерв лиц, предоставление гарантий.

4. Повышение прозрачности работы системы кадрового резервирования.

5. Создание механизмов обучения молодых специалистов для зачисления в резерв.

Как уже отмечалось ранее, в российской практике отсутствует единый подход к формированию и использованию кадрового резерва. На региональном уровне в системе государственной службы различают следующие кадровые резервы:

- кадровый резерв органа государственной власти;

- резерв управленческих кадров муниципальных образований.

Для включения в кадровый резерв претендентам необходимо пройти два этапа: проверки достоверности и полноты предоставленных сведений, а также индивидуальное собеседование. При этом на уровне каждого региона существует множество органов муниципальных и региональных подразделений, каждое из которых самостоятельно формирует кадровые резервы, для зачисления в которые необходимо подавать отдельный пакет документов и проходить конкурсный отбор. Более целесообразным является создание единого регионального кадрового резерва, что позволит повысить качество отбора кадров и сни-

зить нагрузку на кадровые службы отдельных ведомств.

Так, в Ленинградской области создана централизованная кадровая служба субъекта РФ, демонстрирующая возможности организационного оформления единого центра формирования кадрового состава гражданской службы. Единый кадровый резерв также может быть создан на базе учреждения, подведомственного государственному органу субъекта Российской Федерации по управлению государственной службой или высшему органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации. Наличие единого резерва кадров на уровне региона позволит решить проблемы, связанные с непрозрачностью работы системы, а также проблемы контроля над использованием кадровых резервов, что в конечном счете повысит уровень доверия населения к кадровым резервам и повысит эффективность данного инструмента кадровой политики.

#### **Выводы**

Сложившаяся в настоящее время система кадрового резервирования носит по

большой части фиктивно-демонстрационный характер, поскольку для специалистов не создаются условия для получения необходимых навыков и компетенций, а также не предоставляются гарантии будущего трудоустройства. На наш взгляд, невозможно повысить эффективность системы кадрового резервирования без совершенствования законодательства в данной области.

Также в системе кадрового резервирования отсутствует единство методик формирования как внутри регионов, так и в разрезе субъектов РФ. Каждые учреждения самостоятельно формируют кадровые резервы и проводят конкурсы, что создает дополнительные административные барьеры для кандидатов и повышает нагрузки на кадровые службы. Более целесообразно на уровне регионов создавать единые кадровые резервы, обеспечивающие более эффективное перераспределение кадровых ресурсов, а также создающие условия для обеспечения контроля и повышения прозрачности работы механизмов кадрового резервирования.

#### **Библиографический список**

1. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Региональные практики работы с резервом управленческих кадров // Коммуникология: электронный научный журнал. 2019. №3. С.50-64.
2. Налимов Р.Ю. Структура управления кадровым резервом государственных органов Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2019. №1. С.77-86.
3. Калмыков Н.К., Краснопольский И.А. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности // Лидерство и менеджмент. 2016. №4. С.221-232.
4. Баханова Е.В. Резерв управленческих кадров как социальный ресурс развития регионов РФ // Приволжский научный вестник. 2012. №5 (9). С.76-82.
5. Ковтков Д.И., Кузнецов В.И. Правовые проблемы формирования резерва кадров на государственной гражданской службе // Журнал российского права. 2019. №11. С.121-130.
6. Налимов Р.Ю. Концептуальные подходы к государственной политике по формированию кадрового резерва зарубежных стран // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2018. № 4(57). С.101-104.
7. Агекян С.В. Молодёжный кадровый резерв в субъектах РФ // Инновационная наука. 2021. №3. С.172-174.

**PERSONNEL RESERVE IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM OF THE REGION:  
EFFICIENCY AND OPPORTUNITIES**

**H.E. Taymaskhanov**, *Doctor of Economic Sciences, Professor*

**R.Kh. Azieva**, *Professor*

**A.A. Shakhtamirov**, *Graduate Student*

**Grozny State Oil Technical University named after acad. M.D. Millionshchikova  
(Russia, Grozny)**

***Abstract.** Personnel redundancy is inherently a fairly effective method of personnel management, since it allows you to meet the needs of the public service of the regions in competent and motivated employees with high qualifications, increase the motivation of employees of institutions, ensure continuity in management, etc. However, currently there are a number of constraining factors that do not allow realizing all the advantages of this personnel policy tool. Among these factors, one can distinguish such as the fictitious and demonstrative nature of the reserve formation procedure, the lack of sufficient legislative regulation, and the lack of motivation to participate in competitions. In order to improve the efficiency of personnel reserve tools, it is necessary to apply uniform rules and methods for creating personnel reserves, legislatively determine the legal status of reservists, create a system for monitoring the use of personnel resources enrolled in the reserve, increase the transparency of the system, implement training mechanisms.*

***Keywords:** personnel reserve, personnel policy, regional level, personnel potential, public service.*

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ПРОДВИЖЕНИЯ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Д.Ш. Тактарова, студент

Донской государственный технический университет  
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-119-126

**Аннотация.** В статье проведен анализ теоретико-методических подходов и прикладных аспектов оценки эффективности рекламной деятельности в сети, Интернет-рекламы. Предложено авторское определение Интернет-рекламы. Доказано, что при осуществлении процедуры оценки эффективности Интернет-рекламы целесообразно использовать комплексный методический подход, позволяющий оценивать коммуникативные и экономические показатели в рамках модели AIDA. На основе проведенных исследований систематизированы основные KPI Интернет-рекламы и определены источники информации для их расчета. Разработан методический подход к оценке эффективности Интернет-рекламы как инструмента продвижения в электронной коммерции.

**Ключевые слова:** интернет-реклама, маркетинг, электронная коммерция, рекламная деятельность, KPI, клиент, покупатель, объем продаж, продвижение.

**Введение.** Реалии активных рыночных преобразований и поддержка компаниями своих конкурентных позиций приводят к применению в своей деятельности новейших маркетинговых инструментов, таких как электронный мерчандайзинг, SMS-маркетинг, интернет-реклама. Поэтому компании сферы торговли должны разрабатывать стратегические планы с включением в них маркетинговых мероприятий по внедрению новейших рекламных технологий в Интернете и контролировать ход их выполнения. Это доказывает важность и актуальность изучения теоретико-методических и прикладных основ интернет-рекламы, ее возможностей и перспектив развития. Еще одним важным вопросом является оценка эффективности Интернет-рекламы. Стоит отметить, что по сравнению с другими рекламными каналами, оценка эффективности Интернет-рекламы является наиболее прозрачной, однако, вопрос определения соотношения вложенных в Интернет-рекламу средств и рост объемов сбыта или других показателей деятельности компании остается актуальным.

**Результаты исследования.** Исследованию проблем Интернет-рекламы, ее содержания, возможностей и эффективности

посвящали свои труды такие ученые как: Б. Айзенберг, Дж. Айзенберг, Ю. Аронсон и других. Вопросам исследования эффективности интерактивных рекламных инструментов посвящены работы Пола Павлоу и Дэвида Стюарта, комплексный метод оценки эффективности Интернет-рекламы, изложенный в трудах Дейнекина Т.В. [1-18]. Однако, в настоящее время не выработано единых подходов и мнений по оценке эффективности Интернет-рекламы, в частности, при использовании системы KPI (Key Performance Indicator) - ключевых показателей эффективности деятельности, которые позволяют измерять как количественные, так и качественные параметры. Это свидетельствует о важности и неоднозначности задач по оценке эффективности рекламной деятельности компаний в Интернете.

Целью статьи является анализ теоретико-методических подходов и прикладных аспектов оценки эффективности рекламной деятельности в Интернет и разработка методического подхода к оценке эффективности интернет-рекламы как инструмента продвижения в электронной коммерции.

История развития и формирования Интернет-рекламы сравнительно недолгая в



настоящее время. Сам Интернет только в течение последних двух десятилетий перестал быть исключительно средством передачи информации и стал средой ведения бизнеса. Практически в то же время Интернет-реклама стала одним из инструментов в маркетинговой деятельности компаний.

На основе проанализированных научных и научно-методических источников [1-18] систематизированы общие сведения об интернет-рекламе как составляющей рекламного менеджмента. Было установлено, что интернет-реклама – это новое, гибкое, высокотехнологичное и интеллектуальное коммуникационное средство электронного маркетинга, которое позволяет эффективно решать широкий спектр задач для любого бизнеса: стимулирование продаж, поддержка имиджа предприятия, развитие бренда и т.д.

Р. Зефф и Б. Аронсон определяют Интернет-рекламу как конвергенцию традиционной рекламы и маркетинга прямого отклика и конвергенцию брендинга, распространения информации и продаж [6].

Следует отметить, что интернет-реклама, как и любой вид рекламы, имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществами интернет-рекламы являются: низкие затраты на создание и размещение рекламных сообщений, высокая оперативность передачи информации, мультимедийность интернет-рекламы, большой объем рекламной информации о товаре, интерактивность, диалог и визуализация контакта клиента с рекламодателем предоставляют возможность выбора вида рекламы в Интернете: баннерная, контекстная, медийная, через поисковую автоматизацию сайта, пресс-релиз, социальные сети, блоги, возможность передачи и получения информации круглосуточно в удобном месте, условия быстрого распространения информации и экономия времени через автоматизацию, отсутствие географических границ, таргетинг.

Оценку эффективности деятельности компании в сфере Интернет-рекламы следует осуществлять на основе теоретических и практических наработок, поскольку данная проблемная сфера требует разно-

стороннего изучения. Большинство ученых и практиков предлагают выделять две группы эффектов от ведения рекламной деятельности в Интернет: коммуникативные (или информационные) и экономические. Часть ученых считает необходимым выделение также коммерческой составляющей эффективности.

По нашему мнению, коммерческая составляющая эффективности является необходимым при исследованиях, однако, она является одной из составляющих экономической эффективности Интернет-рекламы, поскольку в итоге повлияет на улучшение или ухудшение экономических показателей деятельности предприятия. Коммуникативная эффективность позволяет определить качественные и количественные параметры передачи целевой аудитории информации для формирования желаемой для рекламодателя позиции. Экономическую эффективность в общем можно определить как соотношение между полученным финансовым результатом и расходами на рекламную деятельность в Интернет.

Для оценки обеих составляющих эффективности рекламной деятельности в Интернет используются различные показатели из системы KPI (Key Performance Indicator). Важным в данном вопросе является роль практиков в сфере Интернет-маркетинга, и каждый из них предлагает собственные наработки. Часть из них предлагают использование ограниченного, оптимального, по их мнению, количества KPI, а некоторые предлагают максимальный перечень, например, Марк Хэйес предлагает список из 67 KPI, которые могут быть полезными при оценке эффективности деятельности на онлайн-рынке [7]. Мы предлагаем осуществлять рассмотрение показателей KPI в рамках модели AIDA (Attention - внимание, Interest - интерес, Desire - желание, Action - действие), которая адаптирована к онлайн сред распространения ведения рекламной деятельности. Так, Дейнекин [1], Шуман и Торсон [8], Д. Дроссос [9] предлагали собственные подходы адаптации модели AIDA к виртуальной среде. Среди преимуществ подходов ученых являются учет

и коммуникативных и экономических показателей эффективности Интернет-рекламы. В то же время, в данных исследованиях на разных этапах взаимодействия с пользователем используются различные KPI (Key Performance Indicator).

Поэтому, предлагаем собственный методический подход к адаптации модели AIDA в онлайн-среде, предусматривающий выделение KPI на каждом этапе взаимодействия (от показа рекламного сообщения до завершения покупки и преобразования нового покупателя в постоянного клиента и определение источников информации для их расчета. Использование модели AIDA или его модификаций позволит также оценить отток и определить причины оттока через показатели эффективности на каждом из этапов модели и выбрать пути снижения оттока посетителей, а соответственно и повышение популярности ресурса (коммуникативная эффективность) и потенциально экономической эффективности. Промежуточное отслеживание результатов позволит вовремя определять проблемы ведения рекламной кампании в Интернет и принимать действия для устранения проблем, в частности, выбрать новые рекламные площадки, изменить слоган, корректировать текст рекламного сообщения, его визуальное восприятие. В рамках модели AIDA происхо-

дит процесс покупки, начиная от возникновения потребности, которая стимулируется показом рекламного сообщения и до реализации повторных покупок.

Таким образом, следует определить и оценить различные KPI на каждом из этапов модели AIDA, что позволит в итоге определить один (ROI (Return Of Investments) - возврат инвестиций) или несколько показателей экономической эффективности в общем. Однако, определение только итоговых показателей недостаточно, поскольку, различные KPI влияют на весь спектр экономических показателей и их расчет позволит идентифицировать узкие места потерь потенциального дохода. Стоит отметить, что в практике большинство компаний используют от 3 до 10 KPI. Их выбор зависит от характера бизнеса и целей. Основные цели могут предусматривать рост трафика, увеличение объема продаж, увеличение базы данных клиентов в определенном регионе, улучшение мобильного опыта для клиентов, и, в итоге, рост ROI. С целью более эффективного избрания показателей KPI на каждом этапе модели AIDA, по нашему мнению, целесообразно их систематизировать по различным типам эффективности (коммуникативная или экономическое), а также по источникам данных для расчета (таблица 1).

Таблица 1. Показатели эффективности рекламной деятельности в Интернет

Этап	Тип эффективности	KPI	Источник данных
Демонстрация рекламного сообщения	Коммуникативная	Количество демонстраций (хитов) количество уникальных демонстраций (хостов)	Статистика сайта (GA, Serpstat, SimilarWeb, Интернет-счетчики)
	Экономическая	стоимость размещения рекламы	Данные хозяйственной деятельности компании, статистика Google AdWords, Facebook Ads
		CPM	GA, данные хозяйственной деятельности компании
		eCPM	GA
		CPUI	GA, данные хозяйственной деятельности компании
		CPAW	Опросы, данные хозяйственной деятельности
Переход на сайт	Коммуникативная	Поведенческие метрики (с VI и других), количество кликов количество уникальных кликов, объем трафика на сайт количество новых пользователей частота посещения, глубина просмотра, продолжительность просмотра, RVR, BR, CTR	GA
	Экономическая	CPC або EPC CPUC, CPUU, CPV, CPT	GA
Выбор (выбор товара, формирование заказа)	Экономическая	количество заказов	GA, данные хозяйственной деятельности, сайт
		частота заказов	GA
		CR	GA
		CPA CPL CPO, CTV или CPCг коэффициент конверсии	GA
		SCAR показатель отказов от корзины	GA, сайт
Покупка (оплата товара)	Экономическая	количество продаж, объем продаж LCR, CPS, средний чек AOV, CTO Cost per order, APRV	GA, данные хозяйственной деятельности компании, сайт

Часть показателей можно получить через различные инструменты системы веб-аналитики Google analytics1 (GA), которая является наиболее удобной и используемой в настоящее время. Остальные показатели рассчитывается на основе данных хозяйственной деятельности компании, счетчиков Интернет-статистики, данных GA, а также других сервисов для анализа и аудита сайта.

Количество демонстраций-показов (хитов) и количество уникальных показов (хостов) можно детализировать (расширить) за счет использования показателей AD Impression (для хитов) и AD Reach (для хостов), которые позволяют учесть количество показов нескольких рекламных модулей на одной странице, которые были загружены в браузер потенциального кли-

ента. Другим базовым показателем является стоимость размещения рекламы.

Показатель CPM определяет стоимость показа рекламного сообщения тысячи потенциальных клиентов. Он позволяет сравнивать эффективность различных рекламных каналов по ценовому параметру. Показатель CPUI (cost per unique impression) позволяет определить стоимость показа не всех, а только уникальных показов. eCPM позволяет оценить доход рекламодателя от 1000 показов рекламных сообщений. Показатель CPAW (cost per aware u ser) характеризует отношение затрат на рекламу к количеству пользователей, которые запомнили рекламное сообщение. Данный показатель позволит оценить эффективность различных каналов распространения рекламы и конкретных

рекламных сообщений по их визуальной «видимости» и запоминаемости в дальнейшем. Поведенческие метрики используются для анализа взаимодействия пользователей с сайтом. Среди поведенческих метрик стоит отметить общее количество кликов, количество уникальных кликов, объем трафика на сайт, количество новых посетителей, частота посещения, продолжительность просмотра и глубина просмотра. Показатель возвратов RVR (return visitor ratio) отражает уровень интереса к сайту рекламодателя. Показатель отказов BR (bounce rate) отражает количество пользователей, зашедших на интернет-ресурс и покинувших его, просмотрев только первую страницу. Важно учесть не только уровень удержания клиентов, но и уровень их оттока и выяснять причины такого оттока. Показатель CTR (click-through rate) расширяет возможности анализа кликабельности рекламного сообщения и позволяет определить соотношение количества кликов на него в количестве показов. Показатель CPC (cost per click) позволяет определить отношение затрат на рекламную кампанию в количестве кликов. CPC показывает рекламные расходы на каждый клик.

Показатель CTI (click to interest) является одним из неявных параметров, которые позволяют определить эффективность рекламной кампании в Интернете. Заинтересованными считают посетителей, которые просмотрели несколько страниц Интернет-ресурса, повторно зашли на него, оформили подписку на рассылку, добавили его адрес в закладки и т.д.

Одним из важнейших понятий при анализе эффективности Интернет-рекламы является понятие конверсии, то есть действия, не только подтверждающие интерес, но и движущие посетителя вниз по модели AIDA, например, регистрация, звонок, запрос на мессенджере, e-mail, формирования корзины покупателя и т.д. Коэффициент конверсии CR (conversion rate) показывает, сколько посетителей осуществили целевые действия. CR позволяет определить насколько эффективно работает тот или иной выбранный рекламный канал. Стоит отметить, что данный

показатель уменьшается при движении вниз по модели AIDA.

Показатель CPA (cost per action) позволяет определить затраты на одно конверсионное действие на сайте рекламодателя. CPL (cost per lead) позволяет определить затраты на одного потенциального клиента, который имел контакт с рекламодателем. Показатель CPO (cost per order) позволяет определить цену заказа, то есть затраты на привлечение одного клиента. Показатель CPCr (cost per customer) характеризует среднюю стоимость привлечения одного клиента. Показатель SCAR (shopping cart abandonment rate) показывает уровень отказов от уже сложившейся корзины покупателя. Показатель SCAR расширяет возможности использования показателя отказов BR, поскольку позволяет определять причины отказов от корзины заказов, которыми могут быть: неудобство форм оплаты, отсутствие скидок, негибкость их системы, проблемы или трудности с доставкой.

На завершающем этапе модели AIDA (или ее модификаций) оцениваются следующие показатели - количество продаж и их объем, LCR, CPS, размер среднего чека (AOV), а также размер средней выручки на одного посетителя (APRV). Кроме основных количественных показателей - количество продаж и их объем, важны следующие показатели. Показатель LCR (lead-close rate или lead conversion rate) позволяет определить процент закрытых сделок. Он позволяет определить, каков процент доведенных до оплаты сделок, то есть каков результат маркетинговых усилий. Показатель CPS (cost per sale) характеризует стоимость закрытых сделок. Показатель AOV (average order value) позволяет анализировать объем среднего чека. Показатель APRV (Average Revenue Per Visit) позволяет определить среднюю выручку на посетителя.

Для комплексного анализа эффективности Интернет-рекламы также следует использовать показатели, которые учитывают и то, что часть пользователей становится постоянными покупателями, которые осуществляют повторные покупки, например, это показатели CAC, CARS, LTV

(CLV), CRR, ROI, ROMI, как метрики оптимизации нескольких показателей.

Главный итоговый показатель – это показатель окупаемости инвестиций ROI рассчитывается как отношение дохода компании к инвестициям. Показатель возврата маркетинговых инвестиций ROMI (return Of Marketing Investments) — это главный KPI Интернет-маркетинга, отражающий его эффективность в виде отношения дохода к маркетинговым инвестициям. Показатель доли рекламных расходов CRR (cost Revenue Ratio) определяет эффективность рекламных затрат и рассчитывается как отношение затрат на рекламу к доходам по рекламе. Показатель пожизненной ценности клиента LTV (lifetime Value) (или CLV (customer lifetime value)) показывает прибыль, получаемую за все время сотрудничества с клиентом, является разницей между доходом от клиента и затратами на его привлечение и удержание. Показатели SAC (customer Acquisition Cost) и CARS (customer Acquisition and Retention Cost) характеризуют стоимость привлечения новых клиентов (SAC) и тех из них, кто осуществляет постоянные покупки (CARC). Показатель SAC тесно связан с показателем LTV и должен составлять не более чем его треть. Завершающим этапом оценки эффективности является расчет и анализ вышеука-

занных итоговых показателей, которые важны как с теоретической, так и с практической стороны.

**Заключение.** Результаты исследования оценки эффективности рекламной деятельности в Интернет показали, что мировой рынок Интернет-рекламы развивается очень динамично. Наиболее эффективными являются поисковая и SMM реклама, а наиболее популярным инструментом ее просмотра потребителями являются смартфоны. При проведении оценки эффективности Интернет-рекламы следует использовать комплексный подход, который позволит оценивать как коммуникативные, так и экономические показатели на всех этапах модели AIDA. Промежуточное отслеживание результатов позволит вовремя определять проблемы ведения рекламной кампании в Интернет, причины оттока посетителей и принимать действия для устранения проблем. В данном контексте систематизированы основные KPI Интернет-рекламы и определены источники информации для их расчета. Для улучшения мероприятий по оценке эффективности Интернет-рекламы следует проводить оценку различных каналов ее распространения, определить предельные границы определенных показателей или разработать шкалу данных показателей.

#### **Библиографический список**

1. Дейнекин Т.В. Комплексный метод оценки эффективности Интернет-рекламы в коммерческих организациях / Т.В. Дейнекин // *Маркетинг в России и за рубежом.* – 2003. – №2. – С. 102-115.
2. Бегишева, А. Н. Интернет-реклама в российском законодательстве / А. Н. Бегишева // *Наукофера.* – 2021. – № 4-1. – С. 260-263.
3. Ворожбит, О. Ю. Синергетический подход в управлении маркетинговой деятельностью предприятий / О. Ю. Ворожбит, Н. В. Шашло // *Азимут научных исследований: экономика и управление.* – 2016. – Т. 5. – № 2(15). – С. 49-52.
4. Бабаева, С. Ш. Интернет-реклама и искусственный интеллект: правовые проблемы / С. Ш. Бабаева // *Право и бизнес: правовое пространство для развития бизнеса в России: Коллективная монография. В 4-х томах / Отв. редактор С.Д. Могилевский [и др.].* – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Перспектив", 2020. – С. 264-271.
5. Vorozhbit, O. Y. Integration Processes and a Common Agricultural Market under the Conditions of the Eurasian Economic Union / O. Y. Vorozhbit, N. V. Shashlo // *International Business Management.* – 2016. – Vol. 10. – No 19. – P. 4635-4643.
6. Zeff, R. And Aronson, B. (2001) *Advertising on the Internet*, 3rd edn. New York: John Wiley.

7. Hayes M. 67 Key Performance Indicators (KPIs) for Ecommerce [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shopify.com/blog/7365564-32-key-performance-indicators-kpis-for-ecommerce>
8. David, W. Schumann and Esther Thorson (2006). Schumann Internet Advertising: Theory and Practice. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 516.
9. Drossos, D.A. et al. (2010). Advertising on the Internet: Perceptions of Advertising Agencies and Marketing Managers. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(3): 244-264.
10. Kuzubov, A. A. Implementation of monitoring subsystem in the regulation system of agro-food sector on regional level / A. A. Kuzubov, N. V. Shashlo // *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. – 2017. – No 2(62). – P. 33-41. – DOI 10.18551/rjoas.2017-02.05.
11. Кирьянова, Н. В. Особенности рынка интернет-рекламы и перспективы его развития в России / Н. В. Кирьянова // *Информация–Коммуникация–Общество*. – 2019. – Т. 1. – С. 132-137.
12. Рахманкулова, А. Р. Интернет-реклама как мощный инструмент для эффективных продаж / А. Р. Рахманкулова // *Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления: в 2-х частях / Под общей редакцией О.В. Павлова: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева*, 2019. – С. 146-150.
13. Татаринов, К. А. Роль интернет-рекламы в современном продвижении товаров и услуг / К. А. Татаринов, В. Ю. Капустян // *Global and Regional Research*. – 2019. – Т. 1. – № 3. – С. 53-59.
14. SMM как современный инструмент интернет-рекламы / Д. Г. Сотсков, В. А. Сармандеева, Т. Р. Мелконян, В. С. Козменко // *Научный вестник Гуманитарно-социального института*. – 2019. – № 9. – С. 8.
15. Аганина, Р. Н. Интернет-реклама в эпоху цифровизации / Р. Н. Аганина, Т. А. Андропова // *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)*. – 2020. – № 7(71). – С. 44-52. – DOI 10.17803/2311-5998.2020.71.7.044-052.
16. Королева, И. Г. Эффективность использования интернет-рекламы в условиях современной экономики / И. Г. Королева, С. В. Воробьев // *Modern Science*. – 2020. – № 11-3. – С. 115-120.
17. Алмагуси, М. Интернет-реклама и ее влияние на потребителя / М. Алмагуси // *Globus: Гуманитарные науки*. – 2019. – № 3(29). – С. 10-12.
18. Элиханов, В. Г. Виды интернет-рекламы и её особенности / В. Г. Элиханов, М. М. Матыгов // *Тенденции развития науки и образования*. – 2020. – № 68-1. – С. 164-166. – DOI 10.18411/lj-12-2020-49.

**METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY  
OF INTERNET ADVERTISING AS A TOOL OF PROMOTION IN ELECTRONIC  
COMMERCE**

**D.Sh. Taktarova, Student**  
**Don State Technical University**  
**(Russia, Rostov-on-Don)**

***Abstract.** The article analyzes the theoretical and methodological approaches and applied aspects of evaluating the effectiveness of online advertising, Internet advertising. The author's definition of Internet advertising is proposed. It has been proved that when carrying out the procedure for assessing the effectiveness of Internet advertising, it is advisable to use an integrated methodological approach that allows evaluating communicative and economic indicators within the framework of the AIDA model. On the basis of the research carried out, the main KPI of Internet advertising have been systematized and the sources of information for their calculation have been identified. A methodological approach to assessing the effectiveness of Internet advertising as a promotion tool in e-commerce has been developed.*

***Keywords:** online advertising, marketing, e-commerce, advertising activities, KPI, customer, buyer, sales volume, promotion.*

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ИТ СФЕРЕ

А.А. Фролова, магистрант

Л.Н. Захарова, канд. экон. наук, доцент

Кубанский государственный университет  
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-127-130

**Аннотация.** Организационная культура является важным составляющим успеха любой компании. В данной статье рассмотрены особенности развития организационной культуры в ИТ сфере под влиянием гибких методологий, а именно Agile, ее основные положения и влияние на формирование определенных норм, правил и ценностей организации. Определены достоинства и недостатки данной методологии, а также ее особенности с точки зрения организационной культуры в сфере услуг, которая позволяет рассмотреть процесс создания продукта с новой точки зрения.

**Ключевые слова:** организационная культура, Agile, гибкие методологии, ИТ сфера, информационные технологии.

Успех компании или отдельно взятой команды зависит не только от уровня и квалификации специалистов, но и от системы коммуникации, нравственных принципов, культурных особенностей организации, ее стратегии и целей. Все это содержится в понятии организационной культуры. Данный термин представляет собой продукт жизнедеятельности и развития организации. В него входят ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть сформированы как стихийно из-за воздействия различных

факторов среды, так и из-за управленческих решений в самой компании [2]. Коллективная цель и вера в ее достижение являются основой организационной культуры. «Вера возникает из предположения, что усилия человека являются частью какой-то более обширной системы, детали которой от него скрыты» [3].

Формирование организационной культуры представляет собой процесс создания системы, который зависит от целей компании и включает в себя нормы, правила и ценности (рис. 1) [2].

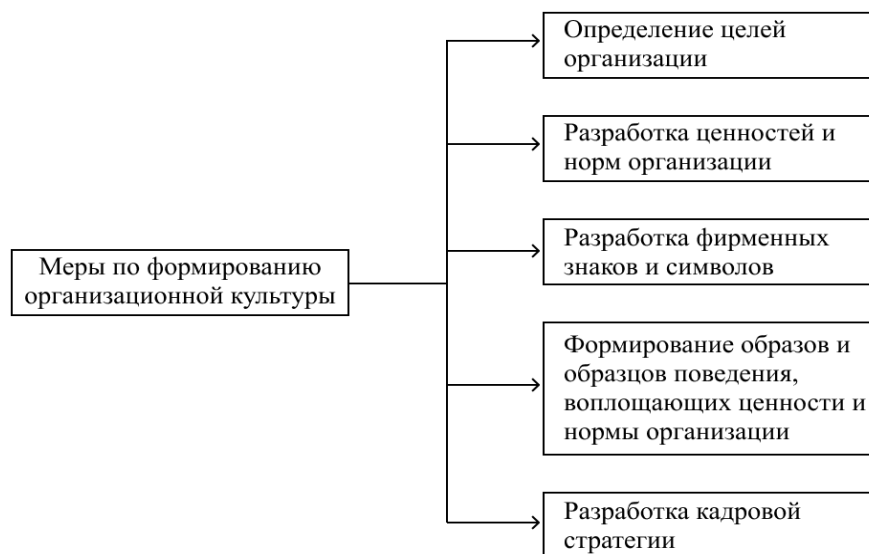


Рис. 1. Меры по формированию организационной культуры



Организационная культура – уникальный продукт каждой отдельно взятой компании. Но для организаций, связанных со сферой информационных технологий, это не совсем верно. Организационная культура разных мировых IT компаний не только похожа, но и состоит из общих нравственных принципов, культурных особенностей и управленческих методов. Это связано с тем, что большинство организаций данной сферы являются международными: в одной команде разработки могут быть сотрудники из разных стран и с разных континентов. Английский язык в данном случае выступает ключевым связующим фактором и, в дополнение к нему, немаловажен фактор универсальности языков программирования. Так как для того, чтобы

читать код своего коллеги, вам не нужно знать его родной язык.

В данной сфере модель управления от проекта к проекту может быть различной, так как при выборе учитываются не только особенности команды и условий, но и специфика самого проекта. В настоящее время особую популярность приобрели гибкие методологии разработки программного обеспечения. Именно они определяют основные методы управления командой и проектом, а также влияют на формирование организационной культуры компании.

Гибкая модель (Agile model) – совокупность различных подходов к разработке программного обеспечения, базируется на «agile-манифесте» (рис. 2).

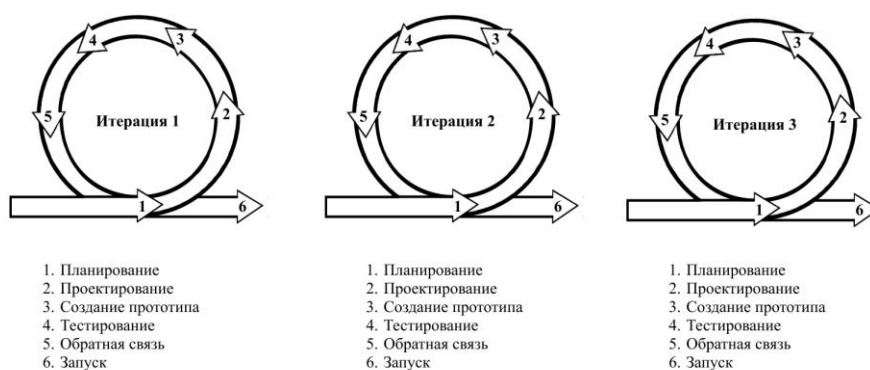


Рис. 2. Гибкая разработка программного обеспечения  
Основные положения Agile-манифеста формализованы на рисунке 3 [1]:

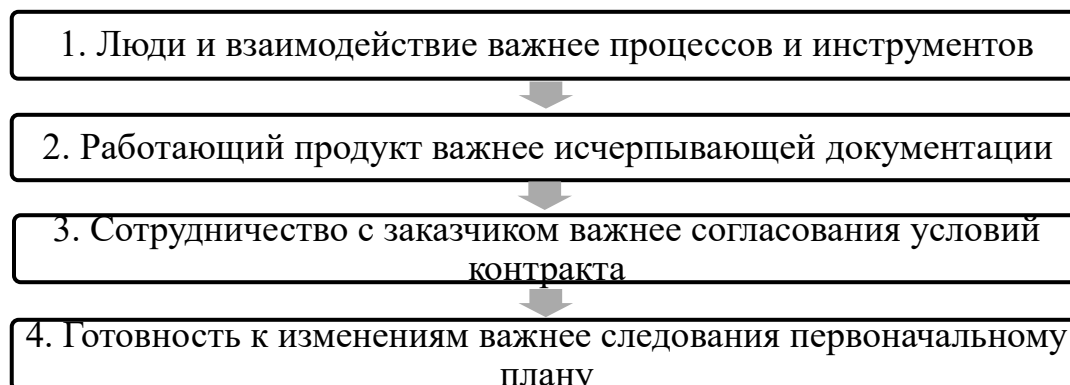


Рис. 3. Основные положения Agile-манифеста

В основе Agile – ускорение процесса разработки продукта за счет микропланирования и итераций (коротких производ-

ственных циклов), а также быстрое реагирование на изменения. Agile-манифест был создан в 2001 году в США и получил рас-

пространение как практика управления проектами и бизнес-процессами [5]. Основной упор в данной методологии делается на общение лицом к лицу как между

участниками команды, так и между исполнителем и заказчиком.

*Преимущества Agile-методологии описаны ниже (табл.).*

Таблица. Преимущества Agile-методологии

Для команды	Свобода принятия решений	1. Принятие архитектурных решений. 2. Выбор технологий. 3. Выбор способа решения задач. 4. Свобода применения практик.
Для разработчика	Интересная работа и развитие навыков	1. Возможность работать с интересными технологиями. 2. Возможность влиять на процессы и продукт. 3. Ценность для компании. 4. Увлекательный процесс работы.
Для бизнеса	Быстрая реакция на изменения	1. Актуальный продукт. 2. Быстрое изменение направления развития. 3. Ближе к потребностям потребителей. 4. Довольные сотрудники.
Для клиента	Участие в создании продукта	1. Удовлетворение потребностей. 2. Возможность влиять на развитие продукта. 3. Постоянное добавление нового функционала. 4. Позитивный опыт взаимодействия.
Для всех	Быстрая реакция на изменения	1. Актуальный продукт. 2. Быстрое изменение направления развития. 3. Ближе к потребностям потребителей. 4. Довольные сотрудники.

Сокращать сроки разработки продукта позволяет минимум бюрократии и регулярная сдача части продукта с последующим увеличением входящих в него функций. Это особенно важно для бизнеса, так как благодаря быстрой разработке можно выйти на рынок в сжатые сроки и занять свободную нишу. Также отсутствие излишних регламентов способствует созданию эффективной рабочей атмосферы, разработке конкурентных продуктов, притоку в компанию квалифицированных сотрудников.

*Недостатки Agile-методологии:*

- из-за того, что на первом месте не исчерпывающая документация, а работающий продукт, это может привести к неактуальности технического задания или к его отсутствию вовсе;

- планирование на начальном этапе не всегда учитывает последующее масштабирование продукта, увеличение его функций, что приводит к ошибкам в архитектуре;

- из-за появления новых требований после начала разработки может быть необходимо внесение изменений в архитектуру и в уже реализованные решения;

- накопление дефектов влечет за собой снижение качества продуктов из-за решения проблем простым и быстрым, но не всегда правильным способом [5].

С точки зрения влияния Agile-методологии на организационную культуру компании, можно выделить следующие особенности:

1. Доверие. Общение между коллегами всех уровней происходит на «ты», от стажера до руководителей отделов и подразделений (так называемая «плоская» организация). Это влияет и на психологический климат в компании, создавая более комфортную доверительную обстановку, и на производительные факторы команды, так как при возникновении проблем коллеги не боятся говорить о них и совместно придумывать решения.

2. Коммуникация. Ежедневные собрания (митинги), на которых каждый из участников команды говорит о том, что было сделано вчера, какие трудности возникли и как их решили и что запланировано на сегодня, позволяет понимать всем участникам команды ежедневный прогресс по проекту. Высокий уровень коммуникации в команде разработки также

реализуется через возможность каждому ее члену высказать свое мнение, проявлять инициативу в общей деятельности.

3. Сплоченность. Как правило, команда разработки по Agile состоит из группы от 6 до 12 человек. Благодаря такому небольшому количеству каждый из участников понимает важность другого специалиста в разработке продукта. Общая цель и совместная работа над продуктом позитивно влияют как на крепкие взаимоотношения, так и на продуктивность команды в целом.

Важным этапом формирования сплоченности является то, что за ошибки или успехи будут выделять не конкретного сотрудника, а всю группу по разработке в

целом. Следовательно, каждый из ее членов воспринимает себя как часть одного механизма, а нарушение или несоблюдение правил системы равносильно тому, что участник ставит свою команду «под удар» или в неудобное положение. Но при успехе, достижении поставленных целей каждый член группы осознает не только свою важность в данном результате, но и ценит вклад коллег.

Таким образом, организационная культура в IT сфере в настоящий момент времени активно формируется под влиянием гибких методологий, в частности, Agile. Создается уникальная культура, которая позволяет рассмотреть процесс создания продукта с новой точки зрения.

#### **Библиографический список**

1. Калентьев А.А. Новые технологии в программировании: учебное пособие / А.А. Калентьев, Д.В. Гарайс, А.Е. Горяинов; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 176 с.: схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480503> (Дата обращения: 17.10.2021).

2. Слинкова О. К., Грудистова Е. Г. Управление организационной культурой // Вестник ЮУрГУ. – 2009. – №21 (154).

3. Фрейджер Р. Теории личности и личностный рост. – М.: ОЛМА ПРЕСС, 2004. – 657 с.

4. Agile-манифест разработки программного обеспечения. – 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Дата обращения 16.10.2021).

5. Agile – от А до Я. – 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/agile> (Дата обращения 18.10.2021).

## **FEATURES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE IT SPHERE**

**A.A. Frolova**, *Graduate Student*

**L.N. Zakharova**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**Kuban State University**

**(Russia, Krasnodar)**

**Abstract.** *Organizational culture is an important component of the success of any company. This article discusses the features of the development of organizational culture in the IT sphere under the influence of flexible methodologies, namely Agile, its main provisions and influence on the formation of certain norms, rules and values of the organization. The advantages and disadvantages of this methodology are identified, as well as its features from the point of view of organizational culture in the service sector, which allows us to consider the process of creating a product from a new point of view.*

**Keywords:** *organizational culture, Agile, flexible methodologies, IT sphere, information technologies.*

## ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ИТ КОМПАНИЙ

**А.А. Фролова**, магистрант

**О.А. Лымарева**, канд. экон. наук, доцент

**Кубанский государственный университет  
(Россия, г. Краснодар)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-131-134

**Аннотация.** В данной статье рассмотрена взаимосвязь организационной культуры и мотивации сотрудников ИТ компаний с точки зрения методологии Agile. Выделены факторы, формирующие культуру предприятий данной сферы и рассмотрены особенности организационной культуры компаний, практикующих Agile. Мотивационные теории А. Маслоу и Ф. Герцберга также рассматриваются с точки зрения гибкой методологии, используемой в ИТ сфере.

**Ключевые слова:** организационная культура, мотивация, ИТ сфера, Agile, теории мотивации.

Для достижения целей компании недостаточно иметь компетентных специалистов, важно также уметь выстроить коммуникацию между сотрудниками, создать культурные особенности организации, определить нравственные принципы и общую стратегию работы. Именно из данных элементов и состоит организационная культура, которая представляет собой набор уникальных для каждого отдельного

предприятия ценностей, разделяемых ее членами [2].

Мотивация персонала имеет значение для повышения производительности труда сотрудников, привлечения новых специалистов и их удержания (рис. 1). Главная цель мотивации в организации – это объединение интересов компании и интересов сотрудников [1].



Рис. 1. Способы рассмотрения понятия мотивация персонала

Каждая организация сама решает, какие виды и формы мотивации будет применять в отношении своих сотрудников. Организационная культура компании напрямую влияет на данный выбор. Что касается ИТ

сферы, то для большинства компаний свойственна схожая между собой организационная культура, на которую оказывают влияние два фактора (рис. 2) [3].

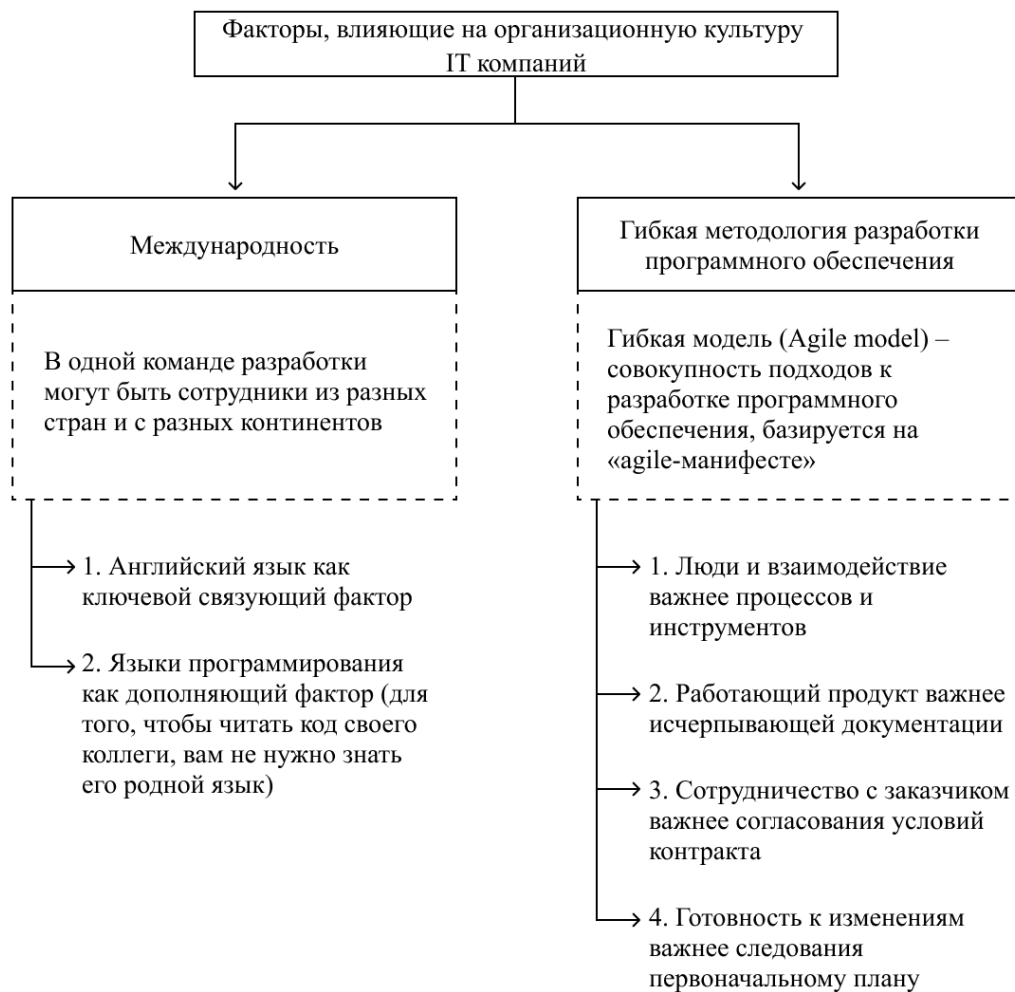


Рис. 2. Факторы, влияющие на организационную культуру ИТ компаний

Влияние методологии Agile выражается в следующих особенностях организационной культуры ИТ компаний:

1. Доверие: общение на «ты» между коллегами всех уровней.

2. Коммуникация: ежедневные собрания всей командой разработки, возможность высказать мнение.

3. Сплоченность: команда состоит из 6-12 человек, коллективная ответственность за разрабатываемый продукт.

Для того, чтобы рассмотреть Agile с точки зрения мотивации, обратимся к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга [1]. Первый ученый основывается на удовлетворении потребностей, выделяя пять уровней от базовых к высшим (рис. 3).



Рис. 3. Пирамида А. Маслоу

В рамках Agile социальная потребность удовлетворяется работой в команде, тесным общением разработчиков и заказчиков. Потребность в уважении – за счет клиента, который выдвигает лишь минимальные требования к разрабатываемому продукту, выражая тем самым доверие к команде и к ее опыту. Потребность в самовыражении удовлетворяется за счет свободы принятия решений в рамках проекта, применения на практике своих идей и новых разработок.

Мотивационная теория Ф. Герцберга основывается на гигиенических и мотивирующих факторах. Первый представляет собой условия работы, помещение, культуру, оплату труда и т. д. Второй фактор заключается в успехе, карьере, признании, реализации потенциала. В IT компании гигиенические факторы выражены следующим образом:

1. Гибкое начало и конец рабочего дня (например, с 9 до 11 часов утра и с 18 до 20 часов вечера).

2. Офисы просторные, open space, с зонами для отдыха.

3. Бонусы (в виде премии) за каждую закрытую командой задачу и за успешное внедрение продукта на стороне клиента.

4. Пересмотр заработной платы каждые полгода (как правило, повышение).

5. Скидки на услуги партнеров компании (фитнес-центры, языковые школы и т. д.).

Мотивирующие факторы в IT компаниях состоят из:

1. Самостоятельность в исполнении задач.

2. Высокая степень ответственности.

3. Быстрый карьерный рост (ведущим специалистом можно стать после трех лет работы в профессии).

Agile как основа организационной культуры IT компаний способствует развитию сотрудников и повышению их мотивации за счет поощрения самостоятельности в исполнении задач и принятии решений. Свобода, предоставляемая данной методологией, является основой мотивации персонала. Минимум бюрократии, доверие и коммуникация между коллегами, сплоченность команды – ключевые элементы, влияющие не только на производительность труда, но и на мотивацию каждого члена коллектива.

**Библиографический список**

1. Кокоулина Д. М. Мотивация сотрудников / Д.М. Кокоулина, Д.О. Леонов, Ю.Д. Ахмедова, Д.С. Кривошеева // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2018. – №3. – С. 176-180.
2. Слинкова О. К., Грудистова Е. Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2009. – №154. – С. 64-74.
3. Agile-манифест разработки программного обеспечения. – 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Дата обращения 26.10.2021).

**THE CORRELATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF IT COMPANIES**

**A.A. Frolova**, *Graduate Student*

**O.A. Lymareva**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**Kuban State University**

**(Russia, Krasnodar)**

***Abstract.** This article examines the relationship between organizational culture and motivation of employees of IT companies from the point of view of Agile methodology. The factors forming the culture of enterprises in this sphere are highlighted and the features of the organizational culture of companies practicing Agile are considered. The motivational theories of A. Maslow and F. Herzberg are also considered from the point of view of the flexible methodology used in the IT field.*

***Keywords:** organizational culture, motivation, IT sphere, Agile, motivation theory.*

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ТОЛСТОЙ-ЮРТОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ)

**М.А. Хамурадов**, канд. экон. наук, доцент

**З.У. Эдиева**, магистрант

**З.У. Эдиева**, магистрант

**Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова  
(Россия, г. Грозный)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-135-137

***Аннотация.** Данная статья посвящена изучению основных проблем формирования местного бюджета в современных условиях экономики. Здесь обозначено влияние существующих проблем на доходную часть бюджетов муниципальных районов.*

*Для более детального изучения проблемы был проведен анализ доходной части бюджетов муниципальных районов Чеченской Республики за 2017-2019 гг.*

*Определены проблемы, препятствующие эффективному формированию доходов муниципальных образований и сформулированы меры, направленные на повышение эффективности формирования и исполнения доходной и расходной части муниципальных бюджетов.*

***Ключевые слова:** бюджет, бюджетная система, доходы бюджета, муниципальные образования.*

Состояние экономики страны напрямую зависит от финансов, в особенности от местных бюджетов, поскольку они являются составляющими всей финансовой системы РФ.

Пути преодоления дефицита или его сокращения, а также грамотное управление долгом на сегодняшний день остаются первостепенными задачами любого государственного аппарата. Изучение муниципального долга как особой категории дает представление о его взаимосвязи и влиянии на состояние сбалансированности местного бюджета.

Объектом данного исследования являются местные бюджеты муниципальных образований в РФ, предметом – управление дефицитом местного бюджета и муниципальным долгом.

Основными целями работы можно считать анализ способов управления дефицитом местного бюджета и муниципальным долгом и оценка их эффективности, приведение возможных решений на основе выявленных недостатков с опорой на статистические данные о состоянии местных бюджетов, их сбалансированности, объеме муниципальных долговых обязательств.

При изучении представленного вопроса оценки управления дефицитом местного бюджета и муниципальным долгом были использованы следующие методы: изучение разнообразных источников информации, анализ и синтез полученных сведений, обобщение опыта муниципальных образований, рассмотрение причин дефицита местного бюджета.

Также в качестве источников информации были использованы научные статьи и различные публикации, учебные пособия, с помощью которых тема раскрыта во всех аспектах. На сегодняшний день проблема местного дефицита и муниципального долга является одной из приоритетных. Наблюдается тенденция увеличения количества и объемов полномочий местных самоуправлений в вопросах расходования средств местных бюджетов, а также контроля и управления данными бюджетами. Для более детального изучения проблемы состава и структуры доходов бюджета муниципального образования, был проведен анализ доходной части бюджета Толстой-Юртовского сельского поселения за 2017-2019 гг.



Таблица. Анализ структуры доходов бюджета Толстой-Юртовского сельского поселения за 2017-2019 гг., руб., % [1]

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2019г. От: (%)		Отклонение 2019г. От: (+;-)	
				2018	2019	2017	2018
Доходы бюджета, всего, в т.ч.	3 394 806,93	6 617 911,23	7 575 349,93	223,15	114,47	4 180 543,00	957 438,70
Налог. и неналог. доходы	725 416,93	2 652 522,33	3 206 701,09	442,05	120,89	2 481 284,16	554 178,76
Безвозм-ые и безвозв-ые поступления	2 669 390,00	3 965 388,90	4 368 648,84	163,66	110,17	1 699 258,84	403 259,94

*Составлено автором по данным официального сайта Администрации Грозненского муниципального района Чеченской Республики*

Как видно из таблицы за анализируемый период мы наблюдаем значительные темпы роста в доходной части бюджета.

Объем налоговых и неналоговых доходов в 2019 году составил 3 206 701,09 руб., что почти на 20% больше поступлений, приходящихся на 2018 год.

Исходя из данных с таблицы, мы наблюдаем положительную динамику в части безвозмездных и безвозвратных поступлений в бюджет: так в 2019 году сумма поступлений составила 4 368 648,84 руб., что на 63,66% больше в сравнении с 2017 годом и на чуть больше 10% поступлений – в сравнении с 2018 годом.

Общий объем доходов бюджета сельского поселения за 2019 год составил 7 575 349,93 руб., что на 123,15% больше объема доходов, полученных в бюджет за 2017 год и на 14,47% больше объема доходов, поступивших в бюджет за 2018 год.

Данная положительная динамика общего объема доходов бюджета муниципального образования за последние 2 года связана с увеличением поступлений от НДФЛ и земельного налога, а также дотаций и других межбюджетных трансфертов, предоставляемых сельским поселениям из

Сложившаяся ситуация организации бюджетного процесса на местном уровне непосредственно указывает на ряд существенных недостатков, заметно сужающих возможности местного самоуправления по организации эффективного муниципального управления [2].

Существуют следующие меры, которые могут привести к сокращению дефицита местного бюджета:

### 1. Организационно-управленческие.

Она включает ряд мероприятий на муниципальном уровне:

- регулирование налоговых и неналоговых доходов и разработка мероприятий по их повышению;

- анализ текущих доходов, выявление в части внутренних резервов дополнительных доходов;

- эффективное управление муниципальным имуществом, его инвентаризация, оптимизация использования;

- контроль за недоимками по налогам, оптимизация деятельности комиссий, осуществляющий данный контроль;

- совершенствование долговой политики.

### 2. Административно-директивные

- оптимизация управления муниципальным долгом и расходами на его обслуживание, исходя из возможностей сокращение кредиторской задолженности путем проведения ряда мероприятий;

- разработка законодательных мер по сокращению расходов местного бюджета, а также их по эффективному управлению, и внесение их в нормативно-правовую базу.

### 3. Меры контроля.

- усиленный контроль за соответствием объемов установленных соглашений о получении кредитных средств задачам и направлениям, которые будут финансироваться данными средствами;

- контроль за исполнением местными самоуправлениями своих обязанностей в сфере бюджетного регулирования, кон-

троля за расходами и доходами, обслуживанием муниципального долга;

- регулирование законодательства путем принятия соглашений между местными и областными бюджетами по сокращению дефицита бюджета, включение данных пунктов в нормативно-правовые акты.

Представленные меры являются одним из основным и способствуют улучшению финансового состояния муниципалитетов. Однако необходимо учитывать неоднородность муниципальных образований, их различное финансово-экономическое и географическое положение.

**Библиографический список:**

1. <http://www.grozraion.ru/> - Официальный сайт Администрации Грозненского муниципального района Чеченской Республики
2. Хамурадов М.А., Давтукаева М.Ш. Проблемы формирования местного бюджета в современных условиях экономики - научная статья, // Журнал: ФГУ SCIENCE, Издательство: Чеченский государственный университет (г.Грозный), 2019г. С.192-196

**EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE FORMATION AND EXECUTION OF THE MUNICIPAL BUDGET (ON THE EXAMPLE OF TOLSTOY-YURTOVSKY RURAL SETTLEMENT)**

**M.A. Khamuradov**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**Z.U. Edieva**, *Graduate Student*

**Z.U. Edieva**, *Graduate Student*

**Chechen State University named after A.A. Kadyrov  
(Russia, Grozny)**

***Abstract.** This article is devoted to the study of the main problems of local budget formation in modern economic conditions. Here the influence of existing problems on the revenue part of the budgets of municipal districts is indicated.*

*For a more detailed study of the problem, the analysis of the revenue part of the budgets of municipal districts of the Chechen Republic for 2017-2019 was carried out.*

*The problems hindering the effective formation of municipal revenues are identified and measures aimed at improving the efficiency of the formation and execution of the revenue and expenditure part of municipal budgets are formulated.*

**Keywords:** *budget, budget system, budget revenues, municipalities.*

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ БЮДЖЕТНОГО ДЕФИЦИТА ДОТАЦИОННОГО РЕГИОНА

**М.А. Хамурадов**, канд. экон. наук, доцент

**З.У. Эдиева**, магистрант

**З.У. Эдиева**, магистрант

**Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова  
(Россия, г. Грозный)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-138-140

***Аннотация.** Данная статья посвящена изучению основных проблем формирования регионального бюджета на примере Чеченской Республики в современных условиях. Здесь обозначено влияние существующих проблем на доходную часть регионального бюджета.*

*Оценка дается на основе проведенного анализа доходов и расходов консолидированного бюджета Чеченской Республики за последние годы.*

*Для решения выявленных проблем, определены меры, направленные на повышение эффективности формирования и исполнения доходной и расходной части регионального бюджета Чеченской Республики.*

***Ключевые слова:** бюджет, бюджетная система, доходы бюджета, консолидированный бюджет.*

Формирование КБ ЧР за рассматриваемые три года осуществлялось в сложных экономических условиях для страны в целом, к которым мы можем отнести давление санкциями экономику страны, сниже-

нием цен на нефть, ослабления рубля по отношению к мировым валютам, роста темпов инфляции, снижение темпов роста национальной экономики, повышением ставок по кредитам.

Таблица. Исполнение консолидированного бюджета ЧР за 2017-2019 гг, в тыс. руб.

БЮДЖЕТ		Доходы, всего	Расходы, всего	Профицит, дефицит (-)
Консолидированный бюджет ЧР, 2017 г.		77 477 401 564,28	77 116 624 363,69	360 777 200,59
Консолидированный бюджет ЧР, 2018 г.		80 806 496 182,01	80 510 766 315,38	295 729 866,63
Консолидированный бюджет ЧР, 2019 г.		97 634 930 819,65	97 846 265 397,51	- 211 334 577,86

*Источник: составлено автором на основе материалов коллегий Минфина ЧР по итогам исполнения консолидированного бюджета ЧР за 2017-2019 гг. [1]*

Проведенный в статье анализ формирования и исполнения КБ ЧР, показал, что формирование и исполнение бюджета в рассматриваемом периоде осуществлялось с учетом изменений, вносимых законодательно-нормативные акты в части исполнения бюджета региона. Формирование КБ ЧР в рассматриваемом периоде характеризуется увеличением доходов и расходов бюджета и наличием реального бюджетного дефицита. Доходов КБ ЧР в 2018 году по сравнению с 2017 г. увеличились на 3 329 млн. руб. или на 104% В 2019 г. в

сравнении с 2018 г. увеличение произошло на 16, 828 млн. рублей или 120%, расходы в 2018 году по сравнению с 2017 г. увеличились на 3,394 млн. руб. млн. руб. или на 104% В 2019 г. в сравнении с 2018 г. увеличение произошло на 1,733 млн. рублей или 121,53%.

В структуре доходов наибольшую долю занимают безвозмездные поступления, в 2017 г. – 80,38%, в 2018 г. – 79,86% и в 2019 г. – 80,70%.

В структуре расходов КБ ЧР наибольшую долю занимают за последние три го-

да, расходы направленные на финансирование образования – 37,86%, социальной политики – 29,7% и национальная экономика – 9,18%.

Однако при формировании и исполнении КБ ЧР существует ряд проблем, обусловленных разными факторами, которые необходимо решать.

На сегодняшний день главной проблемой формирования бюджета Чеченской Республики является обеспечение сбалансировки его доходов и расходов в условиях непростой экономической ситуации в стране.

В современных реалиях можно выделить ряд проблем, связанных с формированием бюджета. На сегодняшний день самыми острыми проблемами связанными с формированием сбалансированного бюджета в части основных статей доходов являются:

- региональные органы власти практически не имеют закрепленных за ними налоговых полномочий, что приводит к отсутствию возможности проводить им работу по обеспечению взаимосвязи между уровнем налогообложения, количеством и качеством бюджетных услуг, получаемых населением региона;

- основным источником формирования бюджета служит финансовая помощь с федерального центра, что порождает скрытый дефицит;

- экономика региона характеризуется отсутствием дифференцируемой структурой;

- принципы организации бюджетной системы РФ не соблюдаются.

- отсутствует действенный и качественный контроль за формированием государственных финансовых ресурсов, а также за качеством их исполнения.

Среди эффективных мер, способных увеличить доходную часть предлагается:

- увеличение доходов за счет эффективного использования государственных активов;

- повышение качества налогового администрирования.

- повышение эффективности администрирования неналоговых доходов;

- проведение действенных контрольных мероприятий по борьбе с теневой экономикой.

Что касается бюджетной политики, то бюджетная политика региона должна обеспечиваться максимальной преемственностью поставленных целей и задач.

В рамках повышения процесса формирования и исполнения бюджетных расходов КБ ЧР рекомендуется [2]:

1. Обеспечить взаимосвязь между бюджетным и стратегическим планированием.

2. Совершенствовать организацию межбюджетных отношений.

3. Совершенствовать программно-целевые методы планирования расходов.

4. Повысить качество бюджетной сети оказания государственных и муниципальных услуг.

5. Принимать меры по развитию и совершенствованию государственно-частного партнерства.

Предлагаемы в настоящей работе рекомендации направлены не только на совершенствование процесса формирования и исполнения доходов и расходов КБ ЧР, но они также будут способствовать снижению реального размера дефицита бюджета, что приведёт к улучшению финансовой устойчивости КБ ЧР.

Без решения вышеперечисленных задач с учетом опыта успешных аналогов из отечественной и мировой практики, Чеченская Республика в обозримом будущем не сможет выйти из высокودотационной зоны.

#### **Библиографический список:**

1. Официальный сайт Министерства финансов Чеченской республики <http://www.minfinchr.ru/>

2. Хамурадов М.А., Алдамова М.М., Мадаева М.А. Бюджетно-налоговая политика и ее влияние на формирование консолидированного бюджета региона // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – №2.

**PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THE BUDGET DEFICIT  
OF THE SUBSIDIZED REGION**

**M.A. Khamuradov**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**Z.U. Edieva**, *Graduate Student*

**Z.U. Edieva**, *Graduate Student*

**Chechen State University named after A.A. Kadyrov  
(Russia, Grozny)**

***Abstract.** This article is devoted to the study of the main problems of the formation of the regional budget on the example of the Chechen Republic in modern conditions. The impact of existing problems on the revenue side of the regional budget is indicated here. The assessment is based on the analysis of the revenues and expenditures of the consolidated budget of the Chechen Republic in recent years. To solve the identified problems, measures aimed at improving the efficiency of the formation and execution of the revenue and expenditure part of the regional budget of the Chechen Republic have been identified.*

***Keywords:** budget, budget system, budget revenues, consolidated budget.*

## АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕХАНИЗМЫ В ЭКОНОМИКЕ ВЕДУЩИХ СТРАН МИРА И В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

**Е.Ю. Хрусталеv**, *д-р экон. наук, профессор, гл. науч. сотр.*

**С.Н. Ларин**, *канд. техн. наук, вед. науч. сотр.*

**О.Е. Хрусталеv**, *канд. экон. наук, ст. науч. сотр.*

**Центральный экономико-математический институт РАН  
(Россия, г. Москва)**

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-141-147

**Аннотация.** В статье проанализировано состояние и темпы экономического прогресса, сложившееся в мире и в России в связи с распространением кризисных явлений в глобальном масштабе. Основное внимание уделено исследованию возможных путей выхода из кризиса российской экономики. Показано, что эффективным способом снижения негативных последствий кризисных явлений можно считать создание и практическое использование современных антикризисных механизмов. Выполнена оценка антикризисных государственных расходов, антикризисных инноваций, антикризисных международных компаний с участием российских предприятий.

**Ключевые слова:** экономический кризис, антикризисные механизмы, наукоемкие и высокотехнологичные производства, инновации, импортная продукция, квалифицированные кадры, банковская система.

### **Введение.**

В середине прошлого века была сформирована международная финансово-экономическая рыночная среда, одной из характеристик которой стало появление глобальных кризисных процессов [15]. Из-за экономических и финансовых кризисов уменьшается национальный доход государства и наблюдаются безработица и банкротства, что значительно ухудшает условия жизни населения даже развитых стран. Как правило, кризисы растягиваются в депрессионную фазу, которая продолжается достаточно длительное время. Она замедляет экономический рост и тормозит научно-технический прогресс.

Глобальный кризис 2008-2009 гг. и последующая многолетняя рецессия позволили выявить основные причины формирования финансовых кризисов. Устранить и нейтрализовать их оказалось возможным только совместными и скоординированными действиями многих стран, а также путем ускоренного перехода к новому инновационному технологическому укладу.

Имеющиеся показатели экономической статистики убедительно подтверждают, что современные кризисы становятся более длительными и глубокими. Это обстоя-

тельство заставляет разрабатывать и практически применять прогрессивные методы и механизмы, препятствующие их появлению. В период кризиса совершенствуются, расширяются и заметно усиливаются эффективные действия разнообразных антикризисных механизмов [2]. Их использование позволяет снизить негативные последствия резкого снижения промышленного производства и защитить национальные рынки.

### **Результаты исследования.**

#### **1. Планы по созданию антикризисных механизмов в развитых государствах.**

Для борьбы с кризисными процессами многие ведущие страны мира разрабатывают и практически реализуют стратегические антикризисные планы [1]. Так, например, в соответствии со стратегическим планом США во многих американских штатах были созданы антикризисные механизмы, предназначенные для развития инфраструктуры, поддержки жилищного строительства с ипотеки [6].

Во время кризиса 2008-2009 гг. Сенатом и Конгрессом США был одобрен почти 1000-страничный план по стимулированию и инновационному развитию амери-

канской экономики. На его финансирование было выделено в 787 млрд. долл. Большая часть разработанного плана была связана с развитием рынка недвижимости. В плане предлагались эффективные методы решения проблем ипотечного финансирования, повышения доступности жилья, обновления инфраструктуры, развития проектов, связанных с альтернативной энергетикой и территориальным развитием.

В период кризиса Федеральная резервная система США осуществила практическую реализацию программы выкупа ценных бумаг и прямых обязательств ипотечных брокеров, на выполнение которой предусматривался один год. Для поддержки рынка недвижимости планом вводилось запрещение отчуждения жилых домов, облегчение бремени выплат для ипотечных заемщиков, стабилизация балансов финансовых институтов и стимулирование выдачи новых кредитов.

Американские граждане получили возможность переоформить свои кредиты на более дешевые с уменьшенными процентными ставками. План поддержки предполагал также, что выдававший кредит банк добровольно снизит кредитные ставки для заемщиков, которым угрожает отчуждение жилья. При этом правительство было обязано выплатить банку финансовое вознаграждение за каждый переоформленный ипотечный договор.

В плане имелась и законодательная инициатива. Она позволяла судам, введении которых были дела заемщиков-владельцев, имеющих единственное жилье и ставших неплатежеспособными, пересматривать условия ипотеки. В процессе принятия решений судьи могли увеличивать временной период кредитования, уменьшать процентные ставки, а также основную величину долга приводить в соответствие со «справедливой» ценой жилья.

Антикризисный план также способствовал предотвращению роста процентных ставок по кредитам и стимулированию крупных финансовых организаций к оформлению новых кредитов для приобретения гражданами жилых помещений. Для

успешного достижения этой цели банки были дополнительно профинансированы.

## **2. Антикризисные расходы на развитие транспорта, территорий, образования и поддержку жизненного уровня населения страны.**

Антикризисные планы экономически развитых государств предусматривали выделение значительных финансовых средств на развитие транспортной инфраструктуры, физический износ которой во многих странах был достаточно высок. В этих планах одним из главных стратегических направлений стало дальнейшее развитие системы скоростных магистралей. На это направление были предусмотрены значительные финансовые ресурсы из государственного бюджета. Правительства многих стран выделяют миллиарды долларов на создание в них высокоскоростных железнодорожных систем и комплексов, а также современных грузовых и пассажирских интермодальных терминалов. Такие терминалы способны выполнять комбинированные транспортировки и обладают синергетическим эффектом, возникающим от совмещения на одном транспортном пункте автомобильных, авиационных и железнодорожных грузовых и пассажирских потоков. Такой новый транспортный центр построен, в частности, в Майами.

В США на рынок недвижимости непосредственно было выделено около 2% от общих расходов антикризисного плана. Большая часть этих средств распределяется между конкретными региональными проектами. Остальные средства направляются на поддержку проектов по энергосбережению и на реализацию программ снижения и устранения негативного воздействия различных дестабилизирующих эффектов.

Принятый Конгрессом США план стимулирования экономики страны – это не только план борьбы с кризисом, но и своеобразный мост в будущее. Действительно, технологии 19-го и 20-го веков уже не работали, а железные дороги, построенные в середине 20-го века, должны быть заменены на более эффективные и современные. То же самое относится и к средствам передачи информации и электроэнергии. При

этом указываются новые источники энергии – ветер, солнце и т.п. Также план предоставлял лучшие возможности для образования всех слоев населения с тем, чтобы поддерживать конкурентоспособность США в будущем.

Чтобы вернуть людям работу и в то же время уменьшить зависимость от импортных поставок нефти, планом предлагалось вложить финансовые средства в производство возобновляемых энергоресурсов и модернизацию общественных зданий. На эти цели было выделено 35 млрд. долл. На науку и передовые технологии было выделено еще 22 млрд. долл. Перестройка дорог обошлась американцам в 22 млрд. долл. Еще 20 млрд. долл. было потрачено на решение экологических проблем.

Расходы на образование в виде налоговых субсидий школам и колледжам, налоговых вычетов для граждан, финансирования многих образовательных программ составили 85,2 млрд. долл. На поддержку и модернизацию медицинских учреждений было выделено 21 млрд. долл. Эти средства позволили снизить цены на медицинские услуги и улучшить здоровье граждан.

Тем, кто остался без работы, были предоставлены налоговые вычеты, а также возможность обучиться новой профессии и найти новую работу. Также должникам по ипотеке были предложены программы реструктуризации долгов.

Другие развитые страны для противодействия кризисам также предпринимали значительные финансовые вливания в экономику. Так, в Японии объем мер по стимулированию экономики составил 110 млрд. долл., а в Германии – более 70 млрд. долл. Однако такое стимулирование внутреннего спроса оказалось недостаточным. Падение ВВП в этих странах было существенным: в Германии оно составило 6%, а в Японии 6,1%. Кроме того, экономическая обстановка в Германии повлияла на ситуацию во всей зоне евро. Так, прогноз снижения ВВП оказался в пределах 4,4%, а снижения производства в восточноевропейских странах еще выше. А ведь значительная доля экспорта этих предназначалась для рынка Германии. Тем не менее некоторым Восточно-европейским стра-

нам удалось привлечь в свою промышленность иностранные инвестиции. Это позволило удерживать относительно неглубокой уровень рецессии. Например, падение ВВП Польши в 2009 году составило 0,8%, Чехии – 3%, Словакии – 5% [3].

### **3. Инновационные преобразования в российской экономике.**

Российская экономика за последние десятилетия также пережила немало кризисов. Существенное замедление в ее развитии наблюдались, в частности, в начале 21-го века [9, 10]. В период этого кризиса особо сложные проблемы возникли в наукоемких и высокотехнологичных отраслях промышленности. Это подтверждает, например, финансово-экономический анализ состояния ракетно-космических производств и рынков [7, 13]. Антикризисные механизмы в сфере производственной и коммерческой деятельности были связаны с построением и практическим использованием моделей и методов их инновационного развития и финансовой надежности [4, 11, 16].

В Минпромторге России, как и во многих странах, находящихся в кризисных условиях, в проекте экономического развития будущей авторынок условно разделили на две составляющих. Одна из них была предназначена для реализации отечественной, а другая – импортной автомобильной техники. Доля продукции российского производства не должна быть меньше 52%. Правительство РФ сделало главную ставку на два автосборочных предприятия – «Рено-Автоваз» и «Фиат-Соллерс». Новый законодательный документ стал логичным продолжением совершенствования Концепции инновационного развития автопрома, утвержденной правительством еще в 2012 году. Однако, в настоящее время основными проблемами, требующими своего решения, стали посткризисное восстановление и расширение промышленного производства, а также переход на отечественную компонентную базу с целью ускоренного осуществления процессов импортозамещения.

Задача-максимум состояла в увеличении к 2025 году вклада автомобильной промышленности в ВВП с сегодняшних



1,2% до 3%. Для успешного решения этой задачи в стране необходимо выпускать в год около 4 млн. легковых автомобилей. При этом количество импортных машин не должно превышать установленный предел в 20%. Общие затраты на осуществление этой стратегии оцениваются в размере 2-2,6 трлн. руб. Основным отечественным производителям придется потратить около 690 млрд. руб. Остальные финансовые вложения должны внести иностранные автостроительные фирмы.

В то же время объемы финансирования автопрома было решено сократить до 1-1,2 трлн. руб. За рамки программы были вынесены средства, выделенные на покупку иностранных активов (около 150 млрд. руб.), а оценки инвестиций российских компаний в отрасль снизились до 584 млрд. руб. Также потребовалось разработать новые технические регламенты, которые соответствовали международным требованиям безопасности и экологичности. При этом основная стратегическая цель заключалась в создании в России конкурентоспособной автомобильной промышленности, которая сможет реализовывать всю комплексную технологическую цепочку – от металла до современного отечественного автомобиля.

#### **4. Организация международных компаний с участием российских предприятий.**

В результате специальных исследований было установлено, что отставание производительности труда на российских предприятиях от известных зарубежных компаний можно устранить путем совершенствования бизнес-процессов. Но основная задача по-прежнему состояла в развитии новых технологических инноваций, которые создаются на основе достижений в сфере науки и техники и являются прорывными для рынка. Один из возможных методов решения этой задачи базируется на процессах выполнения отечественными предприятиями конкретных разработок в производственной области совместно с передовыми иностранными компаниями. Этому уже есть несколько примеров.

*Автомобильная промышленность.* Шведская компания Scania в 2010 году начала выпуск грузовиков в России на своем заводе под Санкт-Петербургом. Это дает возможность российским потребителям быстро получать грузовые машины, так как на заводе имеется большой склад комплектующих, из которых можно быстро собирать автомобили при поступлении заказа. Также произошло понижение цены грузовиков, поскольку они перестали облагаться таможенными пошлинами на грузовые шасси, импортируемые в Россию.

В 2007 году в поселке Каменка началось строительство нового автомобильного завода совместно с компанией Nissan. Уже через два года там был выпущен первый автомобиль. На строительство было выделено более 200 млн. долл. По завершении строительства этот завод стал производить 50 тысяч автомобилей в год (две модели Nissan Teana и Nissan X-Trail). Этот проект обеспечил работой 750 человек на заводе и еще около 5 тысяч за счет поставщиков, транспортников и т.д.

*Авиационная промышленность.* Корпорация «ВСМПО-АВИСМА», вошедшая в состав Госкорпорации «Ростехнологии», и американская корпорация «Боинг» в 2007 году приняли решение об организации в Свердловской области совместной производственной компании «Урал-Боинг Мануфэкчуринг». В настоящее время это промышленное предприятие, оснащенное инновационными технологиями и оборудованием, успешно занимается обработкой титановых штамповок, изготовленных корпорацией «ВСМПО-АВИСМА» для российских авиалайнеров и самых современных самолетов гражданской авиации Boeing 787. Завершается обработка на американском заводе «Боинг» в городе Портленд. Кроме того, титановая стружка, которая образуется при механической обработке, сразу же возвращается на переработку в «ВСМПО-АВИСМА». Это позволит создать уникальную цепь замкнутого цикла для поддержки производства титановых полуфабрикатов, штамповок и других видов продукции.

Эта транснациональная компания успешно и эффективно решает сложные

комплексные производственные проблемы, используя для этого достижения фундаментальной и прикладной науки. При этом она выполняет все требования международных стандартов качества.

*Металлургическая промышленность.* В Челябинской области идут работы по наладке и регулировке оборудования на крупнейшем проекте южно-уральских металлургов последнего десятилетия. На Магнитогорском металлургическом комбинате прошли испытания нового листопрокатного цеха «Стан 5000», уникального по своим характеристикам не только в России, но и за ее пределами. Он способен производить конкурентоспособную и широко востребованную на рынке продукцию, которая замещает поставки по импорту.

Объединенная металлургическая компания впервые в истории отечественной металлургической промышленности получила заказ на изготовление труб, соединительных деталей и трубопроводной арматуры, предназначенных для строительства подводного газопровода «Северный поток – 2», успешно выполнила все необходимые производственные работы. За прошедшие годы компания поставила затребованное количество труб большого диаметра для создания этого газопровода.

В настоящее время Выксунский завод, входящий в состав Объединенной металлургической компании, единственный из отечественных заводов выпускает металлические трубы большого диаметра, которые отвечают самым жестким международным требованиям. Этот завод первым в России занял рыночную нишу производства труб большого диаметра для подводных газопроводов. Это позволило ему стать участником мировых и отечественных нефтегазовых проектов, поскольку большая часть современных газовых трубопроводов располагается в шельфовых зонах на дне океанов и морей. Высокие производственные и коммерческие результаты были достигнуты за счет многомиллиардных инвестиций и развития научно-производственной деятельности, выполнения компанией технического перевооружения и модернизации трубного производ-

ства, внедрения инновационной системы менеджмента, приведенной в соответствие с самыми последними международными стандартами, а также благодаря повышению квалификации рабочих и служащих компании.

*Электроинструменты.* В конце 2008 года было создано совместное российско-китайское предприятие под названием Interskol Group (Интерскол). Оно является шестой компанией в мире по объемам выпуска электроинструмента. Его деятельность основана на взаимодействии российской инженерной школы электроинструмента, одной из самых сильных в мире, и умением китайцев производить массовый продукт быстро и дешево.

У данной транснациональной компании сохранились устойчивые позиции по всем составляющим бизнеса от разработки новых моделей и их производства до продаж конечному потребителю. Такой целостной системы сегодня нет ни у одной компании в отрасли. Ближайшие задачи партнеров состоят в усилении позиций бренда «Интерскол» на рынке России и СНГ, главным образом за счет освоения рынков Азербайджана и Казахстана. Примеру компании «Интерскол» последовали другие российские компании, обладающие сильной инженерной школой и завоевавшие хорошую репутацию на местных рынках. Получив в свое распоряжение производственную базу и китайскую рабочую силу, наши технологичные производства успешно сохраняют и развивают свою школу, а также создают себе возможности выхода на новые рынки.

*Банковская система.* Российские банки не остаются в стороне от позитивного движения в промышленности. В отечественной банковской системе активно создаются и используются антикризисные механизмы, финансово-промышленные группы, современные методы повышения банковского кредитного потенциала [5, 8, 14]. Наблюдательный совет Внешэкономбанка еще в октябре 2009 года принял решение о продлении кредитов на год всем заемщикам, кто об этом просил. По словам председателя этого банка, этой возможностью воспользовались шесть компаний, в

том числе UC Rusal, Evraz Group, Газпром нефть, ПИК и другие. Все они получили кредиты на рефинансирование займов в зарубежных банках. С тех пор новые кредитные соглашения с должниками подписываются банком на рыночных условиях.

#### **Заключение.**

Мировой опыт свидетельствует о том, что антикризисные инновации могут создаваться мелкими и средними компаниями, поскольку крупные структуры не склонны к риску, с которым сопряжен технологический прорыв. В Америке, которая считается технологическим мировым лидером, 75% новых рабочих мест создается малым и средним бизнесом, 70% открытий и изобретений приходится на их долю, 75% богатых американцев трудится в этой сфере.

В России недостаточная активность некоторых научно-исследовательских центров и высших учебных заведений, которые расходуют значительную часть научного бюджета, приводит к тому, что инновационная антикризисная модернизация осуществляется медленными темпами. Научное сообщество должно повышать квалификацию своих сотрудников с помощью новых интеллектуальных образовательных систем [12] и требовать внимания к его нуждам. Это позволит повысить престиж науки, привлечь способную молодежь к научной деятельности, результатами которой станет научное обоснование и создание новых эффективных антикризисных механизмов.

#### **Библиографический список**

1. Балаян К.Ю., Бацман А.И., Третьякова Э.В. Антикризисные инновационные стратегии в современных условиях // *Modern Science*. 2020. № 12-1. С. 34-40.
2. Винслав Ю.Б., Вишневская О.В. Антикризисные механизмы управления предприятием // *Финансовая жизнь*. 2010. № 2. С. 17-21.
3. Кокшаров А. В ожидании 2010-го // *Эксперт*. 2009. № 28. С. 34-39.
4. Ларин С.Н., Жилякова Е.В. Моделирование взаимодействия участников инновационной деятельности // *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 11 (314). С. 52-58.
5. Ларина О.И. Банковские кризисы и антикризисные механизмы // *Банковское право*. 2015. № 1. С. 37-43.
6. Лукьянчиков Г. План Обамы: спасение через стройку // *Эксперт*. 2009. № 12. С. 17-24.
7. Макарова Д.Ю., Хрусталева Е.Ю. Концептуальный анализ мирового и российского ракетно-космических производств и рынков // *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 28. С. 11-27.
8. Омельченко А.Н., Хрусталева О.Е. Методы повышения кредитно-инвестиционного потенциала банковской системы России // *Финансы и кредит*. 2010. № 17. С. 21-30.
9. Российская экономика в 2000 году. Тенденции и перспективы. Выпуск 22. – М.: ИЭПП, 2001. – 375 с.
10. Российская экономика в 2001 году. Тенденции и перспективы. Выпуск 23. Том 1. – М.: ИЭПП, 2002. – 620 с.
11. Рудцкая Е.Р., Хрусталева Е.Ю. Интеграционная методология инновационного развития наукоемких производств // *Инновации*. 2008. № 8. С. 83-90.
12. Хрусталева Е.Ю., Баранова Н.М. Интеллектуальные семантические модели для повышения качества образовательных и научно-исследовательских процессов // *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 35. С. 2-10.
13. Хрусталева Е.Ю., Макаров Ю.Н. Финансово-экономический анализ ракетно-космической промышленности России // *Аудит и финансовый анализ*. 2010. № 2. С. 145-155.
14. Хрусталева Е.Ю., Хрусталева О.Е. Финансово-промышленные группы: методология и модели формирования // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2011. № 43. С. 2-9.
15. Шавшуков В.М. Глобальный финансово-экономический кризис: причины, природа, механизмы распространения, антикризисные действия монетарных властей // *Экономические науки*. 2014. № 114. С. 121-125.

16. Batkovskiy A.M., Fomina A.V., Semenova E.G., Khrustalev E.Yu., Khrustalev O.E. Models and methods for evaluating operational and financial reliability of high-tech enterprises // Journal of Applied Economic Sciences. 2016. Volume 11. № 7. Pp. 1384-1394.

### **ANTI-CRISIS MECHANISMS IN THE ECONOMY OF THE LEADING WORLD COUNTRIES AND IN THE ECONOMY OF RUSSIA**

**E.Yu. Khrustalev**, *Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher*  
**S.N. Larin**, *Candidate of Technical Sciences, Leading Researcher*  
**O.E. Khrustalev**, *Candidate of Economic Sciences, Senior Research Fellow*  
**Central Economics and Mathematics Institute RAS**  
**(Russia, Moscow)**

***Abstract.** The article analyzes the state and pace of economic progress that has developed in the world and in Russia in connection with the spread of crisis phenomena on a global scale. The main attention is paid to the study of possible ways out of the crisis of the Russian economy. It is shown that the creation and practical use of modern anti-crisis mechanisms can be considered an effective way to reduce the negative consequences of crisis phenomena. The assessment of anti-crisis government spending, anti-crisis innovations, anti-crisis international companies with the participation of Russian enterprises was carried out.*

***Keywords:** economic crisis, anti-crisis mechanisms, knowledge-intensive and high-tech industries, innovations, imported products, qualified personnel, banking system.*

## МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

А.С. Цыбанова, студент

Научный руководитель: Н.Г. Кондрашова, канд. экон. наук, доцент  
Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-148-150

*Аннотация.* Причина недостаточно эффективного государственного управления, когда сотрудники государственных органов не могут результативно решить накопившиеся проблемы, находится в плоскости их мотивации труда. Комплексное рассмотрение этого инструмента государственного управления как совокупности стимулов, направленных на внутренние потребности и ценности сотрудников, позволило предложить улучшить ситуацию в направлении совершенствования материальной и нематериальной составляющей стимулирования сотрудников.

*Ключевые слова:* мотивация, инструмент государственного управления, стимул, материальная и нематериальная составляющие.

Эффективность государственного управления напрямую зависит от деятельности государственных органов и работы государственных служащих. Специфика этой деятельности заключается в высоком уровне ответственности, наличии больших материальных и человеческих рисков. Инструментом повышения результативности деятельности государственных служащих и ее рациональной организации является мотивация труда. Поэтому вопросы развития системы мотивации труда в государственном управлении по-прежнему актуальны.

Как инструмент государственного управления мотивацию можно рассматривать комплексно как совокупность стимулов, направленных на внутренние потребности и ценности сотрудников государственных органов и стимулирующих к повышению квалификации, увеличению результативности деятельности [1, с. 160]. Для рационального применения этого инструмента необходимо учитывать многие аспекты, а именно, индивидуальные особенности и потребности каждого сотрудника. Главная задача сотрудников государственных органов превратить свое учреждение в хорошо отлаженный рабочий механизм, где труд будет максимально комфортным и эффективным.

Реализация качественных государственных решений напрямую зависят от профессиональной деятельности служащих государственных органов, однако в системе государственного управления по-прежнему существуют проблемы. Одной из них является недостаток профессиональных знаний, опыта, соответствующего образования, личностно-деловых качеств. Второй - обесценивание труда, когда квалификация специалистов не соответствует размеру оплаты труда, например, по сравнению с бизнес-структурами он меньше [2, с. 161]. И третьей – можно выделить текучесть кадров, связанная не только с материальным обеспечением, но и трудностями самореализации.

Система государственного управления сможет достигнуть поставленную цель лишь при точном следовании имеющейся грамотной стратегии, учитывающей взаимосвязь между кадровой политикой и системой управления. В этом может помочь внедрение системы контроллинга как «ориентированную на достижение целей интегрированную систему информационно-аналитической и методической поддержки всех сфер деятельности, в том числе и кадрового потенциала» [3, с. 41]. При этом, для решения существующих проблем необходимо постоянное совершенствование инструмента мотивации, это

позволит повысить компетентность и профессионализм государственных служащих.

Рассмотрим инструмент мотивации более подробно. Для наглядности его представим в виде схемы на рисунке 1.

Мотивация трудовой деятельности сотрудников государственных учреждений должна быть систематизированной и комплексной. Также необходимо ставить перед сотрудником достижимые цели и задачи. Обязанности должны быть «по силам» для любого сотрудника, исходя из должностного положения, уровня профессионализма и компетенций в решении тех или иных вопросов. При этом уровень мотива-

ции сотрудника формируется исходя из его личных целей, потребностей и нужд. Чем больше потребность в том или ином благе, тем больше результативность выполняемой работы.

Руководители служб и отделов и сотрудники должны слышать друг друга, говорить на одном языке. Только так можно достигнуть нужного результата. Руководители должны как можно больше взаимодействовать со своими сотрудниками путем различных тестирований, анкетирования для выявления слабых мест и своевременного удовлетворения потребностей своих сотрудников.



Источник: собственная разработка по данным [4, с. 48]

Рис. 1. Мотивация как совокупность стимулов

Из схемы рисунка 1 видно, что мотивация включает в себя совокупность материальных и нематериальных стимулов, поэтому совершенствование существующего механизма мотивации возможно по нескольким направлениям. В направлении увеличения денежных составляющих можно предложить повысить оплату труда, ввести надбавки, бонусы. Однако, для его эффективности необходима прямая зависимость от результата деятельности сотрудников государственного аппарата.

Более рациональным будет совершенствование нематериальной составляющей этого инструмента в направлении возможности карьерного и профессионального роста; публичного выражение благодарно-

сти; проведения корпоративных мероприятий; предупреждения возможного дисбаланса интересов [5, с. 52]; признания достижений.

Кроме этого, повысить компетентность и профессионализм государственных служащих поможет действенная система подготовки и повышения квалификации сотрудников. Она позволит улучшить качество государственного управления, результативно решать задачи и сделать его доступным для большинства граждан, а также упростит их взаимоотношения с властью [6, с. 187].

Таким образом, можно сделать вывод, что существует необходимость повышения мотивации государственных служащих

для улучшения результативности их деятельности. Совершенствование инструмента мотивации государственного управления возможно в направлении увеличения материальной и нематериальной составляющих. Материальная составляющая мотивации эффективна, однако при ее применении нужно проводить оценку результативности деятельности сотрудника. Рациональнее увеличивать нематериальную составляющую, при этом руковод-

ствоваться предъявляемыми требованиями, важностью и большой ответственностью работы государственных служащих. В направлении повышения компетентности и профессионализма сотрудников государственного аппарата необходимо создание действенной системы повышения квалификации. Предложенные рекомендации помогут более результативно решать задачи государственного управления.

#### **Библиографический список**

1. Кондрашова Н.Г. Учет и анализ нефинансовых активов в бюджетных учреждениях // В сборнике: Сборник научных работ лауреатов областных премий и стипендий. – Калуга, 2017. – С. 150-161.
2. Мигел А. А. Дифференциация заработной платы на региональном уровне: проблемы, выводы, рекомендации // Управленческое консультирование. – 2005. – № 3(19). – С. 160-171.
3. Кондрашова Н.Г. Контроллинг качества аудита: взаимосвязь управления и обеспечения качества в аудиторской организации // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 47 (293). – С. 39-45.
4. Орлова Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). – М.: Библиотечка «Российской Газеты», 2012. – 176 с.
5. Гагарина С.Н., Леонова М.А., Раецкая Т.Е. Форсайт как инновационный инструмент предвидения будущего // Вестник Калужского университета. – 2020. – № 4(49). – С. 52-55.
6. Камолов С.Г., Коржов И.А. Проблемы повышения квалификации государственных и муниципальных служащих // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – №3. – С. 185-189.

### **LABOR MOTIVATION AS A PUBLIC ADMINISTRATION TOOL**

**A.S. Tsybanova, student**

**Supervisor:** *N.G. Kondrashova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Kaluga State University name after K.E. Tsiolkovsky  
(Russia, Kaluga)*

**Abstract.** *The reason for the insufficiently effective state administration, when employees of state bodies cannot effectively solve the accumulated problems, is in the plane of their labor motivation. A comprehensive consideration of this tool of public administration as a set of incentives aimed at the internal needs and values of employees, made it possible to propose to improve the situation in the direction of improving the material and intangible component of incentives for employees.*

**Keywords:** *motivation, instrument of public administration, incentive, material and non-material components.*

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ «ЗЕЛЕННОЙ» ЭКОНОМИКИ

Т.А. Шпилькина, канд. экон. наук, доцент  
О.В. Глинкина, канд. экон. наук, профессор  
С.А. Ганина, канд. пед. наук, доцент  
М.М. Новикова, канд. социол. наук, доцент  
Российский новый университет (РосНОУ)  
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-151-155

**Аннотация.** В данной статье отражены новые подходы к управлению персоналом в условиях развития цифровизации и «зеленой» экономики. В современных условиях неопределенности в мировой и российской экономиках, во многом связанных с COVID-19, а также с развитием цифровых технологий, становятся актуальными вопросы подготовки и переподготовки персонала. Авторами представлены основные направления качественной подготовки персонала и его развития, опирающиеся на систему повышения качества человеческого капитала, поиска новых направлений использования сотрудниками имеющихся ресурсов, в том числе цифровых, адаптации к технологиям с учетом нового «зеленого» курса, и реализации Нацпроекта «Чистый воздух» в 2018-2024 гг.

**Ключевые слова:** персонал, подходы к управлению персоналом, «зеленая» экономика, цифровизация национальный проект «Чистый воздух».

Развитие подходов к управлению персоналом становится ключевой проблемой современной экономики. Так, в 70-х годах XX века в теории управления организациями произошло изменение общей парадигмы управления. На смену этой теории, рассматривающей затраты на персонал, как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой важный ресурс организации, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства [8]. «При исследовании глобальных процессов, идущих в современной экономике, в значительной мере недооцененной является проблема формирования глобального рынка труда в качестве фазы воспроизводства человеческого потенциала» [3], и роль человеческих ресурсов возрастает.

В современных условиях неопределенности в мировой и российской экономиках, во многом связанных с пандемией коронавируса и с учетом быстрого развития цифровых технологий, становятся актуальными вопросы подготовки и перепод-

готовки персонала, его постоянного развития [11].

От масштабов и качества применения информационных технологий в работе специалистов в значительной степени зависят уровень экономического и общественного развития общества, его объединение в мировую финансовую систему. «Изменение парадигмы бизнеса в сторону клиентоориентированности, расширение возможностей контактирования с клиентом посредством интернета, увеличение количества операций с использованием блокчейн, широкое распространение машинного обучения, аналитика с помощью Big Data — все это изменило потребности рынка в новых специальностях и соответствующих профессиональных компетенциях работников, в том числе и цифровых компетенциях [10]. Все чаще стали требоваться сотрудники, имеющие инженерное, техническое и экономическое образование, а в последние 10 лет и экологические образования, что обусловлено развитием «зеленой экономики».

Вопросы экологии, проблемы загрязнения окружающей среды, чистого воздуха все чаще поднимаются не повестке прави-



тельств многих стран мира. «Особое значение в современных условиях имеют энергетическая и продовольственная безопасность, напрямую связанные с экономическим пространством» [2]. Добыча полезных ископаемых, производство продукции многих отраслей создает вредные отходы и приводит к загрязнению природы. Кроме этого, за последние 20 лет, Россия стала активно использовать при производстве продукции большие объемы пластика и других вредных веществ, что в целом может привести к экологической катастрофе. «Переход от традиционной модели экономического развития к «зеленой экономике» – это общемировой тренд, определяющий устойчивость развития не только отдельных национальных экономик, но и всей планеты в целом, а продвижение «зеленой экономики» – это основной путь развития» [1]. Поэтому выделение Правительством РФ национального проекта «Экология», не вызвало вопросов у общественности, так как это одна из проблемных зон многих регионов страны. Национальный проект рассчитан на период 2018-2024 гг. Важным нацпроектом является и проект «Чистый воздух». В нем указаны 12 промышленных городов России, таких Братск, Красноярск, Липецк, Магнитогорск, Медногорск, Нижний Тагил, Новокузнецк, Норильск, Омск, Челя-

бинск, Череповец и Чита, в которых запланировано проведение комплексных мероприятий по снижению выбросов в атмосферу. Согласно данному проекту значительную роль играет создание системы контроля и мониторинга за выбросами загрязняющих веществ у крупных промышленных предприятий, а также переход объектов этой категории на наилучшие доступные технологии. На эти цели за 6 лет планируется потратить 480,5 млрд руб., в том числе чуть больше 100 млрд руб. бюджетных средств [12].

Кроме этого, в последние годы активно развиваются цифровые технологии, а появление COVID-19 ускорило эти процессы, что заставило многие компании экстренно переходить на дистанционные формы работы. Безусловно, все эти изменения существенно отразились на персонале компаний. 2020 год выявил сферы, которые оказались не готовыми к кризису, вызванному пандемией, а есть те, которые, наоборот показали прирост. По данным Росстата сокращение добавленной стоимости:

- в добывающей промышленности составило 9,5%;
- у предприятий сферы услуг (гостиниц и ресторанов) – 24,5%;
- предприятий транспорта – 10,6%.

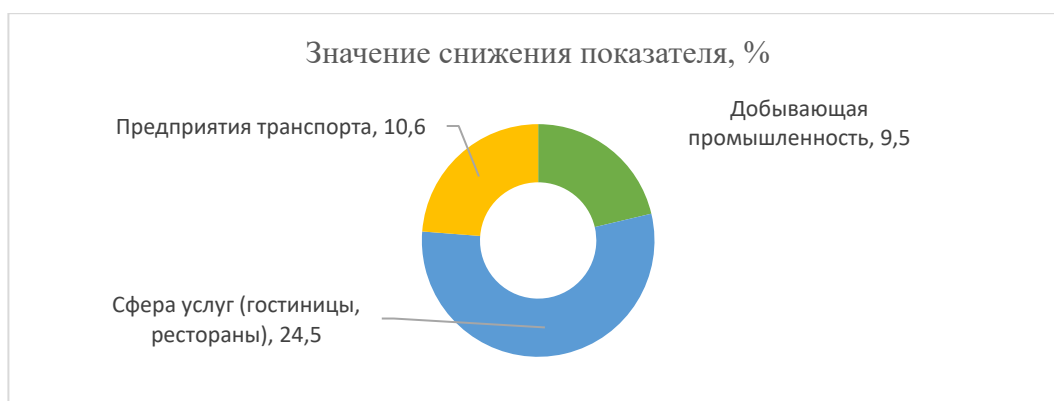


Рис. 1. Отрасли экономики, показавшие наибольшее снижение добавленной стоимости в 2020 году

Рост добавленной стоимости можно отметить у следующих отраслей экономики: обрабатывающая промышленность выросла на 0,3%, во многом благодаря фармацевтике, которая показала прирост 23%,

пищевая отрасль показала прирост 3,1%, легкая промышленность – 1,1%, деревообработка – 0,5%, сельское хозяйство – 1,5%, строительство – 0,1% [6, с. 71] (рис. 2).

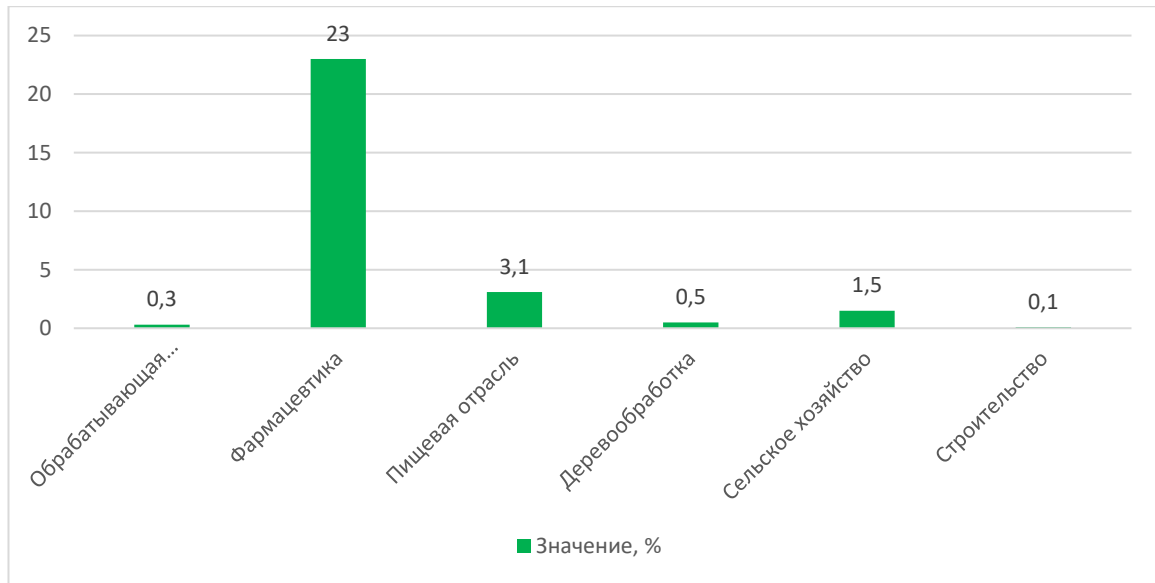


Рис. 2. Отрасли экономики, показавшие прирост добавленной стоимости в 2020 году, %

Пандемия коронавируса вынуждает радикально изменить социальные отношения, отношения работодателей и работников. В отношении заработной платы есть мнение, что синхронизация результатов деятельности работников – это обязанность работодателя. Учет количественных и качественных характеристик на основе интегрального показателя будет учитывать индивидуальный вклад работника в выполнении установленной совокупности норма труда (трудовых обязанностей), что является более справедливым подходом и позволит повысить мотивацию труда работников [7].

Интересное мнение есть и у Антонио Фаллико (Председателя совета директоров АО «Банк Интеза», президента ассоциации «Познаем Евразию»), который опирается на свои исследования и книгу *Клауса Шваба и Тьерри Маллере* под названием «COVID-19: великая перезагрузка», изданная в июне 2020 года. Клаус Шваб предлагает преодолеть акционерный капитализм, отдав предпочтение новому капитализму, который фокусируется не на акционерах, а на частных компаниях, в качестве «доверенных лиц общества». Сами компании, по его мнению, должны взять на себя ответственность гражданского общества по защите прав человека и работников, обеспечению устойчивого экономического развития и созданию ценности

для всех своих стейкхолдеров: сотрудников, клиентов, поставщиков, местных общин. На данный момент в России идет активное продвижение и развитие цифровых технологий [5], в связи с этим для развития человеческого капитала в условиях цифровизации и развития «зеленой экономики» необходимо:

- решение текущих задач, связанных с обеспечением безопасности и здоровья работников;

- использование цифровых технологий для организации системы обучения, повышения квалификации и переподготовки, экспертных вебинаров для руководителей и работников по освоению новых прогрессивных, в том числе «зеленых» технологий;

- переход на каскадные цифровые коммуникации в системе управления организацией, начиная с верхнего уровня управления и до первичного звена;

- организация спортивных и культурных мероприятий в онлайн-формате, онлайн-тренировки, регулярная зарядка для работников, формирование цифровых каналов для организации обучения и удаленного досуга;

- обучение сотрудников новым технологиям, позволяющим оптимально использовать имеющиеся ресурсы и ориентировать их на применение в работе экологических материалов, энергосберегающих техноло-

гий, утилизацию отходов предприятий, и поиск новых путей для развития цифровых технологий и «зеленой экономики».

Наряду с положительным опытом развития человеческого капитала в современных условиях следует отметить имеющиеся проблемы:

- недостаточное понимание отдельными работниками необходимости работать в новых условиях с учетом новых требований и ограничений в условиях пандемии коронавируса;

- недостаток навыков администрации компаний по организации работы в удаленном формате, оперативного реагирования на изменение ситуации и маневрирования человеческими и финансовыми ресурсами;

- недостаточное понимание руководителями достоинств цифровых технологий для модернизации системы образования, повышения квалификации и переподготовки в кризисный и посткризисный периоды.

Для достижения данных целей необходимо осуществлять эффективную систему управления [4].

Важным аспектом качественной подготовки персонала и развития является правильно выстроенная система повышения качества человеческого капитала, включающая, в том числе, меры по обеспечению безопасности и сохранению здоровья, повышению квалификационного уровня, созданию условий для творчества и роста трудового потенциала, поиска новых направлений сотрудниками использования имеющихся ресурсов и адаптации к новым технологиям и быстро меняющимся условиям [11].

По мнению А. Фаллико «Новый зеленый курс» – это согласие между человеком и природой». Внедрение цифровых технологий заставляет людей иначе структурировать мышление, способы познания мира и связи с ним. Их можно использовать для контроля над сознанием и для отчуждения человека, в то же время они позволяют расширять и распространять знания, укреплять социальные связи и участвовать в развитии идей [9, с. 46].

Таким образом, новые технологии меняют мир, жизнь современных людей и заставляют компании менять подходы ко всем процессам управления.

#### **Библиографический список**

1. Байдина И.А. «Зеленая» экономика - экономика завтрашнего дня» // В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. 2017. С. 224-226.
2. Березин В.В. Глобализация как угроза экономической безопасности государства // Вестник Академии. 2011. №1. С. 113-114.
3. Богомолова Ю.И. Сегментирование современного рынка труда: теоретико-методологический подход // Теория и практика общественного развития. 2012. №8. С. 341-345.
4. Глинкина О.В., Ганина С.А., Регент Т.М. Совершенствование системы финансового менеджмента фирмы в условиях гиперконкуренции / О.В. Глинкина, С.А. Ганина, Т.М. Регент // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2019. №1. С. 7-13.
5. Епихина Г.М., Москвитин Г.И., Кувшинова Ю.А. Влияние развития цифровой экономики на деятельность рейтинговых компаний / Г.М. Епихина, Г.И. Москвитин, Ю.А. Кувшинова // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2020. №1. С. 19-22.
6. Ремизов М., Огородников Е., Клепча К. Лучший кризис в мире / М. Ремизов, Е. Огородников, К. Клепча // Эксперт. 2021. №43 (1226). С. 70-77
7. Суреева М.Н. Методические принципы и подходы к разработке систем оплаты труда работников // автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования. Москва, 2015
8. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред. И.В. Мишуровой. – Ростов-н/Дону: Издательский центр «МарТ», 2011. 368 с.

9. Фаллико А. Коронакризис изменит мир [Текст] / А. Фаллико // Эксперт. 2021. №43 (1226). С. 46-52
10. Финансовые стратегии бизнеса в современных условиях: Под редакцией И.В. Политковской, Т.А. Шпилькиной, М.А. Жидковой, В.И. Прусовой [Текст] / Е.В. Алексеенко, Л.С. Артамонова, Г.И. Арутюнова [и др.]. – Москва, 2021. 160 с.- ISBN 9785436589046.
11. Frolova V., Dolina O., Shpilkina T. The role of financing in the development of human capital of mining industry: modern trends under uncertainty // E3S Web of Conf., 174. 04025. (2020)
12. РБК. [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/02/11/5e4125c69a7947142bf27d3f>

### **NEW APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF A «GREEN» ECONOMY**

**T.A. Shpilkina**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**O.V. Glinkina**, *Candidate of Economic Sciences, Professor*  
**S.A. Ganina**, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*  
**M.M. Novikova**, *Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor*  
**Russian New University**  
**(Russia, Moscow)**

**Abstract.** *this article reflects new approaches to personnel management in the context of the development of digitalization and the «green» economy. In modern conditions of uncertainty in the world and Russian economies, largely related to COVID-19, as well as with the development of digital technologies, the issues of training and retraining of personnel are becoming urgent.*

*The authors present the main directions of high-quality training of personnel and its development, based on the system of improving the quality of human capital, search for new ways for employees to use existing resources, including digital ones, adapt to technologies taking into account the new «green» course, and implement the National Project «Clean Air» in 2018-2024.*

**Keywords:** *personnel, approaches to personnel management, «green» economy, digitalization national project «Clean Air».*

## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЕГИОНОВ РОССИИ С НАИВЫСШИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ МИГРАЦИОННОГО ПРИРОСТА И МИГРАЦИОННОЙ УБЫЛИ НАСЕЛЕНИЯ ПО ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЕ ХОЗЯЙСТВА

**В.Ф. Юкиш**, канд. экон. наук, ст. науч. сотр., доцент

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)  
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-156-163

**Аннотация.** Проведен анализ различий по отраслевой структуре хозяйства между двумя группами регионов России. Первая группа регионов характеризуется наивысшими показателями миграционного прироста населения. Ко второй группе регионов относятся территории с наибольшей миграционной убылью населения. Было отобрано 9 субъектов РФ, относящихся к первой группе регионов, и 10 субъектов страны, составляющих вторую группу регионов. Сравнивались 108 показателей по каждому из отобранных регионов с соответствующими индикаторами по стране. К числу показателей относятся: отраслевая структура занятости; доли отраслей в валовом региональном продукте; среднедушевые показатели отдельных отраслей в валовом региональном продукте; среднедушевые объемы отгруженной продукции по отраслям; показатели транспортной системы; структура инвестиций. Анализ показал, что на миграционные процессы в регионах выборочной совокупности значительно влияет отраслевая структура их хозяйства. Определены наиболее привлекательные для мигрантов отрасли и виды деятельности. Одновременно охарактеризована отраслевая специфика регионов с максимальными показателями миграционной убыли населения.

**Ключевые слова:** миграция населения современной России, отраслевая структура хозяйства.

В опубликованных ранее статьях были выявлены факторы, которые в наибольшей степени влияют на показатели интенсивности миграционных процессов в современной России, а также на закрепление мигрантов, прибывших на новое место постоянного проживания [1-4]. Кроме того, исследовались другие аспекты миграции населения Российской Федерации [5-11]. Целью данной статьи является дополнительное подтверждение некоторых прежде сделанных выводов. Для этого были отобраны субъекты Российской Федерации с

максимальными значениями коэффициентов миграционного прироста и миграционной убыли населения – по модулю 50 и более на 10 тыс. человек населения. Источником информации послужили материалы Росстата [12]. Выборка включила 9 субъектов Российской Федерации с наивысшими показателями миграционного прироста и 10 субъектов страны с самыми большими показателями миграционной убыли. Эти регионы представлены в табл. 1.

Таблица 1. Регионы Российской Федерации с наивысшими показателями миграционного прироста и миграционной убыли населения в 2019 г.

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Коэффициент миграционного прироста	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Коэффициент миграционной убыли
1. Белгородская область	60	1. Республика Коми	-94
2. Московская область	144	2. Мурманская область	-65
3. Калининградская область	129	3. Республика Калмыкия	-65
4. Ленинградская область	204	4. Астраханская область	-78
5. Республика Адыгея	214	5. Республика Северная Осетия-Алания	-54
6. Краснодарский край	64	6. Омская область	-63
7. Республика Ингушетия	59	7. Забайкальский край	-52
8. Тюменская область (без автономных округов)	102	8. Камчатский край	-50
9. Чукотский автономный округ	111	9. Магаданская область	-53
		10. Еврейская автономная область	-65

Среднегодовая численность населения перечисленных выше регионов с наибольшими показателями миграционного прироста составляет 13,8% населения страны, а регионов с максимальными показателями миграционной убыли – 4,9%. Таким образом, среднегодовая численность населения всех регионов выборки представляет собой 18,7% населения Российской Федерации.

В процессе исследования была поставлена задача выяснить, как основные показатели по этим субъектам РФ соотносятся со средними индикаторами по стране. Сравнение проводилось по 108 показателям. Часть показателей для сопоставимости была рассчитана автором в среднечисловом формате. Таких показателей оказалось 22. Все показатели охватывали не только выбранные регионы страны, но и Российскую Федерацию в целом. Далее находилось отношение всех показателей перечисленных регионов к соответствующим индикаторам по стране. Следовательно, аналитическая разработка включала 4212 показателей ( $108 \cdot 20 + 108 \cdot 19 = 4212$ ).

Сравнение двух групп регионов (с повышенными показателями миграционного прироста и миграционной убыли населения) свидетельствует о значительном влиянии на эти процессы отраслевой структу-

ры хозяйства соответствующих территорий.

Начнем со **структуры занятости**. В регионах миграционной убыли населения наблюдается более высокая занятость в таких отраслях, как «добыча полезных ископаемых», «обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха» (табл. 2). Аналогичная ситуация наблюдается с занятостью в отраслях «образование» и «деятельность в области здравоохранения и социальных услуг» (табл. 3).

Одновременно в регионах наибольшего миграционного прироста относительно велика занятость в отраслях «обрабатывающие производства» и «строительство» (табл. 4). Та же картина заметна с занятостью в отрасли «торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» (табл. 5).

Теперь сравним две группы регионов выборочной совокупности по **структуре валового регионального продукта**. В регионах, предпочтительных для мигрантов, повышенная доля обрабатывающих производств и такой отрасли, как «водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» (табл. 6).

Таблица 2. Отношение доли занятых в отрасли региона к среднероссийскому показателю в 2019 г. (в процентах)

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Добыча полезных ископаемых	Обеспечение электроэнергией, газом и паром, кондиционирование воздуха	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Добыча полезных ископаемых	Обеспечение электроэнергией, газом и паром, кондиционирование воздуха
1. Белгородская область	218,8	73,9	1. Республика Коми	362,5	191,3
2. Московская область	12,5	91,3	2. Мурманская область	250,0	252,2
3. Калининградская область	37,5	78,3	3. Республика Калмыкия	25,0	113,0
4. Ленинградская область	50,0	130,4	4. Астраханская область	156,2	91,3
5. Республика Адыгея	50,0	87,0	5. Республика Северная Осетия-Алания	12,5	82,6
6. Краснодарский край	25,0	73,9	6. Омская область	6,25	95,6
7. Республика Ингушетия	50,0	34,8	7. Забайкальский край	250,0	169,6
8. Тюменская область (без автономных округов)	75,0	87,0	8. Камчатский край	137,5	213,0
9. Чукотский автономный округ	1125,0	534,8	9. Магаданская область	893,8	278,3
			10. Еврейская автономная область	193,8	169,6

Таблица 3. Отношение доли занятых в отрасли региона к среднероссийскому показателю в 2019 г. (в процентах)

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Образование	Здравоохранение и социальные услуги	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Образование	Здравоохранение и социальные услуги
1. Белгородская область	122,4	101,6	1. Республика Коми	132,9	137,1
2. Московская область	85,5	91,9	2. Мурманская область	115,8	129,0
3. Калининградская область	79,0	100,0	3. Республика Калмыкия	165,8	127,4
4. Ленинградская область	81,6	79,0	4. Астраханская область	104,0	122,6
5. Республика Адыгея	134,2	130,6	5. Республика Северная Осетия-Алания	130,3	121,0
6. Краснодарский край	94,7	117,7	6. Омская область	106,6	117,7
7. Республика Ингушетия	125,0	100,0	7. Забайкальский край	143,4	132,3
8. Тюменская область (без автономных округов)	90,8	103,2	8. Камчатский край	121,0	117,7
9. Чукотский автономный округ	117,1	100,0	9. Магаданская область	93,4	135,5
			10. Еврейская автономная область	138,2	148,4

Таблица 4. Отношение доли занятых в отрасли региона к среднероссийскому показателю в 2019 г. (в процентах)

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Обрабатывающие производства	Строительство	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Обрабатывающие производства	Строительство
1. Белгородская область	115,7	86,7	1. Республика Коми	57,9	85,6
2. Московская область	122,1	110,0	2. Мурманская область	81,4	68,9
3. Калининградская область	105,0	110,0	3. Республика Калмыкия	32,9	81,1
4. Ленинградская область	122,9	128,9	4. Астраханская область	70,0	68,9
5. Республика Адыгея	102,9	96,7	5. Республика Северная Осетия-Алания	85,0	105,6
6. Краснодарский край	75,7	103,3	6. Омская область	102,9	92,2
7. Республика Ингушетия	97,1	115,6	7. Забайкальский край	47,9	72,2
8. Тюменская область (без автономных округов)	84,3	152,2	8. Камчатский край	60,0	75,6
9. Чукотский автономный округ	10,0	60,0	9. Магаданская область	22,1	76,7
			10. Еврейская автономная область	57,9	71,7

Таблица 5. Отношение доли занятых в отрасли региона к среднероссийскому показателю в 2019 г. (в процентах)

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Торговля, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Торговля, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов
1. Белгородская область	91,0	1. Республика Коми	74,7
2. Московская область	109,5	2. Мурманская область	70,5
3. Калининградская область	105,8	3. Республика Калмыкия	80,5
4. Ленинградская область	99,0	4. Астраханская область	85,8
5. Республика Адыгея	84,7	5. Республика Северная Осетия-Алания	88,4
6. Краснодарский край	109,5	6. Омская область	87,9
7. Республика Ингушетия	107,9	7. Забайкальский край	86,8
8. Тюменская область (без автономных округов)	94,2	8. Камчатский край	77,9
9. Чукотский автономный округ	54,2	9. Магаданская область	74,2
		10. Еврейская автономная область	80,0

Таблица 6. Отношение доли отрасли в валовом региональном продукте региона к среднероссийскому показателю в 2018 г. (в процентах)

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Обрабатывающие производства	Водоснабжение, водоотведение...	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Обрабатывающие производства	Водоснабжение, водоотведение...
1. Белгородская область	103,9	66,7	1. Республика Коми	63,9	66,7
2. Московская область	114,4	116,7	2. Мурманская область	63,9	183,3
3. Калининградская область	126,1	133,3	3. Республика Калмыкия	4,4	50,0
4. Ленинградская область	173,9	100,0	4. Астраханская область	16,1	66,7
5. Республика Адыгея	93,3	116,7	5. Республика Северная Осетия-Алания	40,0	166,7
6. Краснодарский край	65,0	150,0	6. Омская область	202,2	116,7
7. Республика Ингушетия	30,6	316,7	7. Забайкальский край	15,6	83,3
8. Тюменская область (без автономных округов)	101,1	66,7	8. Камчатский край	81,1	100,0
9. Чукотский автономный округ	1,7	116,7	9. Магаданская область	6,7	50,0
			10. Еврейская автономная область	30,6	100,0

В четырех регионах, наиболее привлекательных для мигрантов, в валовом региональном продукте выше среднероссийского уровня доля отрасли «деятельность по операциям с недвижимым имуществом». К числу таких территорий страны относятся Московская, Калининградская, Ленинградская области и Республика Адыгея. Однако данная ситуация наблюдается лишь в одном субъекте РФ из группы с максимальной миграционной убылью – в Забайкальском крае.

Московская и Тюменская (без автономных округов) области характеризуются более высокой долей в валовом региональном продукте профессиональной научной и технической деятельности по сравнению со среднероссийским показателем. Во всех регионах с повышенной миграционной убылью населения доля такой деятельности ниже показателя по стране. Однако все регионы, откуда выезжают мигранты, характеризуются повышенной долей в валовом региональном продукте такой отрасли, как «государственное управ-



ление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение». В группе регионов с максимальным миграционным приростом такая ситуация наблюдается лишь на 5 территориях из 9, включенных в выборочную совокупность. В регионах с большой миграционной убылью относительно выше доля образования в валовом региональном продукте по сравнению с субъектами РФ, где самый высокий миграционный прирост. Та же картина наблюдается и в доле такой отрасли, как

«деятельность в области здравоохранения и социальных услуг».

Далее рассмотрим **среднедушевые показатели отдельных отраслей в валовом региональном продукте** и их отклонение от среднероссийского уровня. Заметное различие между двумя группами регионов (с максимальным миграционным приростом и наибольшей миграционной убылью) наблюдается только в отрасли «государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» (табл. 7).

Таблица 7. Отношение среднедушевого показателя отрасли региона к показателю РФ в 2018 г. (в процентах)

Регионы с наибольшими показателями миграционного прироста населения	Госуправление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения	Госуправление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение
1. Белгородская область	68,7	1. Республика Коми	164,1
2. Московская область	103,4	2. Мурманская область	191,5
3. Калининградская область	105,4	3. Республика Калмыкия	108,2
4. Ленинградская область	68,3	4. Астраханская область	101,0
5. Республика Адыгея	77,1	5. Республика Северная Осетия-Алания	125,8
6. Краснодарский край	68,3	6. Омская область	74,3
7. Республика Ингушетия	102,1	7. Забайкальский край	113,3
8. Тюменская область (без автономных округов)	85,4	8. Камчатский край	375,9
9. Чукотский автономный округ	569,8	9. Магаданская область	456,4
		10. Еврейская автономная область	184,4

Как видим, во всех регионах с максимальной миграционной убылью населения среднедушевые показатели отрасли «государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» значительно превышают индикатор по стране в целом. Исключение составляет только Омская область. Что касается второй группы регионов выборочной совокупности, то там значительное превышение данного показателя характерно лишь для Чукотского автономного округа.

Выясним, имеются ли различия между двумя группами регионов выборочной совокупности по **среднедушевому объему отгруженной продукции** в разрезе отдельных отраслей. По добыче полезных ископаемых превышение среднероссийского показателя наблюдается в половине

регионов с максимальным миграционным оттоком населения. В другой группе такая ситуация характерна только для двух из девяти субъектов. По обрабатывающим производствам ситуация противоположная, здесь выделяются регионы с высоким миграционным приростом. Среди них превышение среднероссийского показателя наблюдается в 6 из 9 субъектов. В другой группе регионов, где наиболее высокие показатели миграционного оттока населения, таких территорий всего 4 из 10.

Сравним развитие **транспортной системы** в двух группах регионов выборочной совокупности. Регионы с высоким миграционным приростом по сравнению с территориями с наибольшей миграционной убылью населения имеют повышенную плотность, как железных дорог, так и

автомобильных дорог с твердым покрытием общего пользования. Однако по числу автобусов общего пользования на 100 тыс. человек населения лучшее положение в регионах с максимальной миграционной убылью населения.

По отправке грузов железнодорожным транспортом на 1 жителя среднероссийский уровень чаще превышен в регионах с высоким миграционным оттоком населения. Таких территорий пять. В группе с максимальным миграционным приростом подобных территорий всего две. Грузооборот автомобильного транспорта на 1 жителя выше среднероссийского показателя в трех регионах первой группы (с максимальным миграционным приростом) и только в одном регионе второй группы (с наибольшей миграционной убылью). Следовательно, в перевозке грузов железнодорожный транспорт больше задействован в регионах с миграционным оттоком населения, а автомобильный транспорт (по грузообороту на 1 жителя) – в субъектах с повышенным миграционным приростом населения.

**В структуре инвестиций** в регионах с максимальной миграционной убылью населения относительно больше доля расходов на машины, оборудование, транспортные средства.

**Выводы**

- На миграционные процессы в современной России существенно влияет отраслевая структура хозяйства на разных территориях страны.

- Регионы с максимальными показателями миграционной убыли населения характеризуются большей долей занятости в отраслях «добыча полезных ископаемых», «обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха», «образование», «деятельность в области здравоохранения и социальных услуг». Среднедушевой объем отгруженной продукции отрасли «добыча полезных ископаемых» превышает показатель по стране в половине регионов данной группы.

Во всех регионах данной группы в валовом региональном продукте наблюдается повышенная доля отраслей «государственное управление и обеспечение воен-

ной безопасности; социальное обеспечение», «образование», «деятельность в области здравоохранения и социальных услуг». Отрасль «государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» в среднедушевом формате на данных территориях также значительно превышает среднероссийский показатель. Исключение составляет только Омская область.

Что касается среднедушевого показателя объема отгруженной продукции отрасли «обрабатывающие производства», то превышение показателя по стране наблюдается только в 4 из 10 регионов выборочной совокупности.

Доля профессиональной научной и технической деятельности в валовом региональном продукте на всех территориях данной группы ниже показателя по стране. То же относится и к деятельности по операциям с недвижимым имуществом. Лишь в Забайкальском крае доля этой отрасли превышает среднероссийский показатель.

- Регионы наибольшего миграционного прироста отличаются повышенной долей занятости в отраслях «обрабатывающие производства», «строительство», «торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов». В структуре валового регионального продукта на этих территориях также более высокая доля обрабатывающих производств. Последние производства превышают среднероссийский уровень и по объему отгруженной продукции на душу населения. Такая ситуация наблюдается в 6 из 9 субъектов данной группы. Кроме того, в регионах данной группы в структуре валового регионального продукта повышенная доля отрасли «водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений». Дополнительно к этим отраслям можно отметить достаточно высокую долю в валовом региональном продукте данной группы регионов отрасли «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» (на четырех территориях из девяти, включенных в выборку).

Московская и Тюменская (без автономных округов) области характеризуются

более высокой долей в валовом региональном продукте профессиональной научной и технической деятельности.

Что касается отрасли «государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение», то ее доля в валовом региональном продукте превышает среднероссийский показатель только на 5 территориях из 9, включенных в выборочную совокупность. В среднестатистическом формате превышение данной отрасли показателя по стране наблюдается лишь в Чукотском автономном округе.

По объему отгруженной продукции на душу населения отрасль «добыча полезных ископаемых» превышает среднероссийский показатель только в двух регионах данной группы из девяти.

- Регионы, привлекательные для мигрантов, имеют повышенную плотность железных дорог и автомобильных дорог с твердым покрытием общего пользования. Эти регионы в перевозке грузов больше используют автомобильный транспорт. В регионах с максимальным миграционным оттоком населения в перевозке грузов больше используется железнодорожный транспорт. Но в перевозке пассажиров здесь интенсивнее используются автобусы общего пользования.

- В регионах с максимальной миграционной убылью населения в структуре инвестиций больше доля расходов на машины, оборудование, транспортные средства.

#### **Библиографический список**

1. Юкиш, В.Ф. Факторы, влияющие на интенсивность миграционных процессов в России / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. – № 9-2(67). - с. 164-172.
2. Юкиш, В.Ф. Инструментарий для прогнозных расчетов показателей интенсивности миграционных процессов в России / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. – № 11-3(69). - с. 220-229.
3. Юкиш, В.Ф. Факторы, влияющие на закрепление мигрантов на территориях прибытия в России / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. – № 10-2 (68). – с. 234-239.
4. Юкиш, В.Ф. Инструментарий для прогнозных расчетов показателей миграции, характеризующих закрепление мигрантов на территориях прибытия в России / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. – №12-3 (70). - с. 224-231.
5. Юкиш, В.Ф. Тенденции миграционных процессов в России за 1990-2017 годы / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. – № 3-2. - с. 176-182.
6. Юкиш, В.Ф. Состав и структура миграционных потоков России в 2015-2017 годах / В.Ф. Юкиш // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. – № 3-2. - с. 150-157.
7. Юкиш, В.Ф. Тенденции региональной миграции в Российской Федерации / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. – № 9. - с. 245-252.
8. Юкиш, В.Ф. Международная миграция в федеральных округах России / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. – № 10-2(56). - с. 167-174.
9. Юкиш, В.Ф. Характеристика миграционных потоков в федеральных округах России по качественным признакам / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. – № 11-3(57). - с. 198-203.
10. Юкиш, В.Ф. Социально-экономический комплекс России: тенденции развития, проблемы и перспективы: монография / В.Ф. Юкиш. – М.: МАДИ, 2016. – 220 с. - Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27651228\\_76990182.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27651228_76990182.pdf)
11. Юкиш, В.Ф. Анализ и проблемы использования трудовых ресурсов России / В.Ф. Юкиш // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. – № 6-2. - с. 112-116. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_26177665\\_70412118.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_26177665_70412118.pdf)

12. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2020: Стат. сб. / Росстат. – М., 2020. – 1242 с. [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

### **COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF THE REGIONS OF RUSSIA WITH THE HIGHEST INDICATORS OF MIGRATION GROWTH AND MIGRATION DECLINE OF THE POPULATION BY SECTORAL STRUCTURE OF THE ECONOMY**

**V.F. Yukish**, *Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Associate Professor*  
**Moscow Automobile and Highway State Technical University (MADI)**  
**(Russia, Moscow)**

***Abstract.** The analysis of differences on the sectoral structure of the economy between the two groups of regions of Russia is carried out. The first group of regions is characterized by the highest rates of migration population growth. The second group of regions includes the territories with the greatest migration population decline. 9 subjects of the Russian Federation belonging to the first group of regions and 10 subjects of the country constituting the second group of regions were selected. 108 indicators for each of the selected regions were compared with the corresponding indicators for the country. Indicators include: sectoral structure of employment; the share of economic sectors in the gross regional product; average per capita indicators of individual economic sectors in the gross regional product; average per capita volumes of shipped products by economic sectors; indicators of the transport system; investment structure. The analysis showed that the migration processes in the selected regions are significantly influenced by the sectoral structure of their economy. The most attractive industries and activities for migrants have been identified. At the same time, the sectoral specificity of regions with maximum indicators of migration population decline is characterized.*

***Keywords:** migration of the population of modern Russia; sectoral structure of the economy.*

## УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.В. Якунина, магистрант

Алтайский государственный аграрный университет  
(Россия, г. Барнаул)

DOI:10.24412/2411-0450-2021-10-2-164-167

**Аннотация.** В статье рассматривается применение системного подхода в теории менеджмента, определение организации, как открытой системы, взаимодействующей со внешней средой. Среда организации определяется как состоящая из двух сфер: внутренней и внешней. Дается определение понятий условия и факторы, рассматривается взаимосвязь этих понятий, выявляется сходство и различие. Представлена характеристика основных факторов внутренней и внешней среды организации. Рассмотрены современные классификации факторов, предложена обобщающая классификация факторов.

**Ключевые слова:** организация, внутренняя среда, внешняя среда, условия, факторы, классификации.

Организация – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения на этой основе прибыли. Под организацией следует понимать объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных общих целей [1].

Исследования зарубежных и отечественных ученых послужили отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике менеджмента, с позиций которого любая организация рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. [2].

Под средой организации понимается наличие условий и факторов, воздействующих на функционирование предприятия и требующих принятия управленческих решений, направленных на их управление или приспособление к ним [2]. Поэтому в настоящее время средой любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер: внутренней и внешней.

Внутренняя среда организации – это переменные факторы внутри организации. Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъек-

тивов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных, институциональных структур и других внешних условий и факторов [2].

Рассмотрим понятие «условия» и «факторы». При изучении литературы можно увидеть, что эти два понятия зачастую употребляются вместе, а иногда и как синонимы. Согласно энциклопедическому словарю «фактор» - (от лат. factor – делающий – производящий), причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные его черты. В толковом словаре русского языка Ожегова С.И. под фактором понимается момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении [3]. Исходя из данных толкований, можем сделать вывод, что фактор – это то, что влияет на объект, процедуру или процесс. В толковом словаре Д.Н. Ушакова условие определяется как правило, установленное для той или иной области жизни, деятельности; и определяется также как обстановка для какой-нибудь деятельности, обстановка, в которой происходит что-нибудь. Согласно толковому словарю русского языка Ожегова С.И. условие – это обстановка, в которой происходит, осуществляется что-нибудь [3]. Как видим, из данных толкований, условие понимается, как правило, жизнедеятельности и как обстановка,

в которой жизнедеятельность происходит. Сопоставляя понятия «фактор» и «условие», можно сказать, что результатом воздействия факторов будет создание определенной обстановки – условий. Поэтому в экономическом анализе встречаются различные классификации именно факторов, влияющих на деятельность предприятия. Так как их совокупность достаточно велика, то классифицируют их по отдельным признакам или группам. Что касается условий, то можно отметить, что типичными условиями деятельности частного предприятия в рыночной среде можно считать: самостоятельное осуществление воспроизводственного процесса; полную

экономическую ответственность за результаты своей деятельности; прибыль предприятия выступает основным источником средств для развития предприятия; предприятие находится в условиях конкурентной борьбы; экономическая помощь государства носит локальный характер [1].

В основах предпринимательской деятельности можно встретить такие виды условий предпринимательской деятельности, как экономические, правовые, технологические, институциональные, географические, социально-культурные условия [4].

Рассмотрим основные виды факторов (табл. 1).

Таблица 1 Виды факторов

Виды факторов	Характеристика
Национально-экономические	потенциал рынка, инвестиционная политика, социально-экономические тенденции развития, научно-технический прогресс
Отраслевые	специфические и общие характеристики отрасли в структуре национальной экономики, конъюнктура отраслевого рынка
Территориальные	климатические и природные условия, географическое местоположение
Экстенсивные	повышение объема используемых трудовых ресурсов, электроэнергии, материалов.
Интенсивные	повышение ресурсоотдачи, производительности труда.
Структурно-организационные	организация сбыта, снабжения, управления, производства.
Особые	риск и неопределенность
Специфические	уровень автоматизации и механизации управленческих работ, уровень квалификации персонала, а также эффективность их труда

Факторы разделяют на внешние и внутренние, в зависимости от направленности действия. В число внутренних факторов входит: способность менеджмента и руководителя управлять компанией в условиях рынка; ускорение НТП, используемая инновационная политика компании; улучшение качества продукции, организации труда и производства; организационно - правовая форма компании; особенности отрасли и производства; производимая инвестиционная, амортизационная и ценовая политика [5].

Внутренние факторы можно разделить на основные и не основные. К основным факторам относят теоретически определяющие результаты работы предприятия. Внутренние неосновные факторы хотя и влияют на обобщающие показатели, но не связаны непосредственно с сущностью рассматриваемого показателя.

В число внешних факторов входят: колебание цен на мировом и внутреннем рынке, изменение предложения и спроса; изменение политической обстановки в мире и стране; деятельность государства; инфляционные процессы [6].

Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия, но количественно определяют уровень использования производственных и финансовых ресурсов данного предприятия. Различают внешние факторы прямого воздействия и косвенного. Совокупность факторов внешней среды, имеющая прямое воздействие на функционирование и развитие предприятия называют объективными внешними факторами. К данной группе факторов относят поставщиков материальных, финансовых, трудовых, информационных и др. ресурсов, а также потребителей, партнеров, конкурентов. Другая группа внешних

факторов – субъективные внешние факторы, которые представляют собой совокупность факторов внешней среды, косвенно воздействующих на функционирование предприятия. Состояние экономики, природные, социально-политические факторы и т.д. играют роль фоновых факторов, увеличивающих или уменьшающих эффективность и устойчивость предприятий [7].

Многие факторы, которые рассматриваются в оценке эффективности деятельности предприятия, состоят из ряда элементов. Но при этом существуют факторы, которые не раскладываются на составные элементы. Именно поэтому факторы эффективности деятельности делят на простые (элементарные) и сложные (комплексные). Также выделяют специфические и общие факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. Общие факторы являются характерными для всех сфер экономики, в то время как специфические факторы проявляются в условиях определенной сферы экономики, или действуют для определенного хозяйствующего субъекта с учетом специфики его деятельности.

Можно разделить факторы, в зависимости от степени управляемости, на регулируемые, слаборегулируемые и нерегулируемые. В число нерегулируемых факторов

входят факторы, не зависящие от управленческих решений. Слаборегулируемые факторы – это такие факторы, чье изменение за некоторый промежуток времени слабо зависит от управленческого решения, к примеру, структура основных фондов, размер компании. Регулируемые факторы – факторы, находящиеся в прямой зависимости от принятого управленческого решения, к примеру, уровень организации производства и труда [7].

Факторы повышения эффективности деятельности предприятия некоторые исследователи объединяют в следующие группы: персонал, технология, материальные ресурсы, научные исследования и опытно-конструкторские работы (НИОКР) [8].

По мнению Калиевой О.М. с точки зрения повышения эффективности деятельности предприятия целесообразно разделять факторы на: факторы, положительно влияющие на эффективность и факторы, отрицательно влияющие на эффективность (барьеры повышения эффективности). В современных условиях актуальным является деление факторов на внешние и внутренние. Однако такую классификацию целесообразно дополнить следующим образом.

Таблица 2. Классификация факторов.

Внешние факторы		Внутренние факторы	
Прямого воздействия (объективные)	Косвенного воздействия (субъективные)	Основные	Не основные
Общие	Специфические	Простые	Сложные
Нерегулируемые		Слаборегулируемые	Регулируемые

Чтобы оценить воздействие факторов на эффективность деятельности предприятия, необходимо проведение анализа. Говоря о взаимосвязи факторов и условий, стоит отметить, что именно факторы определяют условия. Понимание влияния факторов существенно повышает возможность управления ими.

Эффективность деятельности предприятия зависит от множества факторов внешней и внутренней среды. Влияние факторов может иметь как позитивные, так и

негативные последствия для хозяйствующего субъекта, что, в конечном счете, скажется на эффективности его деятельности. Так как только эффективно действующее предприятие может успешно и продолжительно осуществлять свою деятельность в условиях конкурентного рынка и нестабильной экономической ситуации, то крайне важно для принятия верных управленческих решений проводить постоянный анализ влияния факторов на предприятие.

**Библиографический список**

1. Федосеева В.А. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 170 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/fedoseeva-economika-organizacii.pdf>.
2. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. – 2014. – № 03 (106). – С. 75-86.
3. Сборник энциклопедий и словарей русского языка. Режим доступа: <http://diclist.ru/>
4. Швец М.Г. Основы предпринимательской деятельности. – Минск: БГАТУ, 2010. – 72 с.
5. Наумова Л.Г. Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации. – М., 2018. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://eprints.tstu.tver.ru/406/1/1/.pdf>;
6. Лаврова О.В. Влияние факторов на формирование прибыли хозяйствующих субъектов Хабаровского края // Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ». – 2013. – Т. 4. – №4. – С. 141-146. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles/2013/TGU\\_4\\_51.pdf](http://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles/2013/TGU_4_51.pdf); с. 142-143
7. Зингер О.А., Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчиво развитие промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1-1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044>
8. Шаймуратов Б.М. Внешняя среда предприятия//Научно-практический электронный журнал Алея Науки. – 2018. – №4 (20).

**CONDITIONS AND FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY  
OF THE ORGANIZATION OF ACTIVITIES**

**E.V. Yakunina**, *Graduate Student*  
**Altay State Agrarian University**  
**(Russia, Barnaul)**

***Abstract.** The article discusses the application of a systematic approach in management theory, the definition of an organization as an open system that interacts with the external environment. An organization's environment is defined as consisting of two spheres: internal and external. The definition of the concepts of conditions and factors is given, the relationship of these concepts is considered, the similarities and differences are revealed. The characteristics of the main factors of the internal and external environment of the organization are presented. Modern classifications of factors are considered, a generalizing classification of factors is proposed.*

***Keywords:** organization, internal environment, external environment, conditions, factors, classifications.*



ISSN 2411-0450 (Print)

ISSN 2413-0257 (Online)

**ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС*****теория и практика****№ 10-2 (80) октябрь 2021*

Редактор: Д.М. Матвеев

Верстка: Ю.А. Матвеева

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.  
За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность  
несут авторы.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Учредитель и издатель: ООО «Капитал»

**Контактная информация:**E-mail: [Economyandbusiness@yandex.ru](mailto:Economyandbusiness@yandex.ru)Сайт: <http://Economyandbusiness.ru>

Телефон: +7-905-951-51-63

Адрес редакции: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

Адрес учредителя и издателя: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

Подписано в печать 07.11.2021 г.

Дата выхода в свет 20.11.2021 г.

Усл. печ. л. 14,5. Уч.-изд. л. 11,6. Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «Капитал»  
г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1  
Тел. 8(905)951-51-63, [Economyandbusiness@yandex.ru](mailto:Economyandbusiness@yandex.ru)

Цена печатного экземпляра: 490 руб.