

ISSN 2658-4328

ТАМБОВСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ  
ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ СОЮЗ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ»

# УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ ТАМБОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ РОСМУ

Научный журнал

ВЫПУСК 4 (20)  
2020

16+

ТАМБОВСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ  
ФЕДЕРАЦИОННАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

**УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ  
ТАМБОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ  
RoSMU**

*Научный журнал*

**Выпуск 4 (20)**

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ



**«ДЕРЖАВИНСКИЙ»**

**Тамбов 2020**

УДК 37:061.2/.4  
ББК 74.58  
У91



Учредитель: ТАМБОВСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ  
ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ СОЮЗ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ»

**Главный редактор**

кандидат исторических наук, доцент **А.В. Кузьмин**

Адрес редакции/издателя:

392000, Тамбовская область, г. Тамбов, ул. Интернациональная, д. 33

Технический редактор *Е.А. Сячина*

Дизайн обложки *Т.О. Прокофьевой*

Компьютерная верстка *С.Г. Павловой*

**Ученые** записки Тамбовского отделения РоСМУ : научный журнал / Тамб. регион. отделение РоСМУ ; гл. ред. А.В. Кузьмин. – Тамбов : Издательский дом «Державинский», 2020. – Вып. 4 (20). – 256 с. – ISSN 2658-4328.

Научный журнал включен в РИНЦ (российский индекс научного цитирования), статьи публикуются в научных электронных библиотеках <http://elibrary.ru> и <http://cyberleninka.ru>.

Три тематических раздела научного журнала содержат статьи по актуальным проблемам современного научного знания и его компонентов. Для научных работников, преподавательского состава вузов, студентов, аспирантов, работников общественных организаций, а также государственных и муниципальных служащих.

Все статьи проходят обязательное рецензирование

Статьи публикуются в авторской редакции

СМИ зарегистрировано в Роскомнадзоре 11.02.2019 г.,  
регистрационный номер ПИ № ФС77-75078

Подписано в печать 16.12.2020 г. Дата выхода в свет: 24.12.2020 г.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 14,88. Тираж 500 экз. Заказ 20314

Цена свободная

Отпечатано в типографии Издательского дома «Державинский»  
392008, г. Тамбов, ул. Советская, д. 190г

© Тамбовское региональное отделение Общероссийской общественной организации «Российский союз молодых ученых», 2020  
© Оформление. Издательский дом «Державинский», 2020

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

кандидат исторических наук,  
доцент **А.В. Кузьмин** (главный редактор)

### **Раздел I. Экономика. Экономические науки**

кандидат экономических наук, доцент **М.В. Беспалов**;  
кандидат экономических наук, доцент **А.А. Виноградова**;  
кандидат экономических наук, доцент **В.Е. Илюшин**;  
доктор экономических наук, профессор **Е.А. Колесниченко**;  
кандидат экономических наук, доцент **В.С. Кудряшов**;  
кандидат экономических наук, доцент **И.Н. Макаров**;  
кандидат экономических наук, доцент **Я.Ю. Радюкова**;  
кандидат экономических наук, доцент **Д.В. Сергеев**;  
Федеральное казначейство России **Е.А. Спивак**;  
кандидат экономических наук, доцент **В.Ю. Сутягин**;  
кандидат экономических наук, доцент **Р.Ю. Черкашнев**

### **Раздел II. Государство и право. Юридические науки**

кандидат юридических наук, доцент **А.И. Анапольская**;  
кандидат юридических наук, доцент **О.В. Белянская**;  
кандидат юридических наук, доцент **Р.В. Зелепукин**;  
кандидат юридических наук, доцент **Н.Е. Садохина**;  
кандидат социологических наук, доцент **И.В. Сошникова**;  
кандидат философских наук, доцент **Ю.Н. Трифонов**;  
кандидат юридических наук, доцент **М.В. Чудиновских**;  
кандидат юридических наук, доцент **М.В. Ююкина**

### **Раздел III. Организация и управление**

кандидат педагогических наук, доцент **Н.Г. Выжимова**;  
кандидат исторических наук, доцент **В.А. Котенев**;  
кандидат исторических наук, доцент **О.В. Медведева**;  
доктор политических наук, профессор **И.И. Санжаревский**;  
кандидат психологических наук, доцент **Е.А. Сячина**;  
кандидат психологических наук, доцент **Т.А. Труфанова**;  
кандидат исторических наук, доцент **И.В. Ураева**



**TAMBOV REGIONAL BRANCH**



**THE RUSSIAN UNION  
OF YOUNG SCIENTISTS**  
ALL-RUSSIAN NON-GOVERNMENTAL ORGANISATION

**SCIENTIFIC NOTES  
OF THE TAMBOV BRANCH  
OF THE RUYS**

*Scientific Journal*

**Issue 4 (20)**

**DERZHAVINSKY**  
  
**PUBLISHING HOUSE**

**Tambov 2020**

Founder: TAMBOV REGIONAL OFFICE  
ALL-RUSSIAN NONGOVERNMENTAL ORGANIZATION  
“RUSSIAN UNION OF YOUNG SCIENTISTS”

**Chief Editor**

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor **A.V. Kuzmin**

Editorial/Publisher Address:

392000, Tambov region, Tambov, st. Internatsionalnaya, 33

Technical Editor *E.A. Syachina*

Cover Design T.O. *Prokofieva*

Computer layout *S.G. Pavlova*

**Scientific** notes of the Tambov branch of the RUYS : Scientific Journal / Tambov Regional Branch of RUYS ; Chief Editor A.V. Kuzmin. – Tambov : the Publishing House “Derzhavinsky”, 2020. – Issue 3 (19). – 256 pp. – ISSN 2658-4328.

The scientific journal is included in the RSIC (Russian Science Citation Index), articles are published in scientific electronic libraries <http://elibrary.ru> and <http://cyberleninka.ru>.

Three thematic sections of the scientific journal contain articles on topical issues of modern scientific knowledge and its components. For researchers, faculty members of universities, students, graduate students, employees of public organizations, as well as government and municipal employees.

All articles are subject to mandatory review

Articles are published in the author's edition

The journal is registered by the Roskomnadzor,  
license of the registration of the media PI № FS77-75078, 11.02.2019

Signed to the press on 16.12.2020. Date of publication: 24.12.2020

Format 60×84/16. Conv. Print. L. 14,88. Circulation 500 copies. Order 20314

Free price

Printed at the printing house of Derzhavinsky Publishing House  
392008, Tambov, st. Sovetskaya, d. 190g

© Tambov Regional Branch of the Nongovernmental Public  
organization “Russian Union of Young Scientists”, 2020

© Design. Publishing House Derzhavinsky, 2020

### **Chief Editor**

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor **A.V. Kuzmin**

### **Editorial team:**

#### **Section I. Economy. Economic sciences**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **M.V. Bespalov**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **A.A. Vinogradova**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **V.E. Ilyushin**;  
Doctor of Economic Sciences, Professor **E.A. Kolesnichenko**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **V.S. Kudryashov**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **I.N. Makarov**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **Y.Yu. Radyukova**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **D.V. Sergejev**;  
Federal Treasury of Russia **E.A. Spivak**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **V.Yu. Sutyagin**;  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor **R.Yu. Cherkashnev**.

#### **Section II. State and law. Legal sciences**

Candidate of Law Sciences, Associate Professor **A.I. Anapolskaya**;  
Candidate of Law Sciences, Associate Professor **O.V. Belyanskaya**;  
Candidate of Law Sciences, Associate Professor **R.V. Zelepukin**;  
Candidate of Law Sciences, Associate Professor **N.E. Sadokhina**;  
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor **I.V. Soshnikova**;  
Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor **Yu.N. Trifonov**;  
Candidate of Law Sciences, Associate Professor **M.V. Chudinovskikh**;  
Candidate of Law Sciences, Associate Professor **M.V. Yuyukina**

#### **Section III. Organization and management**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor **N.G. Vyzhimova**;  
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor **V.A. Kotenev**;  
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor **O.V. Medvedeva**;  
Doctor of Political Sciences, Professor **I.I. Sanzharevsky**;  
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor **E.A. Syachina**;  
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor **T.A. Trufanova**;  
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor **I.V. Uraeva**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Приветственное слово председателя Тамбовского регионального отделения РоСМУ Беспалова М.В.</b> . . . . .                                                                                                                 | 12  |
| <b>РАЗДЕЛ I. ЭКОНОМИКА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ</b>                                                                                                                                                                             |     |
| <b>Андрианова Д.Д., Кудряшов В.С.</b> Человеческие ресурсы – основа развития арктической зоны РФ . . . . .                                                                                                                  | 13  |
| <b>Виноградов А.И.</b> Сущность цифровой экономики и ее воздействие на процессы управления в регионе . . . . .                                                                                                              | 24  |
| <b>Ефимова А.С., Николаева Ж.А., Смагина М.Н.</b> Роль применения МСФО в российской практике бухгалтерского учета как ключевого инструмента повышения прозрачности финансовой отчетности деятельности предприятия . . . . . | 35  |
| <b>Инякина А.Д., Кудряшов В.С., Кулев А.Ю.</b> Международный арктический научный комитет в системе международных отношений . . . . .                                                                                        | 41  |
| <b>Коновалов С.А.</b> Детерминанты и угрозы регионального развития . . . . .                                                                                                                                                | 50  |
| <b>Николаева Ж.А., Смагина М.Н.</b> Перспективы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий на основе внедрения инструментария МСФО . . . . .                                                          | 57  |
| <b>Саханевич Д.Ю.</b> Роль цифровизации в развитии социально-экономических систем . . . . .                                                                                                                                 | 63  |
| <b>Тарелкина Н.А.</b> Регрессионный анализ спроса на общественный транспорт . . . . .                                                                                                                                       | 73  |
| <b>Цветков Ю.А., Чичерова Х.В.</b> Сегменты рынка коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге: основные тенденции и прогноз развития . . . . .                                                                             | 81  |
| <b>РАЗДЕЛ II. ГОСУДАРСТВО И ПРАВО.</b>                                                                                                                                                                                      |     |
| <b>ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ</b>                                                                                                                                                                                                    |     |
| <b>Евстигнеева М.С., Федоров А.Г.</b> Признание права собственности на бесхозяйное имущество: актуальные аспекты теории и практики . . . . .                                                                                | 94  |
| <b>Медведева О.В., Панова Т.С.</b> Нормативное закрепление термина «электронный документ» в контексте архивного хранения . . . . .                                                                                          | 101 |

|                                                                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Сутягин В.Ю.</b> Земельные аспекты проведения судебных экспертиз при рассмотрении дел об оспаривании результатов кадастровой оценки объектов капитального строительства . . . | 107 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

### **РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ**

|                                                                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Бабанина Д.О., Чубарова В.О.</b> Анализ и совершенствование организации труда государственных гражданских служащих                                                                 | 119 |
| <b>Байсара Э.Р.</b> Применение метода анализа иерархий для оценки влияния ценностных ориентаций работников нового поколения на формирование их профессиональных компетенций . . . . . | 125 |
| <b>Бурлина Е.А.</b> Совершенствование механизмов функционирования и развития корпоративной культуры в органах государственной гражданской службы . . . . .                            | 137 |
| <b>Выжимова Н.Г., Помыкалова М.И.</b> Сохранение национального трудового потенциала . . . . .                                                                                         | 145 |
| <b>Дильдина И.В., Ураева И.В.</b> Совершенствование документационного обеспечения управления в администрации сельсовета . . . . .                                                     | 151 |
| <b>Дитбернер Ж.В., Тарасова О.Ю.</b> Особенности использования методов комплексной оценки социально-экономического развития муниципального образования . . . . .                      | 160 |
| <b>Зверева Д.А., Колесниченко Е.А.</b> Применение проектного управления в Российской Федерации . . . . .                                                                              | 169 |
| <b>Кузьмин А.В., Трифонов Ю.Н.</b> Государственная избирательная политика: организационно-правовые основы, тенденции и механизмы реализации в современных условиях . . .              | 174 |
| <b>Курносова Д.А., Труханович Д.С.</b> Комплексная модель управления конфликтом интересов на муниципальной службе . . . . .                                                           | 186 |
| <b>Ляхина А.А., Шубина А.Д.</b> Политические конфликты в современных условиях: особенности проявления и пути разрешения . . . . .                                                     | 198 |
| <b>Мезенцева Е.Д., Шарапова Н.В.</b> Анализ внутренней и внешней среды организации для принятия управленческих решений . . . . .                                                      | 205 |
| <b>Одинцова Я.Г.</b> Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации . . . . .                                                                                        | 212 |
| <b>Раттур Е.В.</b> Методы и инструменты государственного управления в сфере интеллектуальной собственности . . . . .                                                                  | 219 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Савенкова Е.А.</b> Разработка системы КРІ как инструмента материального стимулирования персонала и стратегического развития организации: анализ проблем и пути их решения . . . | 230 |
| <b>Смольнинова Т.А.</b> Совершенствование методов отбора кадров на государственную гражданскую службу . . . . .                                                                    | 238 |
| <b>Сучилина А.С., Хабарова М.А.</b> Правовое просвещение граждан в рамках деятельности уполномоченного по правам человека . . . . .                                                | 246 |
| <b>Толстов М.Р.</b> Проблема низкого престижа государственной службы в Российской Федерации . . . . .                                                                              | 251 |

## CONTENTS

|                                                                                                                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Opening remarks by the Chairman of the Tambov regional branch Bespalov M.V. . . . . .</b>                                                                                                                           | <b>12</b> |
| <b>SECTION I. ECONOMICS. ECONOMIC SCIENCES</b>                                                                                                                                                                         |           |
| <b>Andrianova D.D., Kudryashov V.S.</b> Human resources-the basis for the development of the arctic zone of the Russian Federation . . . . .                                                                           | 13        |
| <b>Vinogradov A.I.</b> Essence of the digital economy and its impact on management processes in the region . . . . .                                                                                                   | 24        |
| <b>Efimova A.C., Nikolaeva Zh.A., Smagina M. N.</b> The role of application of IFRS in russian accounting practice as a key tool for increasing the transparency of the financial reporting of an enterprise . . . . . | 35        |
| <b>Inyakina A.D., Kudryashov V.S., Kulev A.Y.</b> International arctic scientific committee in the system of international relations . . . . .                                                                         | 41        |
| <b>Konovalov S.A.</b> Determinants and threats regional development . . . . .                                                                                                                                          | 50        |
| <b>Nikolaeva Zh.A., Smagina M.N.</b> Prospects for increasing the competitiveness of agricultural enterprises on the basis of implementation of IFRS instrumentation . . . . .                                         | 57        |
| <b>Sakhanevich D.Yu.</b> The role of digitalization in the development of socio-economic systems . . . . .                                                                                                             | 63        |
| <b>Tarelkina N.A.</b> Regression analysis of public transport demand . . . . .                                                                                                                                         | 73        |
| <b>Tsvetkov Y.A., Chicherova K.V.</b> Commercial market segments real estate in Saint Petersburg: main trends and forecast of development . . . . .                                                                    | 81        |
| <b>SECTION II. STATE AND LAW. LEGAL SCIENCES</b>                                                                                                                                                                       |           |
| <b>Evstigneeva M.S., Fedorov A.G.</b> Recognition of ownership of ownerless property: topical aspects of theory and practice . . . . .                                                                                 | 94        |
| <b>Medvedeva O.V., Panova T.S.</b> Regulatory statement of the term «electronic document» in the context of archival storage . . . . .                                                                                 | 101       |
| <b>Sutyagin V.Yu.</b> Land aspects of conducting judicial examinations by hearing of cases about contest of results of cadastral assessment of capital construction projects . . . . .                                 | 107       |
| <b>SECTION III. ORGANIZATION AND MANAGEMENT</b>                                                                                                                                                                        |           |
| <b>Babanina D.O., Chubarova V.O.</b> Analysis and improvement of the work of state civil servants . . . . .                                                                                                            | 119       |

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Baysara E.R.</b> Application of the hierarchy analysis method for assessing the influence of value orientations of new generation employees on the formation of their professional competences . . . | 125 |
| <b>Burlina E.A.</b> Improving the mechanisms of functioning and development of corporate culture in the state civil service . . . . .                                                                   | 137 |
| <b>Vyzhimova N.G., Pomykalova M.I.</b> Preservation of the national labor potential . . . . .                                                                                                           | 145 |
| <b>Dildina I.V., Uraeva I.V.</b> Improvement of management documentation in the administration of agricultural council . . . . .                                                                        | 151 |
| <b>Ditberner J.V., Tarasova O.Yu.</b> Features of using methods of integrated assessment of socio-economic development of a municipality . . . . .                                                      | 160 |
| <b>Zvereva D.A., Kolesnichenko E.A.</b> Application of project management in the Russian Federation . . . . .                                                                                           | 169 |
| <b>Kuzmin A.V., Trifonov Yu.N.</b> State electoral policy: organizational and legal foundations, trends and mechanisms of implementation in modern conditions . . . . .                                 | 174 |
| <b>Kurnosova D.A., Trukhanovich D.S.</b> Comprehensive model for managing conflicts of interest on the municipal service . . . . .                                                                      | 186 |
| <b>Lyakhina A.A., Shubina A.D.</b> Political conflicts in modern conditions of state governance: features of manifestation and ways of resolution . . . . .                                             | 198 |
| <b>Mezentseva E.D., Sharapova N.V.</b> Analysis of the internal and external environment of the organization for making management decisions . . . . .                                                  | 205 |
| <b>Odintsova Ya.G.</b> New opportunities for personnel management in a digitalization . . . . .                                                                                                         | 212 |
| <b>Rattur E.V.</b> Methods and tools for public administration in the field of intellectual property . . . . .                                                                                          | 219 |
| <b>Savenkova Y.A.</b> Development of the KPI system as a tool for financial incentives for staff and strategic development of the organization: analysis of problems and ways to solve them . . . . .   | 230 |
| <b>Smolyaninova T.A.</b> Improving methods for selecting personnel for the state civil service . . . . .                                                                                                | 238 |
| <b>Suchilina A.S., Khabarova M.A.</b> Legal education of citizens in the framework of the activities of the ombudsman . . . . .                                                                         | 246 |
| <b>Tolstov M.R.</b> The problem of low prestige of public service in the Russian Federation . . . . .                                                                                                   | 251 |



Друзья, коллеги, единомышленники!

Завершается 2020 год! Говорить подробно, что это было не простое время, я думаю будет излишним. Надеюсь, что все сохранили в 2020 году здоровье и силы, а это самое главное!

Мы в 2020 г. не приостанавливали свою деятельность и развивали журнал, работали над качеством публикуемого материала и в целом старались сохранить весь наш коллектив редакции, рецензентов и, конечно же, постоянных авторов. В этом году мы выпустили 4 номера журнала, что подтверждает востребованность издания.

Конечно, в нынешних условиях пандемии, массовой удаленки и всеобщего стресса мало позитивных моментов. Однако, возможно это как раз время для развития научной мысли! Это время, когда есть возможность реализовать давно задуманные научные идеи, написать статьи, которые мы со своей стороны с удовольствием опубликуем.

Друзья, в условиях пандемии и ограничений, пожалуйста, заботьтесь о Вашем физическом и моральном здоровье! А мы со своей стороны всегда ждем от Вас научные статьи и готовы их опубликовать.

Коллеги! Пусть в 2021 году всё, что Вы не успели сделать в эпоху пандемии, получится реализовать, в т.ч. самые смелые научные планы.

*С уважением,  
Беспалов М.В.*

## РАЗДЕЛ I. ЭКОНОМИКА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

---

**Андреанова Д.Д.**  
*студент*

*Северо-Западный институт управления – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»  
г. Санкт-Петербург, Россия*

**Кудряшов В.С.**

*к.э.н., директор проектов Центра арктических  
исследований и проектов  
Северо-Западный институт управления – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»  
г. Санкт-Петербург, Россия*

### **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ**

**Аннотация.** В статье представлен анализ состояния кадрового резерва Арктической зоны России, проведен анализ демографической ситуации, социально-экономического состояния граждан, образования и здравоохранения. Основным результатом данного исследования является предложение мер по привлечению молодого поколения в Арктическую зону РФ, а также меры по улучшению качества жизни, модернизации здравоохранения и образования, обеспечению мотивации граждан РФ осуществлять свою профессиональную деятельность в Арктической зоне РФ.

**Ключевые слова:** *кадры, управление, компетенции, мотивация, Арктическая зона РФ.*

**Andrianova D.D.**

*student*

*North-Western Institute of Management branch of the Russian  
presidential Academy of national economy and public administration  
Saint Petersburg, Russia*

**Kudryashov V.S.**

*PhD in Economics, project Director of the center for Arctic research  
and projects*

*North-Western Institute of Management branch of the Russian  
presidential Academy of national economy and public administration  
Saint Petersburg, Russia*

## **HUMAN RESOURCES-THE BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract:** The paper presents an analysis of the state of the personnel reserve of the Arctic zone of Russia, analyzes the demographic situation, socio-economic status of citizens, education and health. The main result of this research is the proposal of measures to attract the younger generation to the Arctic zone of the Russian Federation, as well as measures to improve the quality of life, modernize health care and education, and provide motivation for Russian citizens to carry out their professional activities in the Arctic zone of the Russian Federation.

**Key words:** personnel, management, competence, motivation, Arctic zone of the Russian Federation.

Арктическая зона РФ (АЗРФ) играет очень важную роль для нашего государства. Здесь сосредоточен огромный резерв ресурсов страны: запасы топливных и водных ресурсов, множество месторождений, редкие металлы, драгоценные ископаемые, древесные и углеводородные запасы, рекреационные и другие природные богатства. Не секрет, что Арктика обеспечивает 15% всего ВВП Российской Федерации и примерно одну четвертую всего экспорта. Кроме того, добыча ископаемых АЗРФ составляет основную часть минеральной базы России и оценивается в 30 трлн. долларов США. По словам президента, В.В. Путина, в АЗРФ сосредоточена основная база не только российских, но и мировых запасов: золота – 40%, нефти – 60%, газа – от 60 до 90%, хрома и марганца – 90%, платиновых металлов – 47%, коренных алмазов – 100% и так далее [2]. В настоящее время в Арктической зоне РФ добывается 100% алмазов, сурьмы, апатита, редкоземельных металлов, 95% газа, 90% никеля и кобальта, 60% меди и нефти, а общая стоимость разведанных запасов

минерального сырья арктических недр составляет примерно 1,5-2 трлн. долл. [2].

Не остается сомнений, что АЗРФ – весомая доля российской экономики. Однако, несмотря на все богатство Арктической зоны, есть один, но значительный минус – недостаток человеческих ресурсов из-за сурового климата, плохой инфраструктуры, низкого уровня жизни и высокого уровня заболеваемости, что влечет за собой недостаток кадров разного уровня. Эта существенная проблема сильно отягощает выполнение всех намеченных Правительством РФ планов по развитию Арктической зоны. Таким образом, активное ведение хозяйственной деятельности является наиболее приоритетной задачей отечественной политики АЗРФ. Необходим постоянный мониторинг за демографической ситуацией и миграцией населения Арктической зоны, модернизация социально-экономической политики и образования, так как выпускники вузов – это огромная часть рабочей силы, которая, к сожалению, все чаще стремится уехать в крупные города нашей Родины. Что является естественным движением, ведь в Арктике нет таких возможностей для самореализации и обучения, как в столичной части РФ.

Таким образом, целью государственной политики в АЗРФ является обеспечение достойного уровня жизни, здравоохранения и образования, популяризация среди молодежи арктических направлений России посредством высоких зарплат и престижности занимаемых позиций на рынке труда.

### **Демографическая ситуация**

Сокращение численности населения остается одной из главных проблем АЗРФ. Однако стоит отметить, что в наиболее развитых областях АЗРФ, например, в Красноярском крае, отмечается небольшой прирост населения. Это дает надежды на то, что если экономика и уровень жизни АЗРФ будут стабильно расти, то отток населения снизится.

1. Коэффициент рождаемости (сколько человек рождается за год на данной территории).

Наивысшее число рождаемости АЗРФ отмечено в Ямало-Ненецком автономном округе, Нарьян-Маре и Воркуте, Якутии. Связано это со сосредоточением здесь коренных народов, которые традиционно создают многодетные семьи. Минимальные показатели отмечены в Карелии, что объясняется тем, что на данной территории преобладает пожилое население, так как многие промышленные заводы закрылись, а молодое население мигрировало в поисках новой работы.

## 2. Коэффициент миграционного прироста.

Положительный миграционный прирост отмечается лишь в Якутии, Ямало-Ненецком автономном округе, Архангельской области и Красноярском крае. Это связано с тем, что здесь функционируют алмазодобывающие, нефтедобывающие и перерабатывающие цветные металлы предприятия. Также локализуются военные части арктических войск. Следовательно, всем этим отраслям необходима дополнительная рабочая сила. А вот территории, где некоторые предприятия, наоборот, прекратили свою деятельность, например Воркута и Карелия, показывают отрицательные значения коэффициента миграции.

## 3. Доля трудоспособного населения.

Лидеры по этому показателю – Ямало-Ненецкий автономный округ, Мурманская область, Новая Земля, что объясняется наличием здесь крупных добывающих предприятий, а следовательно, и большим количеством рабочих мест. Однако, стоит отметить интересный факт, что климат данных территорий отличается особенной суровостью, поэтому люди, вышедшие на пенсию или не способные дальше продолжать работу по каким-либо причинам, обычно мигрируют. Вследствие этого данные территории занимают низшие позиции по доле населения старше трудоспособного возраста. Мурманская, Архангельская области и Карелия, наоборот, обладают наименьшей долей трудоспособного населения, что связано с упадком лесозаготовительной и лесоперерабатывающей отраслей. Трудоспособное население мигрировало в поиске работы. Пожилые же люди остались жить в родных краях за счет пенсии или подработки в туристических направлениях (что характерно для Карелии).

## 4. Экономическое развитие.

Лидерами по объему инвестиций в основной капитал стали территории, связанные с добычей и переработкой топливных ресурсов – Ямало-Ненецкий и Ненецкий автономные округа. Аутсайдеры по вложенным инвестициям – Якутия и Чукотский автономный округ. Здесь проживают коренные народы севера, занимающиеся традиционными промыслами: оленеводство и рыболовство. И что логично, такого рода деятельность не требует столь масштабных инвестиций, в отличие от добывающей и перерабатывающей промышленности.

## **Уровень и качество жизни, образование и здравоохранение**

Уровень жизни, конечно же, сильно зависит от дохода. Уровень качества жизни обеспечивается достойным уровнем здравоохранения и образования.

Заработная плата в арктических районах России рассчитывается вместе с северной надбавкой и районным коэффициентом, так как они относятся к территориям Крайнего севера. Все это обусловлено тяжелыми условиями труда и суровым климатом. Стоит признать, что жизнь на Севере – дорогая, отмечаются высокие цены на продовольственные продукты и услуги. Поэтому высокие зарплаты являются мерами поддержки граждан, проживающих в АЗРФ, государством. Например, средняя зарплата АЗРФ равна 67 тыс. руб., что на 40% выше, чем в целом по России [7]. Особым суровым климатом отличаются Ямало-Ненецкий и Чукотский автономные округа, Якутия, что также способствует повышению заработной платы граждан, вместе с тем, что здесь находятся крупные нефтедобывающие предприятия.

Наименьшую заработную плату в АЗРФ получают жители Республики Карелия, Архангельской и Мурманской областей, что связано с истощением природно-сырьевой базы территории, и вследствие закрытия ряда предприятий, которые обеспечивали население рабочими местами.

Центральное место в формировании кадрового резерва занимает образование. Арктической зоне России нужны специалисты всех уровней: с высшим образованием, со средним специальным образованием и дополнительным образованием. На данный момент в АЗРФ преобладает рабочая сила с высшим образованием, это связано с тем, что на территории развита добывающая и перерабатывающая промышленность, которая в большинстве своем требует профильных знаний.

С целью расширения кадрового резерва в АЗРФ функционирует множество вузов, предлагающих большое количество бюджетных мест на инженерные и другие вакантные для АЗРФ направления. Однако, к сожалению, студенты все чаще и чаще уезжают после окончания обучения в другие регионы в поисках лучшей жизни. Таким образом, основной задачей вузов АЗРФ является трудоустройство выпускников на предприятия Арктической зоны, посредством установления контактов с ведущими компаниями Севера, которые всегда остро нуждаются в кадрах. Особая потребность в квалифицированных кадрах отмечается в Ямало-Ненецком автономном округе, в связи с тем, что в данном округе сосредоточена основная часть промышленности АЗРФ, поэтому округ является лидером по созданию рабочих мест.

Таблица 1

**Наиболее востребованные профессии в АЗРФ  
в разных отраслях экономики [8]**

| <b>Отрасль экономики</b>                                   | <b>Примеры наиболее востребованных профессий</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Промышленное производство                                  | Инженер-конструктор, оператор станков с программным управлением, токарь, лаборант химического анализа, сборщик корпусов металлических судов, слесарь-ремонтник, слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике, фрезеровщик, электрогазосварщик, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования и др. (33 профессии) |
| Строительство                                              | Арматурщик, бетонщик, изолировщик, инженер-сметчик, инженер-проектировщик, каменщик, машинист экскаватора, монтажник наружных трубопроводов, монтажник по монтажу стальных и железобетонных конструкций, облицовщик-плиточник, производитель работ и др. (30 профессий)                                                                      |
| Транспортно-логистический комплекс                         | Водитель автомобиля, водитель вездехода, инженер по транспорту, диспетчер, капитан, матрос, машинист тепловоза, монтер пути, слесарь-судоремонтник, слесарь по ремонту автомобилей, слесарь по ремонту подвижного состава, специалист по логистике и др. (29 профессий)                                                                      |
| Горнодобывающий и нефтегазодобывающий комплекс             | Бурильщик капитального ремонта скважин, взрывник, геолог, геофизик, инженер по освоению месторождений нефти и газа, инженер по горным работам, инженер по бурению, обогатитель полезных ископаемых, оператор по добыче нефти и газа, слесарь по обслуживанию буровых установок, электрослесарь подземный и др. (25 профессий)                |
| Социальная сфера (образование, здравоохранение, ЖКХ и др.) | Врач (различные специализации), медицинская сестра, педагог дополнительного образования, слесарь-сантехник, специалист по социальной работе, учитель (различные специализации), фармацевт, фельдшер, эколог, электрик и др. (24 профессии)                                                                                                   |
| Сфера услуг, торговля                                      | Администратор, банковский служащий, консультант, официант, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами, парикмахер, повар, кондитер, продавец-кассир, товаровед, швея и др. (17 профессий)                                                                                                                                          |
| Рыбохозяйственный комплекс и сельское хозяйство            | Ветеринарный врач, гидробиолог, животновод, зоотехник, мастер по добыче рыбы, обработчик рыбы и морепродуктов, оленевод, рыбовод, тракторист и др. (12 профессий)                                                                                                                                                                            |

| <b>Отрасль экономики</b>                    | <b>Примеры наиболее востребованных профессий</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Энергетическая инфраструктура               | Инженер-энергетик, инженер по контрольно-измерительным приборам и автоматике в электроэнергетике, слесарь по ремонту оборудования котельных и пылеприготовительных цехов, машинист (кочегар) котельной, электромонтажник по силовым сетям и электрооборудованию, электромонтер по эксплуатации распределительных сетей и др. (11 профессий) |
| Информационные технологии, телекоммуникации | Администратор баз данных, дизайнер компьютерной графики, инженер-программист, инженер-электроник, инженер по автоматизированным системам управления технологическими процессами, разработчик web и мультимедийных приложений, сетевой и системный администратор, специалист по защите информации и др. (10 профессий)                       |
| Межотраслевые профессии                     | Менеджер, делопроизводитель, бухгалтер, экономист, юрист, специалист по кадрам, переводчик и др. (9 профессий)                                                                                                                                                                                                                              |

Стоит отметить и острую нехватку специалистов со средним специальным образованием, по данным Роструда, больше половины всех вакансий рынка труда Арктических зон предполагают труд квалифицированных рабочих: сварщики, фрезеровщики, токари, специалисты по обслуживанию промышленных станков, машинисты, операторы и т.д.

Важным аспектом является развитие новых технологий, многие профессии, ранее востребованные в арктических зонах РФ немного видоизменились, а люди остались те же, поэтому необходимо наладить систему повышения квалификации уже существующих кадров, а также постоянного мониторинга за тенденциями и изменениями развития технологий, чтобы за время обучения в вузе/колледже актуальность получаемой профессии не утрачивалась, а уже имеющиеся кадры имели возможность быстрой переквалификации.

*Таблица 2*

**Примеры возможных модернизаций разных видов работ, характерных для Арктической зоны России**

| <b>Профессия</b>       | <b>Отрасль</b> | <b>Возможные изменения под влиянием новых технологий</b> |
|------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|
| Пилот                  | Транспорт      | Автопилот                                                |
| Водитель (по отраслям) |                | Оператор автоматизированных транспортных систем          |
| Судоводитель           |                | Специалист по навигации в условиях Арктики               |



| <b>Профессия</b>                        | <b>Отрасль</b>             | <b>Возможные изменения под влиянием новых технологий</b>              |
|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Врач (по отраслям) / медицинская сестра | Медицина                   | Сетевой врач IT-медик                                                 |
| Энергетик Инженер-энергетик             | Энергетика                 | Метеоэнергетик<br>Специалист по локальным системам энергосбережения   |
| Горный инженер                          | Добыча полезных ископаемых | Системный горный инженер                                              |
| Оператор нефтегазоразведки              |                            | Оператор беспилотных летательных аппаратов для разведки месторождений |
| Инженер-конструктор (по отраслям)       | Промышленное производство  | Проектировщик промышленной робототехники Проектировщик-эргономист     |

Таким образом, становится понятно, что АЗРФ кроет в себе огромные возможности для молодых специалистов в плане построения карьеры и личного развития.

К сожалению, существует еще одна не менее серьезная причина нехватки кадров в Арктической зоне России – высокая заболеваемость. Средняя продолжительность жизни здесь значительно ниже, чем в целом по стране – 53 года, а риск раковых заболеваний самый высокий в России. Необходима глубокая модернизация здравоохранения, ориентация на разработку препаратов, сохраняющих жизнедеятельность организма при низких температурах, иммунные препараты и т.д. Несомненно, для реализации всего этого снова необходимы высококвалифицированные мобильные кадры.

Также стоит учитывать особенности арктических территорий – ограничение мобильности врачей. Опираясь на данный факт, необходимо разработать меры по внедрению дистанционной медицины и телемедицины в труднодоступных районах, совершенствование мобильности выездной помощи, расширение базы воздушных медицинских судов, модернизация инфраструктуры, так как некоторые районы лишены возможности использования интернета и связи, проведение постоянных профилактических мероприятий и привитие населению норм здорового образа жизни.

Наиболее важным направлением является ремонт фельдшерско-акушерских пунктов и обеспечение их мобильности. Особенно это важно для малочисленных коренных народов севера, которые живут в труднодоступных местах и занимаются традиционными видами деятельности: оленеводством, рыболовством и так далее. Эти меры необходимы для поддержания уровня рождаемости, здоровья новорожденных и матерей.

## **Система мотивации кадров АЗРФ**

Важно понимать, что кадры, работающие в Арктической зоне РФ, должны обладать не только здоровьем и квалификацией, но и рядом личностных черт. Например, быстрая приспособляемость к тяжелым условиям, выносливость, стрессоустойчивость. Сотрудники будут часто находиться рядом друг с другом без смены окружения, поэтому также необходимы такие черты как дружелюбие и эмпатия.

Конечно, в северных условиях согласится работать не каждый человек, поэтому необходимо обратить внимание на обеспечение системы мотивации:

1. Вахтовый метод остается большим преимуществом. Люди готовы ехать в суровые условия, понимая то, что это всего лишь временные трудности. Они должны знать, что по итогу своей работы получают достойную оплату труда, а в случае непредвиденных обстоятельств полную социальную и медицинскую поддержку. По словам ученых нынешнему поколению Y-Z (то есть нынешние 20-30-летние люди – основная доля рабочей силы) присущи следующие черты: готовность работать на масштабных значимых для страны проектах, желание быстрого движения по карьерной лестнице и высокая мобильность (не боятся переездов и смены окружения – люди мира). Основная отличительная черта поколения – борьба за эмоции. Они готовы идти на край света, чтобы «полностью вкусить жизнь», ощутить разные эмоции и сохранить в памяти впечатления [11]. Таким образом, работа в Арктике даже очень подходит под эти критерии.

2. Санкт-Петербург насыщен профильными вузами по направлениям работы в Арктических зонах, сюда стекаются абитуриенты со всей России и не только. У многих студентов нет финансовой основы для благополучной жизни, они не привязаны к месту и не хотят возвращаться домой, так как не видят там перспектив для дальнейшего роста. Санкт-Петербург всегда был связан с АЗРФ, ведь здесь находится транснациональная добывающая и перерабатывающая компания «Газпром нефть». Таким образом в Санкт-Петербурге сосредоточен огромный резерв потенциальных кадров, готовых работать в арктических зонах. Нужно лишь наладить систему информирования студентов данных вузов о преимуществах, которые дает работа в АЗРФ, провести брендинг территории специально для студентов. Также разработать релокационные пакеты – система мер поддержки специалистов, находящихся или вернувшихся с вахты с Севера, их семей и детей.

3. Выпускники, получившие среднее образование, зачастую не могут найти свое применение в жизни. Токари, фрезеровщики, электрики в большинстве своем не работают по специальности и получают среднее образование, чтобы оно просто было. Эти люди вряд ли знают, какую пользу могут принести АЗРФ работой по профессии и при этом получать полный социальный пакет и зарплату с надбавками. Приоритетной задачей Правительства должно стать информирование также средних специальных учреждений и пропаганда благополучной жизни благодаря работе в Арктических зонах.

4. Прививать интерес к Северу можно уже начиная со школы, мотивируя школьников наградами, грантами и стипендиями. Ведь если человек узнает обо всех преимуществах АЗРФ в средней или старшей школе, то сможет заранее выстроить карьерный трек, ориентированные на работу в Арктических зонах.

5. Необходимо обеспечение и снабжение бесплатных экскурсий для студентов (потенциальных работников АЗРФ) к месту возможной работы. Тогда потенциальные кадры смогут наглядно увидеть, чем занимаются и как живут люди в Арктических зонах, увидеть огромный потенциал этих территорий и приобщиться к местной культуре и менталитету.

На современном этапе развития человечества информация правит миром. Поэтому, как можно понять из приведенных выше предложений, информирование подрастающего поколения о перспективах и тенденциях развития, климате, направлениях деятельности и уникальности Арктических зон Российской Федерации сыграет ключевую роль в формировании кадрового резерва для данных территорий.

## **Выводы**

В целях привлечения рабочей силы в российскую Арктику, улучшения кадровой политике и формирования кадрового резерва предложены меры по обеспечению информирования структур образования: высшего образования, среднего специального образования, школьного образования. Необходимо создание эффективных механизмов трансляции информации и брендинга данной территории. Проведение мероприятий, направленных на получение достоверной информации студентами и школьниками о АЗРФ, разработка системы поощрения: грантов, стипендий и наград для повышения мотивации обучающихся и привлекательности АЗРФ в их глазах. Модернизация системы здравоохранения и улучшение качества и уровня жизни на данных территориях. Все эти меры благотворно скажутся на обеспечении устойчивого развития российских территорий Арктики.

### *Список литературы*

1. Сукнева С.А. Народонаселение и этнодемографические процессы в Российской Арктике / С.А. Сукнева // Этнонациональные процессы в Арктике: тенденции, проблемы и перспективы: монография / Под ред. Н.К. Харлампевой. Архангельск: САФУ им. М.В. Ломоносова, 2017. – С. 97-98.
2. Российские владения в Арктике. История и проблемы международно-правового статуса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://tass.ru/info/6312329> (дата обращения 18.09.2020).
3. Веденеева В. Роль образования в концепции инновационного развития экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2015. – № 4. – С. 68-80.
4. Мороз Д.М. Методика прогноза потребности экономики в рабочих кадрах в отраслевом разрезе / Д.М. Мороз, Е.А. Питухин, С.В. Сигова // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России. Петрозаводск: ПетрГУ, 2015. – Кн. I. – С. 124-143.
5. Питухин Е.А. Прогнозирование кадровых потребностей региональной экономики в разрезе профессий / Е.А. Питухин, Д.М.Мороз, М.П. Астафьева // Экономика и управление. 2015. – № 7. – С. 41-49.
6. Уханова А.В. Оценка демографической ситуации и экономического состояния в муниципальных образованиях Арктической зоны Российской Федерации [Электронный ресурс] / А.В. Уханова, А.Г. Шеломенцев, Е.В. Смиреникова, Л.В. Воронина // Фундаментальные исследования. 2019. – № 11. – С. 184-190. – Режим доступа: URL: <http://fundamental-research.ru/article/view?id=42609> (дата обращения: 17.10.2020).
7. Рабочие руки в Арктике: почему регионы поддерживают введение госзаказа на профессии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://tass.ru/obschestvo/4317999> (дата обращения 18.10.2020)
8. Мониторинг трудоустройства выпускников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://vo.graduate.edu.ru> (дата обращения 18.10.2020).
9. Сюнев В. С. Роль университетов в реализации арктической стратегии РФ: опыт ПетрГУ / В.С. Сюнев // Арктика – национальный мегапроект: кадровое обеспечение и научное сопровождение / отв. ред. Е. В. Кудряшова. – Архангельск: САФУ, 2016. – С. 63-65.
10. Барышников С.О. Кадровый ресурс в освоении Арктического региона / С.О. Барышников, И.И. Костылев, Е.А. Смягликова // Транспорт и логистика в Арктике: Альманах. 2016. – Вып. 2. – М.: РИЦ Техносфера, 2016. – С. 175-180.
11. Исследование «Делойта» выявило перемены в настроениях современной молодежи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/press-releases/2019/deloitte-research-reveals-a-generation-disrupted.html> (дата обращения 19.10.2020).
12. Корняков К.А. Кадровые проблемы развития Арктики /К.А. Корняков // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24 – № 4. – С. 929-938.

13. Пустыгина В.С. Характеристики потоков образовательной и трудовой миграции и возможности управления ими в целях решения задач кадрового обеспечения экономики регионов Арктической зоны РФ / В.С. Пустыгина // Арктика – национальный мегапроект: кадровое обеспечение и научное сопро-вождение / отв. ред. Е.В. Кудряшова. – Архангельск: САФУ, 2016. – С. 57-60.

**Виноградов А.И.**

*аспирант*

*ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук»*

*г. Вологда, Россия*

## **СУЩНОСТЬ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНЕ**

**Аннотация:** В настоящий момент становятся актуальными вопросы, связанные с проникновением цифровых технологий во все сферы общественной жизни. Цифровизация экономики предъявляет существенные требования к преобразованиям, поэтому данная цель должна решаться на всех уровнях управления, в том числе и на региональном. Процессы цифровизации воздействуют как на функционирование экономики стран и регионов, так и на механизмы ее управления, изменяя их функции и содержание. Целью данного исследования является изучение понятия «цифровая экономика» и отражение основных изменений и особенностей, происходящих в практике регионального управления в условиях цифровизации. В статье представлены различные определения цифровой экономики и ее место в системе смежных понятий. Отмечено, что особенностью цифровой экономики является применение цифровых технологий. На основе исследуемых определений приведены ключевые элементы последовательного перехода к цифровой экономике. Выявлено, что существует проблема оценки масштабов цифровой экономики в связи с отсутствием общепринятого определения и методики выявления ее границ. В статье также рассмотрены основные особенности управления региональной экономикой в условиях цифровизации. Уточнено понятие «Цифровизация управления экономикой региона». Определен положительный эффект процессов цифровизации, воздействующих на основные функции управления экономикой региона. Отмечено, что процессы цифровизации накладывают на субъекты управления высокие требования к профессиональным навыкам и знаниям, как в сфере менеджмента, так и в сфере цифровых технологий.

**Ключевые слова:** региональная экономика, цифровая экономика, управление, цифровизация.

**Vinogradov A. I.**

*graduate student*

*Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*

*Vologda, Russia*

## **ESSENCE OF THE DIGITAL ECONOMY AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT PROCESSES IN THE REGION**

**Abstract:** At the moment, questions related to the penetration of digital technologies into all spheres of public life are becoming relevant. The digitalization of the economy makes significant demands on transformations, so this goal should be addressed at all levels of management, including the regional one. Digitalization processes affect both the functioning of the economies of countries and regions, and the mechanisms of its management, changing their functions and content. The purpose of this study is to study the concept of "digital economy" and reflect the main changes and features taking place in the practice of regional governance in the context of digitalization. The article presents various definitions of the digital economy and its place in the system of related concepts. It is noted that a feature of the digital economy is the use of digital technologies. Based on the studied definitions, the key elements of a consistent transition to the digital economy are presented. It was revealed that there is a problem of assessing the scale of the digital economy due to the lack of a generally accepted definition and method for identifying its boundaries. The article also discusses the main features of the management of the regional economy in the context of digitalization. Clarified the concept of «Digitalization of management regional economy». The positive effect of digitalization processes affecting the main functions of managing the region's economy is determined. It is noted that digitalization processes impose high requirements on the subjects of management for professional skills and knowledge both in the field of management and in the field of digital technologies.

**Key words:** regional economy, digital economy, management, digitalization.

Современное общество стремительно меняется под воздействием цифровых технологий: происходит цифровизация экономических процессов и проникновение информационных технологий во все сферы деятельности общества. Цифровизация экономики предъявляет существенные требования к преобразованиям, поэтому данная цель должна решаться на всех уровнях управления, в том числе и на региональном.

В связи с этим, важность вопросов, связанных с особенностями управления региональной экономикой в условиях цифровизации, приобретает особую значимость. Процессы цифровизации воздействуют как на функционирование экономики стран и регионов, так и на механизмы ее

управления, изменяя их функции и содержание. Успешное проведение региональной цифровизации является залогом эффективного управления экономикой и ее ускоренного развития, что подтверждает актуальность исследования.

Целью данной статьи является изучение понятия «цифровая экономика» и отражение основных изменений и особенностей, происходящих в практике регионального управления в условиях цифровизации. В связи с этим, необходимо рассмотреть различные определения цифровой экономики и выявить ее ключевые особенности. Также необходимо определить, как воздействуют процессы цифровизации на управление экономикой региона.

Говоря о самом понятии цифровой экономики, можно сказать, что данный термин используется во всем мире, однако его однозначное определение и содержание не утверждено и требует уточнения. Большое количество новых терминов, которые употребляются авторами исследований о цифровых технологиях, определяет неоднозначность в понимании о сущности явления цифровой экономики.

В большинстве исследований авторы полагают, что термин «цифровая экономика» был введен в 1995 г. Николасом Негропonte. Однако некоторые ученые опровергают данный факт, утверждая, что термин «цифровая экономика» ввел Дон Тапскотт, опубликовавший в том же году свой труд «The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence» («Цифровая экономика: плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта») [13]. В свою очередь, именно Николас Негропonte заложил идеологию этого явления, рассматривая процесс преобразования информации с аналоговых (физических) носителей в цифровую форму, описав его как «переход атомного движения к битовому» [21]. Многообразие современных определений цифровой экономики представлены в таблице 1.

Необходимо отметить, что в настоящий момент теоретическая интерпретация цифровой экономики затрудняется в связи с динамичным развитием данных процессов и появлением новых технологий, не изученных наукой в полной мере. Однако, среди множества рассмотренных определений термина «цифровая экономика» прослеживается общая черта, связанная с учетом влияния внедрения цифровых технологий на изменение социально-экономических отношений. В данном исследовании мы придерживаемся концепции Deloitte [17], в рамках которой определена ключевая особенность воздействия цифровых технологий – взаимосвязанность.

Таблица 1

### Определения термина «Цифровая экономика»

| Определение термина «Цифровая экономика»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Источник                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровая экономика – это широкое многообразие экономической активности, к которым относятся: в качестве ключевого фактора производства – использование информации и знаний, в качестве важной области деятельности – современные информационные сети; в качестве важного фактора роста производительности и оптимизации экономики – эффективное использование информационных и коммуникационных технологий. | G20 DETF, 2016: G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative           |
| Цифровая экономика определяется как доля общего объема производства, создаваемая разнообразными «цифровыми» ресурсами. Данные ресурсы включают в себя цифровые навыки, цифровое оборудование, а также цифровые товары и услуги, задействованные в производстве.                                                                                                                                             | Knickrehm et al., 2016: Digital Disruption (Accenture)                               |
| Цифровая экономика – это сеть разнообразных видов экономической активности, основанная на цифровых технологиях.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Rouse, 2016: Digital Economy                                                         |
| Цифровая экономика – это сочетание технологий и определенных видов общественно-экономической деятельности, осуществляемых с помощью цифровых технологий.                                                                                                                                                                                                                                                    | Dahlman et al., 2016: Harnessing the Digital Economy for Developing Countries (OECD) |
| Под цифровой определяется та экономика, которая в первую очередь функционирует за счет применения цифровых технологий, а конкретно безналичными операциями через Интернет.                                                                                                                                                                                                                                  | OUP, 2017: Digital Economy                                                           |
| Цифровая экономика – вид экономической активности, который возникает благодаря огромному количеству примеров сетевого взаимодействия людей, предприятий, устройств, данных и процессов, основой которой является «гиперсвязуемость» – то есть растущая взаимосвязанность людей, организаций и машин, формирующаяся благодаря цифровым технологиям.                                                          | Deloitte, с. а.: What is Digital Economy?                                            |

*Источники:* [16, 17, 18, 19, 22, 23].

Основой цифровой экономики является цифровизация, которая является трендом мирового прогресса, обеспечивающим повышение эффективности функционирования экономики и переход на качест-



венно новый уровень жизни общества [12]. Определение цифровизации рассматривается в узком и широком смыслах. В узком смысле, цифровизация определяется созданием цифровых платформ на различных уровнях экономики, позволяющим решать различные задачи в отдельных отраслях. В широком смысле, процессы цифровизации меняют природу экономических отношений, где уже человек может не выступать как субъект. Вследствие этого, изменяются производительные силы общества и факторы производства [14]. Учитывая специфику регионального управления, проявляющуюся в организационно-управленческих отношениях, мы будем рассматривать цифровизацию в широком смысле этого слова.

Также необходимо разграничить термины «цифровизация» и «автоматизация». Автоматизация определяется как направление научно-технического прогресса, которое использует саморегулирующиеся технические инструменты и математические методы с целью исключения человека от участия в процессах получения, изменения, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации, либо значительного уменьшения доли этого участия или трудоемкости выполняемых операций. Под автоматизацию попадает большинство сфер жизнедеятельности общества [2].

Цифровизация же, в отличие от автоматизации, является процессом, который направлен как на оцифровку имеющихся информационных и материальных ресурсов (перенос в цифровую форму), так и создание сетевых платформ взаимодействия с целью получения прогнозируемого и гарантированного результата на каждое управляющее воздействие с использованием средств автоматизации [8]. Цифровизация – это форма использования возможностей цифровых технологий всеми субъектами экономики – от отдельного человека до крупных предприятий и государств [14]. Отмечается, что новые продукты в цифровой форме не могут быть полностью перенесены на материальные носители, либо это перенос сопровождается значительной потерей их качества.

Также важно указать на различие между двумя терминами: «цифровизация» и «информатизация». Информатизация – это способ передачи, хранения, обработки и использования данных с помощью применения вычислительной техники и информационных технологий для решения отдельного ряда задач. Цифровизация, приходя на смену информатизации, формирует целостную технологическую экосистему, в которой происходит создание необходимого инструментально-технологического окружения для решения целого спектра экономических задач [4]. Также необхо-

можно отметить, что цифровизация, используя способы информатизации (передача, хранение, обработка и использование данных в цифровой форме), позволяет решать такие задачи самостоятельно и в кратчайшие сроки.

Рассматривая ряд вышеуказанных понятий, мы пришли к выводу, что данные явления взаимосвязаны и являются последовательными элементами процесса перехода к цифровой экономике. Данное суждение подтверждается тем, что автоматизация является предпосылкой информатизации, а последняя, к более совершенной форме – цифровизации, являющейся основой цифровой экономики.

Отечественная и зарубежная практика показывает, что развитие цифровой экономики находится на приоритетном уровне во многих странах, так как она определяется ключевым инструментом перехода к новой экономике, характеризующейся преобладанием умственного труда, развитием новых информационных технологий, а также позитивными изменениями во многих сферах жизни общества. Отмечается, что задачей государства является создание возможностей для развития цифровой экономики на различных уровнях – государственном, региональном, отраслевом и т.д. [15].

Оценка масштабов цифровой экономики создает некоторые сложности, с отсутствием общепринятого определения и границ цифровой экономики, а вследствие этого недостаточности достоверных статистических данных о её основных компонентах и качествах, в особенности в развивающихся странах [15]. По некоторым оценкам размер цифровой экономики составляет от 4,5 до 15,5% мирового ВВП. Среди стран лидерами по вкладу цифровой экономики в ВВП являются США (10,9%) и Китай (10%) [20].

Во многих развитых странах происходит реализация национальных программ и стратегий цифровизации общества и экономики. К примеру, в Великобритании в 2014 г. была принята цифровая стратегия, базирующаяся на концепции «digital by default» (цифровизации по умолчанию), и создан стандарт оказания цифровых услуг, включающий множество различных критериев, среди которых: определение потребностей общества, использование гибких цифровых инструментов, стимулирование их использования и др. По оценкам правительства Великобритании, реализация данной стратегии позволяет ежегодно экономить до 1,8 млрд фунтов [24].

Как отмечается в исследованиях, переход к использованию информационных технологий и цифровизация является ключевым фактором повышения конкурентоспособности, как целых стран, так и от-

дельных предприятий, обеспечивая качественное преобразование экономических и производственных процессов [4].

Таким образом, воздействия процессов цифровизации на экономику оцениваются положительно, что подтверждается в отечественных и зарубежных научных исследованиях. Цифровая экономика в большинстве работ определяется как экономика, основанная на применении цифровых технологий и, в отдельных случаях, с выделением определенных особенностей (например, взаимосвязанность процессов). Однако, существует проблема определения границ цифровой экономики в связи с отсутствием общепринятых показателей оценки ее масштабов.

Вопросы развития цифровой экономики в регионах России в последнее время получают освещение в отечественной научной литературе. Изучение вопросов развития инструментов цифровой экономики становится актуальным вследствие трансформации методологии управления на всех уровнях хозяйствования в направлении повсеместного применения цифровых решений [4]. Развитие региональной цифровой экономики определяется как стратегический приоритет обеспечения региональной конкурентоспособности [6].

Региональная экономическая система определяется как территориальное образование с совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих между собой социально-экономических элементов, в том числе предприятий и организаций, городских и сельских населенных пунктов, транспортной и инженерной инфраструктуры и т.д. [3]

Управление экономикой региона включает совокупность принципов, функций, форм и способов системного воздействия на экономические процессы в регионе, нацеленных на рост качества жизни населения в соответствии с текущими общественными потребностями на основе объективного и рационального использования ресурсов с учетом территориальных факторов и особенностей [1].

Эффективное управление экономикой региона обеспечивается наличием механизма управления. Механизм управления экономикой региона – это осуществляемые региональными органами в определенной последовательности процедуры в процессах прямого (непосредственного) и косвенного воздействия (координации, стимулирования, регулирования) на условия жизнедеятельности регионального сообщества с помощью использования соответствующих методов и инструментов, обеспечивающих повышение эффективности региональной экономики [1].

Таким образом, под управлением региональной экономикой мы понимаем управление, осуществляемое органами региональной власти,

главной целью которой является повышение уровня благосостояния населения, проживающего в данном регионе, рост экономического потенциала региона и улучшение качества жизни населения.

В целом, управление в различных регионах является схожим, ввиду наличия нормативно-правовой регламентации деятельности региональной власти, поэтому представляется возможным выработка единого подхода к инновациям в управлении. Условиями формирования цифровой экономики на региональном уровне выделяют: использование цифровых решений в процессе экономического взаимодействия, поддержка экономических субъектов-производителей цифровых товаров и услуг, создание цифровой инфраструктуры и т.д. [5, 7]

Цифровизация экономики на региональном уровне является инструментом диффузии инноваций, условием успешности реализации инновационной деятельности. Некоторые исследователи выдвигают и доказывают гипотезу о том, что в тех региональных системах, в которых активно осуществляются инновационные преобразования, в реальном секторе экономики наиболее развиты и цифровые технологии. Можно отметить, что расширение использования цифровых технологий и оптимизация региональных информационных систем служит катализатором роста позитивного влияния на процессы социально-экономического развития регионов.

Таким образом, как показал обзор, создание основ и развитие региональных цифровых и информационных систем представляют собой первоочередную задачу для регионального управления. Однако данные исследования не затрагивают особенностей влияния процессов цифровизации на управление региональной экономикой, что служит основанием для разработки модели оценки данного влияния, в ходе чего выдвинута гипотеза: цифровизация как прогрессивная форма является одним из инструментов совершенствования механизма управления экономикой региона и, соответственно, регионального развития в целом.

Также, учитывая вышеизложенное, нами было предложено следующее содержание понятия «цифровизация управления экономикой региона» – это внедрение цифровых технологий в процессы прямого и косвенного воздействия региональных органов власти на условия жизнедеятельности регионального сообщества, повышающих эффективность основных функций такого управления и обеспечивающих развитие региональной экономики. Определение роли процессов цифровизации в управлении экономикой региона представлено в таблице 2.

Таблица 2

**Эффект цифровизации в управлении экономикой региона**

| Функция управления             | Эффект процессов цифровизации                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планирование и прогнозирование | Повышение точности, обоснованности и сбалансированности планирования региональной власти; возможность учета множества факторов; переход к объективным количественным критериям вместо субъективных.                                                           |
| Контроль                       | Создание систем контроля, не зависящих от субъективных факторов; возможность контролировать все сферы деятельности регионального менеджмента; переход на качественно новый уровень реакции системы регионального менеджмента на различные негативные эффекты. |
| Организация                    | Совершенствования систем регионального управления, регламентов управления, распределения прав и обязанностей, разделения и кооперации труда.                                                                                                                  |
| Мотивация и стимулирование     | Переход к объективным системам мотивации и стимулирования, исключая влияние бюрократизма.                                                                                                                                                                     |
| Коммуникации и координация     | Повышение коммуникационной мобильности персонала; качественно новый уровень координации персонала и подразделений; возможность создания систем независимых каналов коммуникаций.                                                                              |
| Руководство                    | Создание прозрачных систем принятия управленческих решений, формирования целей и стратегии руководства; открытость всех действий, решений, планов и стратегий.                                                                                                |

*Источник:* составлено автором.

Таким образом, цифровизация экономических процессов в регионах позволит дать важнейшие преимущества в управлении экономикой региона, обеспечивая тем самым рост региональных экономик. Проведение количественного анализа для оценки степени влияния цифровизации на региональное управление экономикой затрудняется в связи с отсутствием соответствующей методики, т.к. существующие на данный момент методики оценки цифровизации (DESI, IDI, DECA) дают представление о комплексном влиянии на все происходящие на территории процессы.

Также следует отметить, что при всех преимуществах перехода к цифровой экономике встает закономерный вопрос о степени готовности

регионального менеджмента к цифровизации и возможностях внедрения современных цифровых технологий. Данные процессы накладывают на субъекты управления высокие требования к профессиональным навыкам и знаниям, как в сфере менеджмента, так и в сфере цифровых технологий.

Таким образом, на данном этапе исследования была предпринята попытка изучить сущность определения цифровой экономики, а также определен эффект воздействия процессов цифровизации на функции управления региональной экономикой. В дальнейшем, в рамках исследования планируется изучить отечественный опыт перехода на цифровую экономику в рамках реализации одноименного национального проекта, в частности – на региональном уровне.

### *Список литературы*

1. Ахтариева Л.Г. Методология и практика организационно-институционального развития системы управления экономикой региона: Монография / Л.Г. Ахтариева. – М.: Изд-во «Палеотип», 2010. – 212 с.
2. Глоссарий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.retail.ru/glossary/automation/> (дата обращения: 30.05.2020).
3. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг. – Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – 4-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. – С. 25.
4. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции: дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.01, 08.00.05 / Ю.И. Грибанов. – М., 2019. – 355 с.
5. Зотикова К.В. Цифровая экономика и ее развитие / К.В. Зотикова // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018005054> (дата обращения: 24.03.2020).
6. Казанчева Х.К. Перспективы стратегического управления экономикой региона в условиях асимметрии знаний в реалиях цифровой экономики / Х.К. Казанчева, А.Л. Кильчукова // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2017. – № 6-1 (80). – С. 143-151.
7. Кайль Я.Я. Управление региональным потенциалом в области формирования и развития цифровой экономики / Я.Я. Кайль, В.С. Епинина, Р.М. Ламзин // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2018. – № 3.
8. Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения: монография / Андреева Г.Н. [и др.] // Нижний Новгород: издательство «Профессиональная наука», 2018. – 131 с.
9. Россия 2025: от кадров к талантам. Исследование Boston Consulting Group и Сбербанка России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

[https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf)  
(дата обращения: 27.05.2020)

10. Стародубцева Е.Б. Цифровая трансформация мировой экономики / Е.Б. Стародубцева, О.М. Маркова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 7-15.

11. Усков В.С. Тенденции формирования и проблемы развития цифровой экономики в России / В.С. Усков // Проблемы развития территории. – 2019. – № 2 (100).

12. Халин В.Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В.Г. Халин, Г.В. Чернова // Управленческое консультирование. – 2018. – №10 (118).

13. Шлычков В.В. Об отдельных аспектах процесса цифровизации и определении понятия «Цифровая экономика» / Шлычков В.В. // ВЭПС. – 2018. – № 4.

14. Юдина Т.Н. Цифровая экономика сквозь призму философии хозяйства и политической экономии / Т.Н. Юдина, И.М. Тушканов // Философия хозяйства. – 2017. – № 1.

15. Cruz-Jesus F. / F. Cruz-Jesus, T. Oliveira, F. Bacao, Z. Irani Assessing the pattern between economic and digital development of countries. URL: Inf Syst Front DOI 10.1007/s10796-016-9634-1 (дата обращения: 25.05.2020).

16. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. (2016) Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Paris: OECD. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf> (дата обращения: 01.08.2020).

17. Deloitte (n.d.) What is Digital Economy? New York: Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (дата обращения 20.05.2020).

18. G20 DETF (2016) G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative. URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digital-economy-development-and-cooperation.pdf> (дата обращения: 01.08.2020).

19. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. (2016) Digital Disruption: The Growth Multiplier. Dublin: Accenture. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf) (дата обращения: 01.08.2020).

20. McKinsey. Цифровая Россия: новая реальность. (2017). URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/locations/europe/%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx> (дата обращения: 09.06.2020).

21. Negroponte N. Being Digital / New York: Vintage, 1996. – 272 p.

22. OUP (2017) Digital Economy. Oxford Dictionary. Oxford: Oxford University Press. URL: [https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital\\_economy](https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy) (дата обращения: 01.08.2020).

23. Rouse M. (2016) Digital Economy. Newton: Techtarget. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/digital-economy> (дата обращения: 01.08.2020).

24. Service Manual / Digital Service Standard. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy> (дата обращения: 25.05.2020).

**Ефимова А.С.**

*магистрант группы МЭК-31з, кафедры «Экономика»  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
технический университет»  
г. Тамбов, Россия*

**Николаева Ж.А.**

*магистрант группы МЭК-31з, кафедры «Экономика»  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
технический университет»  
г. Тамбов, Россия*

**Смагина М.Н.**

*доцент, кандидат экономических наук  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
технический университет»  
г. Тамбов, Россия*

## **РОЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ МСФО В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА КАК КЛЮЧЕВОГО ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация:** Построение рыночной экономики в стране определяет общую стратегию перехода на МСФО. В связи с этим рыночная экономика страны должна обладать конкретными элементами инфраструктуры. Так как бухгалтерский финансовый учет и отчетность относятся к элементам инфраструктуры, это свидетельствует о основании построения новой системы учета и финансовой отчетности, которая в свою очередь регламентирует современные рыночные условия. В профессиональном мире рыночная экономика соответствует в большом проценте финансовой отчетности, которая составлена по правилам МСФО. Данная отчетность представляет информацию большому количеству потенциальных пользователей, что в свою очередь дает им оперативно выявить недостатки и быстро предпринять соответствующие решения. Из-за всех преимуществ консолидированной отчетности, было принято решение Правительством РФ о признании основного средства реформирования системы учета и отчетности внедрение МСФО.

**Ключевые слова:** МСФО, совершенствование бухгалтерского финансового учета, российские организации, недостатки и преимущества МСФО.



**Efimova A.C.**

*master's student of MEK-31z group, Department of Economics  
«Tambov state technical University»  
Tambov, Russia*

**Nikolaeva Zh.A.**

*master's student of MEK-31z group, Department of Economics  
«Tambov state technical University»  
Tambov, Russia*

**Smagina M.N.**

*candidate of economic Sciences  
Of the «Tambov state technical University»  
Tambov, Russia*

## **THE ROLE OF APPLICATION OF IFRS IN RUSSIAN ACCOUNTING PRACTICE AS A KEY TOOL FOR INCREASING THE TRANSPARENCY OF THE FINANCIAL REPORTING OF AN ENTERPRISE**

**Abstract:** Building a market economy in the country determines the overall strategy for the transition to IFRS. In this regard, the country's market economy must have specific infrastructure elements. Since financial accounting and reporting are elements of the infrastructure, this indicates the basis for building a new system of accounting and financial reporting, which in turn regulates modern market conditions. In the professional world, the market economy corresponds to a large percentage of financial statements that are prepared according to the rules of IFRS. This reporting provides information to a large number of potential users, which in turn allows them to quickly identify shortcomings and quickly take appropriate decisions. Due to all the advantages of consolidated financial statements, the Government of the Russian Federation decided to recognize the main means of reforming the accounting and reporting system by implementing IFRS.

**Key words:** IFRS, improvement of accounting, financial accounting, Russian organization, disadvantages and advantages of IFRS.

В современных условиях все крупные организации, ведущие деятельность на территории РФ, перешли на составление консолидированной финансовой отчетности, а состав тех, кто должен это сделать, с каждым днем увеличивается. Составление бухгалтерской отчетности в соответствии с МСФО регламентируется законом [1]. В соответствии с этим перед российскими организациями стоит цель внедрить в практику международные стандарты для формирования финансовой отчетности.

При переходе на МСФО, в первую очередь кажется, что это поспособствует организациям и предприятиям получить выход на международные рынки, но по статистике крупное число предприятий вообще не ориентированы на мировой финансовый рынок. В связи с внедрением МСФО организациями – проблема с несоответствием российской системы финансового учета со временем будет решена. Важным пунктом при внедрении МСФО является то, что управленцы, руководители и менеджера будут получать своевременно расширенную информацию о финансовом состоянии своего предприятия. Это позволит им грамотно вести деловой диалог с акционерами, инвесторами и просто заинтересованными пользователями. Финансовая отчетность, составленная на основе международных стандартов, является более прозрачной, достоверной и имеет расширенные финансовые показатели, что в свою очередь позволит укрепить систему ведения бизнеса.

Главной проблемой перехода организаций на консолидированную отчетность, являются особенности менталитета российских бухгалтеров, а именно традиционное ведение бухгалтерской отчетности, руководствуясь нормативными документами и инструкциями [2, с. 42].

Решение проблем практического применения МСФО в России требует комплексного, системного подхода. Во внимание следует взять тот факт, что переход на МСФО требует больших затрат, связанных с:

- 1) квалификацией сотрудников (т.к. значительная часть бухгалтеров имеют многолетний опыт с контролирующими и надзирающими органами, которые прочно утвердили беспрекословное исполнение, в связи с этим очень сложно требовать от них профессионального суждения);
- 2) технических и методических вопросов;
- 3) разработкой и утверждением организационно-правовой документации.
- 4) сложность перевода международных стандартов на русский язык;
- 5) различия в терминологии ПБУ и МСФО;
- 6) нехватка квалифицированного персонала;
- 7) отсутствие прозрачности – многие компании и их собственники не хотят показывать реальную ситуацию своего бизнеса;

Несмотря на все проблемы, связанные с переходом бухгалтерской отчетности на МСФО, можно выделить преимущества:

- 1) российские организации смогут взаимодействовать с иностранными инвесторами;
- 2) компании получают доступ на международные рынки капитала;

3) консолидированная отчетность позволит акционерам, инвесторам и заинтересованным пользователем получать отчетность в универсальном формате;

4) повысит степень информативности бухгалтерской отчетности;

5) устранить формальные барьеры международного сотрудничества.

Рассмотрим более детально преимущества консолидированной отчетности. Внедрение организациями МСФО будет полезно и эффективно, даже теми организациями, которые пока не планируют свой выход на международный рынок капитала.

Данный результат включает в себя своевременное предоставление информации менеджерам и управленцам, что в свою очередь увеличивает результат ведения бизнеса. А именно: данная информация повышает эффективность управления, дает возможность грамотно общаться с рынком и акционерами, укрепляет систему корпоративного поведения, а, следовательно, и доверие к менеджменту.

Достоверная информация о финансовой деятельности предприятия является существенным условием эффективных изменений крупного сектора экономики. А преимуществом консолидированной отчетности является обеспечение четкой и прослеживаемой финансовой отчетности организации [3].

МСФО обеспечивают более эффективную защиту прав инвесторов, в том числе прав миноритарных акционеров. Это тем более важно в свете того, что последние, как правило, вынуждены полагаться исключительно на публикуемую финансовую отчетность.

Таким образом, применение МСФО есть отражение перехода российской экономики на качественно новую ступень развития. Важнейшими ценностями в ней постепенно становятся благоприятный инвестиционный климат, открытость деятельности компаний, подотчетность менеджмента акционерам, высокие стандарты корпоративного поведения.

При составлении бухгалтерской финансовой отчетности использование МСФО дает реальную оценку статей баланса по справедливой стоимости с перспективой на будущее [3].

Знания в области МСФО являются преимуществом на рынке труда. Это касается не только бухгалтеров, но и финансовых специалистов. Так специалисты, имеющие опыт работы в данной сфере, могут увеличить свой ежемесячный доход.

Рассмотрим в процентном соотношении количество организаций, применяющих МСФО в таблице 1.

Таблица 1

**Крупнейшие организации России, применяющие МСФО**

| Год  | Количество организаций в рейтинге | Количество организаций применяющих МСФО | Процентное соотношение |
|------|-----------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|
| 2010 | 400                               | 122                                     | 30,5%                  |
| 2011 | 400                               | 123                                     | 30,75%                 |
| 2012 | 400                               | 135                                     | 33,75%                 |
| 2013 | 400                               | 134                                     | 33,5%                  |
| 2014 | 400                               | 134                                     | 33,5%                  |
| 2015 | 400                               | 157                                     | 39,25%                 |
| 2016 | 400                               | 164                                     | 41%                    |
| 2017 | 400                               | 170                                     | 42,5%                  |
| 2018 | 400                               | 180                                     | 45%                    |
| 2019 | 400                               | 193                                     | 48,25%                 |

По данным таблицы 1 можно сделать выводы, что доля организаций, применяющих МСФО в 2010 года равна 30,5% (122 организации), а в 2019 г. уже 48,25% (193 организации), произошло увеличение коэффициента на 17,75%, это свидетельствует о том, что почти половина организаций составляет консолидированную отчетность.

Сформулируем кратко перспективы применения МСФО в России:

- 1) распространение консолидированной отчетности;
- 2) повышение престижа и изменения наполнения бухгалтерской профессии;
- 3) изменение системы образования в области учета и аудита;
- 4) развитие оценочной деятельности как необходимого инструмента учета по справедливой стоимости;
- 5) «легализация» управленческого учета [2, с. 87].

Можно сделать вывод, что в целом реформирование бухгалтерского учета прошло удовлетворительно, не смотря на все обозначенные проблемы, Российские компании применяют МСФО, и их доля будет возрастать.

Для того чтобы организация приняла решение о переходе на международные стандарты, ей необходимо понимать, какое количество плюсов и минусов ее ожидает. Выделяя плюсы, можно отметить – организация или предприятие получает выход на международные рынки инвестиций, более достоверную, открытую и прозрачную финансовую отчетность (что заинтересует потенциальных инвесторов и акционеров), руководители получают более широкий спектр показателей своей финансовой деятельности. Главным негативным фактором можно отметить слишком сложным переход с российской системы бухгалтерского учета на международный.

Итоговым шагом перехода на международные стандарты предприятий должно быть то, что их составленная отчетность будет более прозрачная и открытая для заинтересованных пользователей и это им позволит повысить свою конкурентоспособность.

Необходимо отметить то, что переход организаций на международные стандарты является очень трудным и сложным, за короткий срок организациям не удастся это осуществить. Предприятиям, принявшим это решение необходимо осуществлять переход вместе с изменениями в законодательстве. Переход достаточно труден, но все недостатки перекрывает большое количество достоинств.

В заключение данной научной работы хотелось бы отметить следующее: интеграция российских организаций на составление консолидированной отчетности происходит с трудом. При большом количестве положительных сторон консолидированной отчетности, организациям очень трудно осуществить данный переход. При выполнении анализа, представленного в таблице 12, можно сделать определенные выводы, которые являются положительными, а именно: в последние годы крупнейшие организации нашей страны осуществляют данный переход (около 50% уже перешли на составление консолидированной отчетности). Организации, которые уже осуществили переход, обладают рядом преимуществ перед своими конкурентами. Инвесторы или акционеры данных предприятий получают расширенную финансовую информацию, что в свою очередь позволяет им принять решение о том, чтобы вкладывать свои денежные средства, и это значит увеличение притока инвестиций в Россию. Конечно же, это не дает в 100% гарантией данного притока. Ведь для начала необходимо выстроить доверительные отношения нашей страны с другими странами, что в свою очередь займет не один год.

#### *Список литературы*

1. О консолидированной финансовой отчетности [Электронный ресурс]: федеральный закон № 208-ФЗ от 27.07.2010 (ред. от 26.07.2019, с изм. от 07.04.2020 года): – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103021/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/) – Заглавие с экрана (Дата обращения 17.05.2020).

2. МСФО в России: практика применения, проблемы адаптации, перспективы развития: монография / кол. авторов; под ред. Г.И. Алексеевой, Е.Н. Домбровской. – М.: РУСАЙНС, 2017. – 164 с.

3. МСФО в России: применение, влияние на национальный учет [Электронный ресурс] // Журнал и практические разработки по МСФО и управленческому учету. – Режим доступа: URL: <https://finotchet.ru/articles/751/> (Дата обращения 12.03.2020).

**Инякина А.Д.**

*Ведущий специалист Учебно-консультационного центра  
управления государственными, муниципальными  
и регламентированными закупками  
Северо-Западный институт управления – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»*

**Кудряшов В.С.**

*к.э.н., директор проектов Центра арктических исследований  
и проектов  
Северо-Западный институт управления – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»  
г. Санкт-Петербург, Россия*

**Кулев А.Ю.**

*к.э.н., директор Учебно-консультационного центра управления  
государственными, муниципальными  
и регламентированными закупками  
Северо-Западный институт управления – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»  
г. Санкт-Петербург, Россия*

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ АРКТИЧЕСКИЙ НАУЧНЫЙ КОМИТЕТ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Аннотация:** В статье описана история становления Международного Арктического Научного Комитета. Рассмотрена деятельность рабочих групп в составе Международного Арктического Научного Комитета. Проведен анализ крупнейших проектов Международного Арктического Научного Комитета в Арктике. Сделано заключение, что роль Международного Арктического Научного Комитета в глобальной политике, связана с созданием условий для сотрудничества между суверенными государствами.

**Ключевые слова:** Международный Арктический Научный Комитет, Арктика, международное сотрудничество, научные проекты.

**Inyakina A.D.**

*Leading specialist of the Training and consulting center for state,  
municipal and regulated procurement management  
North-Western Institute of Management branch of the Russian  
presidential Academy of national economy and public administration  
Saint Petersburg, Russia*

**Kudryashov V.S.**

*PhD in Economics, project Director of the center for Arctic research  
and projects  
North-Western Institute of Management branch of the Russian  
presidential Academy of national economy and public administration  
Saint Petersburg, Russia*

**Kulev A.Y.**

*PhD in Economics, Director of the Training and consulting center for  
state, municipal and regulated procurement management  
North-Western Institute of Management branch of the Russian  
presidential Academy of national economy and public administration  
Saint Petersburg, Russia*

## **INTERNATIONAL ARCTIC SCIENTIFIC COMMITTEE IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL RELATIONS**

**Abstract:** The article describes the history of the formation of the International Arctic Scientific Committee. The work of working groups within the International Arctic Scientific Committee is considered. The analysis of the largest projects of the International Arctic Scientific Committee in the Arctic is carried out. It is concluded that the role of the International Arctic Scientific Committee in global politics is related to the creation of conditions for cooperation between sovereign States.

**Key words:** international Arctic Scientific Committee, Arctic, international cooperation, scientific projects.

Международный Арктический Научный Комитет (The International Arctic Science Committee) (МАНК – IASC) образован в 1990 г. МАНК – неправительственная, международная научная организация, деятельность которой направлена на содействие научному сотрудничеству в Арктике всех стран, участвующих в арктических исследованиях, по широкому кругу проблем.

По своей форме МАНК – это негосударственная международная организация, созданная для обеспечения и продвижения сотрудничества в Арктике.

Комитет был основан представителями национальных научных организаций восьми арктических государств: Канады, Дании, Финляндии, Исландии, Норвегии, России (в то время СССР), Швеции и США.

В настоящее время в Совет МАНК входят 23 страны, участвующие во всех аспектах исследований Арктики, в том числе 15 неарктических стран (Австрии, Китая, Чешской Республики, Франции, Германии, Индии, Италии, Японии, Нидерландов, Польши, Португалии, Южной Кореи, Испании, Швейцарии и Великобритании).

Сегодня МАНК занят решением научных, экологических, экономических, социальных и политических вопросов. Основная миссия МАНК заключается в поощрении и содействии сотрудничеству в рамках Арктического научного сообщества.

В миссии организации так же отмечено, что новые проблемы и вызовы, появившиеся в Арктике, требуют новых или усовершенствованных старых знаний. Возрастает потребность в знаниях об арктическом регионе, что сделало международное сотрудничество еще более важным [1].

Основная цель МАНК – продвижение Арктики как пространства мира, что имеет значение для будущих исследований в регионе, поскольку напряженность в отношениях между суверенными государствами может негативно повлиять на будущие исследования, которые дадут более глубокое понимание Арктики.

Комитет выполняет следующие функции:

- инициирует, координирует и способствует научной деятельности на циркумарктическом или международном уровне;
- предоставляет механизмы и инструменты для поддержки развития науки;
- предоставляет научные консультации по вопросам науки в Арктике и распространяют научную информацию;
- обеспечивает охрану, свободное конвертирование и доступность научных данных и информации из Арктики;
- содействует обеспечению международного доступа ко всем географическим районам, обмену знаниями и другими ресурсами;
- содействует привлечению новых поколений ученых для работы в Арктике;
- способствует биполярному сотрудничеству посредством взаимодействия с другими научными организациями.

Структура МАНК состоит из рабочих групп. МАНК учредила пять рабочих групп (РГ), которые показывают научные приоритеты организации:

- рабочая группа по атмосфере;



- рабочая группа по литосфере;
- рабочая группа по криосфере (ледниковый покров и зона многолетней мерзлоты);
- рабочая группа по гидросфере;
- рабочая группа по социальным вопросам.

IASC не осуществляет финансирование исследований, однако комитет предоставляет возможность ученым стать участниками рабочих групп по направлениям. Основная общая функция рабочих групп – содействие и поддержка научных исследований в рамках международных программ. Поддержка осуществляется путем предоставления возможностей для планирования и координации работ с большим числом международных субъектов, а также путем содействия коммуникации и доступа к необходимой и актуальной информации.

Рабочая группа по атмосфере является рабочей группой в рамках Международного Арктического научного комитета. Эта рабочая группа в первую очередь занимается изучением того, как Арктика реагирует на нынешний глобальный климат и разрабатывает прогнозы. Рабочая группа по атмосфере занимается научными исследованиями по заказу Международного Арктического научного комитета.

Рабочая группа по криосфере является второй по времени создания рабочей группой Международного Арктического научного комитета. Эта рабочая группа отличается от рабочей группы по атмосфере тем, что она занимается взаимосвязью различных элементов, составляющих природу Арктики: океаны, снег, ледовые щиты, мерзлоту в почве и другие элементы, составляющие базу Арктического региона, и тем, как нынешний глобальный климат на нее влияет.

Морская рабочая группа Международного Арктического научного комитета является третьей по времени создания из нынешних пяти рабочих групп. Главной заботой морской рабочей группы является Северный Ледовитый океан, а также субарктические моря и то, как на них системы влияет современный глобальный. Группа также готовит прогнозы об изменениях арктических морей в будущем. Морская рабочая группа оценивает состояние арктической экосистемы, а также исследует биологию Арктики, чтобы лучше понять, как функционирует жизнь в арктическом климате.

Социальная и этническая рабочая группа – четвертая из пяти рабочих групп, которые в настоящее время проводят исследования для Международного Арктического научного комитета. Эта рабочая группа отличается от других четырех тем, что она занимается в первую очередь социальными исследованиями в Арктике. Эта рабочая группа исследует жизнь раз-

личных этнических групп в Арктике и тем, как они взаимодействуют с местной природой, а также тем, как изменения арктического климата повлияют на этих людей.

Пятая рабочая группа занимается исследованием наземных экосистем Арктики. Эта рабочая группа, занимается главным образом земными, а также пресноводными районами Арктики. Наземная рабочая группа пытается понять, что представляла собой предыдущая Арктическая система, каков современный статус нынешнего арктического климата и как он будет выглядеть в будущем. Другой аспект исследований наземной рабочей группы связан с выяснением того, как изменения арктического климата, в свою очередь, повлияют на остальную часть земного шара в будущем.

Каждая группа состоит из двух ученых из стран-членов IASC. Члены являются экспертами в своей области, с международной репутацией, и из различных научных дисциплин, так что весь спектр арктических исследований представлен в деятельности Комитета.

В качестве отдельной рабочей группы можно выделить Группу действия. Цель этой группы – дать рекомендации относительно долгосрочных и краткосрочных задач в Арктике.

Группа действия (с 2013 г.) занимается связью арктической науки с политиками. Эта инициативная группа международного научного комитета по Арктике была создана в 2017 году для содействия передаче научных данных, проводимых другими рабочими группами, директивным органам глобального управления во всем мире. Эта инициативная группа предоставляет консультации и рекомендации политикам, чтобы они могли лучше понять ситуацию в Арктике. Эта группа была учреждена совместно с Научным комитетом по антарктическим исследованиям (СКАР) в соответствии с первоначальным мандатом для изучения вариантов эффективного сотрудничества по вопросам биполярных отношений и разработки механизмов сохранения наследия Международного полярного года. Двухлетний мандат группы периодически продлевается.

Группа бизнеса (Бипаг) (с 2017 г.), действующая в настоящее время для Международного Арктического научного комитета, в первую очередь занимается изучением бизнеса, финансовыми последствиями, связанными с изменениями природы Арктики, и тем, как бизнес может способствовать исследованию Арктики.

В настоящее время существует еще одна группа, действующая под эгидой Международного Арктического научного комитета. Эта группа классифицируется как инициативная, аналитическая группа по вопросам

участия коренных народов в жизни Арктики. Международный Арктический научный комитет ставит перед собой цель превратить эту аналитическую группу в полномасштабную структуру в течение ближайших нескольких лет. Создание инициативной группы по вопросам участия коренных народов должно привести к выработке конкретных рекомендаций, которые помогут Комитету в достижении его целей [2].

МАНК работает в тесном контакте с Арктическим научным саммитом (ASSW), Тихоокеанской арктической группой (ПКГ), Международной Арктической Ассоциацией Общественных Наук (IASSA), Европейским Полярным Советом, Ассоциацией полярных исследователей (АПЕКС), Арктическим советом коренных народов и др.

Таким образом, МАНК – это ведущая международная, научная организация, занимающаяся исследованием Арктических районов. МАНК активно поощряет и поддерживает передовые междисциплинарные исследования с целью научного осмысления событий, протекающих в Арктике. Исходя из рабочих комитетов и направлений их развития, можно предполагать, что МАНК находится в процессе расширения сферы своей деятельности и отходит от чисто научной повестки, в сторону политики, социальных и экономических вопросов.

МАНК так же в своей работе придерживается проектного подхода. Однако, механизм реализации проектов не является законченным и требует обязательного внешнего участия, как минимум, в финансировании. Ведущая форма международного диалога в рамках МАНК – саммиты. МАНК, прежде всего, занимается организацией научных экспедиций и исследований в Арктическом регионе. Суть подхода Комитета заключается в том, что решение комплекса природных и социальных проблем Арктики требует междисциплинарного и научно-обоснованного подхода. Именно его использует МАНК [3].

Основные проекты Международного арктического научного комитета в Арктике связаны с исследованием природы и влияния человека на природу. Так же исследуются вопросы, связанные с жизнью коренных народов Арктики. По сути МАНК занято решением социальных вопросов, так как изменение климата и разрушение экосистем Арктики несет социальные проблемы. Ключевые проекты МАНК связаны с концепцией устойчивого развития, которая особенно сильно получила распространение в странах Европы.

В 2015 г. Комитетом была принята программа ICARP III. В ICARP III и «дорожной карты» выделено три основных научных приоритета:

- роль Арктики в глобальной системе;

- наблюдение и прогнозирование будущей динамики климата и экосистемных мер реагирования;

- понимание уязвимости и устойчивости арктических сред, обществ и поддержка устойчивого развития [1].

Стратегический план развития МАНК основан на трех основных:

Компонент 1 включает в себя следующие направления активности:

- содействие сотрудничеству в сфере арктических исследований;
- стимулирование и продвижение передовых междисциплинарных исследований;

- поддержка устойчивых и скоординированных наблюдений;

- содействие управлению данными и информацией, ее обмен.

Компонент 2 включает следующие направления деятельности:

- поощрение участия;

- создание исследовательского потенциала в Арктике;

- содействия участию коренных и местных резидентов в научной деятельности;

- развитие и расширение партнерских связей в рамках МАНК.

Компонент 3 включает:

- обеспечение свободного обмена знаниями;

- поощрение высококачественной научной продукции;

- организация общения по дипломатическим вопросам;

- повышение потенциала научного образования [1].

МАНК пытается стимулировать продвижение передовых технологий в своих исследованиях.

Крупные проекты МАНК – это крупные международные исследовательские программы (см. табл. 1).

Кроме чисто исследовательских, научных подходов к международному сотрудничеству МАНК использует и некоторые другие. Например, IASC реализует стипендиальную программу, в рамках которой выделяются стипендии для участников рабочих групп. Отбор исследователей в рабочие группы комитет проводится совместно с Ассоциацией полярных ученых и руководящими группами РГ. Стипендия включает возмещение расходов на дорогу, размещение и питание и предоставляется на один год. При этом стипендиаты могут продолжить свои исследования на срок до двух лет, но уже без финансовой поддержки IASC [4].

Таблица 1

## Характеристика ключевых программ, реализуемых IASC

| Проекты                                                              | Сфера / направление                                                                  | Район / фокус                    | Инструменты                               |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|
| Связи Океана и Материка в Российской Арктике (LOIRA)                 | Исследование природных процессов протекающих в Арктике                               | Российская Арктика               | Социальные, экономические                 |
| Поддерживаемое развитие – Системы Пастбищ Канадских Оленей           | Поддержка систем пастбищ                                                             | Канада, Финляндия, Норвегия      | Социальные, экономические                 |
| Влияние Индустриализации на Окружающую Среду и Социальную Обстановку | Оценка влияния нефтегазовой и водно-энергетической промышленности на природу Арктики | Арктические моря, Канада, Аляска | Научные, информационные, пропагандистские |
| Инициатива в российской Арктике (ISIRA)                              | Научные исследования                                                                 | Российский сектор Арктики        | Научные, информационные                   |
| MOSAIC                                                               | Исследование климата на круглогодичной дрейфующей станции                            | Арктика, группа стран            | Научные, информационные, пропагандистские |

Таким образом, стратегия МАНК построена на трех основных компонентах, их суть в попытке расширить охват и влияние организации в принятии решений, имеющих отношение к развитию Арктического региона. Базовая сфера реализации своей активности для МАНК – научные исследования и обмен научной информацией на международном уровне. Однако, сфера интересов Комитета стремительно расширяется. Видно, что сферы деятельности АС и МАНК уже пересекаются, что требует координации, общих подходов для избежания не нужной конкуренции и распыления ресурсов.

Роль, которую играет МАНК в глобальной политике, связана с созданием условий для сотрудничества между суверенными государствами. Организация была основана во время Холодной войны и рассматривалась как область, где напряженность между Советским Союзом и Соединенными Штатами уменьшилась в процессе научных исследований. В настоящее время этот аспект вновь приобрел актуальность. Это позволило

МАНК действовать, не опасаясь эскалации напряженности и разрушения потенциальной возможности для изучения Арктики, где ученые со всего мира могли бы работать вместе независимо от государственной принадлежности.

В официальной стратегии МАНК подчеркнута важная роль Комитета в системе международных отношений. «Глобальная геополитика вызывает возобновление напряженности между Востоком и Западом, ухудшение отношений между США и Россией в результате конфликтов в Украине и Сирии, вопросов, связанных с кибербезопасностью, и более широкими опасениями по поводу расширения милитаризации» [5].

На этом фоне знаковым событием стало подписание министрами иностранных дел восьми арктических государств, в том числе США и России, а также Гренландии и Фарерских островов Соглашения об укреплении международного Арктического научного сотрудничества. Это «арктическое научное Соглашение» стало сигналом, подтверждающим глобальную научную актуальность как инструмента дипломатии, отражающего общую заинтересованность в развитии научного сотрудничества даже в условиях нестабильности дипломатических каналов между странами.

#### *Список литературы*

1. International Arctic Science Committee STRATEGIC PLAN 2018-2023 Enhancing Knowledge and Understanding of the Arctic. – URL: [https://iasc.info/images/about/organization/StrategicPlan2018\\_layout\\_web.pdf](https://iasc.info/images/about/organization/StrategicPlan2018_layout_web.pdf) (дата обращения: 15.10.2020)
2. Авхадеев В.Р. Роль деклараций о сотрудничестве государств в Арктике и международное право // Журнал российского права, 2014. – № 10. – С. 138-145.
3. Statement of Principles and Practices for Arctic Data Management April 16, 2013 URL: [https://iasc.info/images/data/IASC\\_data\\_statement.pdf](https://iasc.info/images/data/IASC_data_statement.pdf) (дата обращения: 18.10.2020)
4. Пилясов А.Н., Котов А.В. Потенциал российской Арктики для международного сотрудничества: доклад № 17/2015. РСМД / А.Н. Пилясов, А.В. Котов. – М.: Спецкнига, 2015. 120 с.
5. The Arctic Science Agreement propels science diplomacy URL: <https://iasc.info/iasc/publications#the-arctic-science-agreement-propels-science-diplomacy> (дата обращения: 27.10.2020)

**Коновалов С.А.**

*Аспирант кафедры «Политической экономики и современных бизнес-процессов» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина»,  
г. Тамбов, Россия*

## **ДЕТЕРМИНАНТЫ И УГРОЗЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация:** В условиях сокращения поступлений в федеральный бюджет возможности поддержки регионов сокращаются. В этой связи поиск источников регионального роста для руководства субъектов РФ становится первоочередной задачей. В этой связи ключевая роль должна быть отведена факторам (детерминантам) регионального развития. В работе определены и систематизированы детерминанты регионального развития способствующих повышению конкурентоспособности региона и повышению качества жизни населения.

**Ключевые слова:** регион, региональное развитие, детерминанты, региональная идентичность.

**Konovalev S.A.**

*Postgraduate student of the Department of Political Economy and Modern business processes "FGBOU VO" Tambov State University them. G.R. Derzhavin",  
Tambov, Russia*

## **DETERMINANTS AND THREATS REGIONAL DEVELOPMENT**

**Abstract:** In the context of a reduction in federal budget revenues, the possibilities of supporting the regions are reduced. In this regard, the search for sources of regional growth for the leadership of the constituent entities of the Russian Federation becomes a priority task. In this regard, the key role should be assigned to the factors (determinants) of regional development. The work identifies and systematizes the determinants of regional development that contribute to increasing the competitiveness of the region and improving the quality of life of the population.

**Key words:** region, regional development, determinants, regional identity.

Указом Президента РФ от 07.05.2018 № 204 сформулированы амбициозные задачи на период до 2024 г. Данный указ ставит целью повышение экономического потенциала России. При этом в значительной степени исполнение указанного приказа ложится на субъекты РФ.

Важно сказать, что последние годы для российской экономики стали довольно тяжелыми. Низкие темпы экономического развития, санкции стран Запада заставляют уделять все большее внимание развитию российских регионов.

В этой связи ключевая роль должна быть отведена факторам (детерминантам) регионального развития. Остановимся на основных из них:

1. *Географическое месторасположение и природно-климатические условия.* Указанный фактор имеет ключевую роль. Обращает на себя внимание крайнее разнообразие российских регионов в плане географического местоположения и природно-климатических условий.

Для сравнения, стоимость отдельных видов работ в Сибири выше чем в центральной части страны примерно на 25-40%, а на Крайнем Севере выше в 2-3 раза.

Огромная протяженность страны не способствует росту конкуренции между российскими регионами. Указанный факт приводит к локализации рынков на уровне региона, а высокие транспортные расходы – снижению стимулов выхода за пределы регионального рынка и дальше падению эффективности организации бизнеса.

2. *Исторические особенности.* Для многих российских регионов характерна низкая плотность населения (Дальний Восток, северные районы), полиэтничный и многоконфессиональный состав населения, пространственное расхождение между расположением природных ресурсов [1]. Все это приводит к тому, что на настоящий момент уровень экономического развития заметно отличается.

3. *Демографическая ситуация в регионах.* В большинстве российских регионов проблема депопуляции является традиционной. К примеру, с 2000-го г. численность населения Тамбовской области сократилась на 16,3%. Указанная проблема заметно усугубляется еще и таким фактом, как урбанизация. К примеру, с 2000 г. сельское население сократилось на 24%, тогда как городское на 10,5%.

В основе депопуляции лежат две причины: неудовлетворительная демографическая ситуация; миграция в направлении городов-миллионников (в первую очередь, в г. Москва и г. Санкт-Петербург).



4. *Трудовая миграция.* В последние десятилетия отчетливо наблюдается тренд перетока трудовой силы в города-миллионники, а также тенденция «вымиранием» села.

Так, на долю г. Тамбова приходится 41,6% всех работников, а остальных городах 6 городов – еще 24,4%, что означает, что 2/3 работников сосредоточено в городах области.

Обращает на себя внимание, доля г. Тамбова в муниципальном разрезе. Подобная концентрация рабочей силы в областном центре объясняется не только демографическими причинами (численность населения г. Тамбова), но и экономическими, поскольку средняя заработная плата в областном центре заметно выше.

Далее, Тамбовская область будучи «довольно малым» субъектом РФ практически «разрывается» между крупными регионами (в первую очередь, г. Москва, Московская область, Воронежская область и т.д.). При этом Тамбовская область не исключение, а скорее правило, в вопросах трудовой миграции.

5. *Отсутствие развитой инфраструктуры.* Для российской экономики характерно неравномерное распределение инфраструктуры в целом, и в частности финансовой сферы. Одной из отличительных черт является чрезмерная концентрация ресурсов (в том числе и инфраструктуры) в Московском регионе. Так, на территории г. Москва (без учета области) сосредоточено порядка 1/2 всех кредитных организаций и более половины операторов финансового рынка [7]. У этого есть и другая сторона: обеднение российский финансовыми ресурсами, а это, в свою очередь, к дефициту финансирования инфраструктурных объектов в субъектах РФ.

6. *Инвестиционный потенциал региональной экономики.* Как мы уже сказали, российские регионы заметно отличаются по природно-географическим различия, историческим, демографическим, трудовым факторам. Это приводит к тому, что и уровень инвестиционной активности заметно отличается. Высокий уровень процентных ставок, высокая долговая нагрузка и как следствие рост просроченной задолженности не позволяют создать региональных рынок капитала.

7. *Материально-ресурсная база региона.* Материально-ресурсная база региона в значительной степени зависит от наличия земель, пригодных для ведения сельского хозяйства, наличия водных и энергетических ресурсов, полезных ископаемых и т.д. Российские регионы заметно отличаются по этому фактору. Так, Центральное Черноземье и Юг России имеет значительный потенциал в области сельского хозяйства, а Сибирь

и Дальний Восток богат водными и энергетическими ресурсами. Подобная неравномерность приводит к неравномерности экономического развития.

8. *Научно-технический потенциал.* Благоприятным образом на развитии региональной экономики влияет наличие в регионе научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций, а также научная база региональных вузов. Однако научная база в российских регионах распределена не равномерно. Большой потенциал имеют г. Москва и Московская область, а также другие города-миллионники [6]. Указанный фактор имеет большое значение для формирования инновационных и наукоемких отраслей.

9. *Наличие производственных мощностей.* В рамках реализации стратегии развития региона на первом плане выходит технологический уровень производства. Последнее в значительной степени зависит от исторических особенностей развития в постсоветский период. Так, текущий уровень промышленного потенциала Тамбовской области заметно уступает аналогичным показателям ведущих регионов ЦФО, что в значительной степени является следствием небольшого размера региона и тяжелого наследия 90-х годов.

Всю совокупность факторов развития экономики региона можно классифицировать следующим образом:

1. По видам ресурсов:

- материальные (природно-климатические, территориальное расположение, демографические, инфраструктурные);
- нематериальные (институциональные, исторические, культурные, региональная идентичность и др.).

2. По степени влияния региональных органов власти на факторы и региональный рынок:

- контролируемые, т.е. регулируемые региональными органами власти (ценовая политика, стратегия регионального развития, и т.п.);
- неконтролируемые, не попадающие под прямое воздействие региональных властей, но оказывающие влияние на принятие решения и определение направлений развития региона (инфляция, уровень цен, уровень развития НТП и т.д.) [4].

3. По степени использования ресурсов:

- экстенсивные, т.е. реализуются на основе количественного увеличения ресурсов;

– интенсивные, обусловлены внедрением современных технологий, модернизацией производства, повышением качества управления, внедрением информационных технологий, развитием человеческого капитала [8].

4. По степени влияния на размещение хозяйствующих субъектов в регионе:

– природные (географическое месторасположение, природные ресурсы, полезные ископаемые и т.п.);

– экономические (материально-ресурсная база региона, производственные мощности региона, инвестиционный потенциал и т.д.);

– демографические (численность населения, половозрастной состав).

Систематизация детерминант дает основание сделать вывод, что все они тесно между собой взаимосвязаны. Ключевой составляющей является экономическая, поскольку именно наличие экономических ресурсов обеспечивает инновационную и инвестиционную привлекательность. Совокупность всех составляющих определяет эмоциональную составляющую, которая и обеспечивает восприятие имиджа территории и формирует территориальную идентичность.

Следует помнить, что влияние перечисленных факторов различно для каждого региона и может меняться в зависимости от уровня регионального развития. К примеру, в работах Бондарской Т.А. указано, что «устойчивость регионального развития выражается в долгосрочной динамике ряда фактических и прогнозных характеристик региона, необходимых для воспроизводства регионального потенциала. При этом, данные параметры могут не отражать полноту использования имеющегося экономического потенциала региона, а также степень использования конкурентных преимуществ региональной системы. Учитывая циклический характер развития региональной экономики, невозможно установить интенсивность положительной динамики. Вторым признаком регионального развития является социальная ориентация, т.е. степень влияния концепций и программ развития региона в первую очередь на качество и уровень жизни населения» [2].

На основе проведенного анализа детерминанты и угрозы регионального развития были систематизированы (рис. 1).

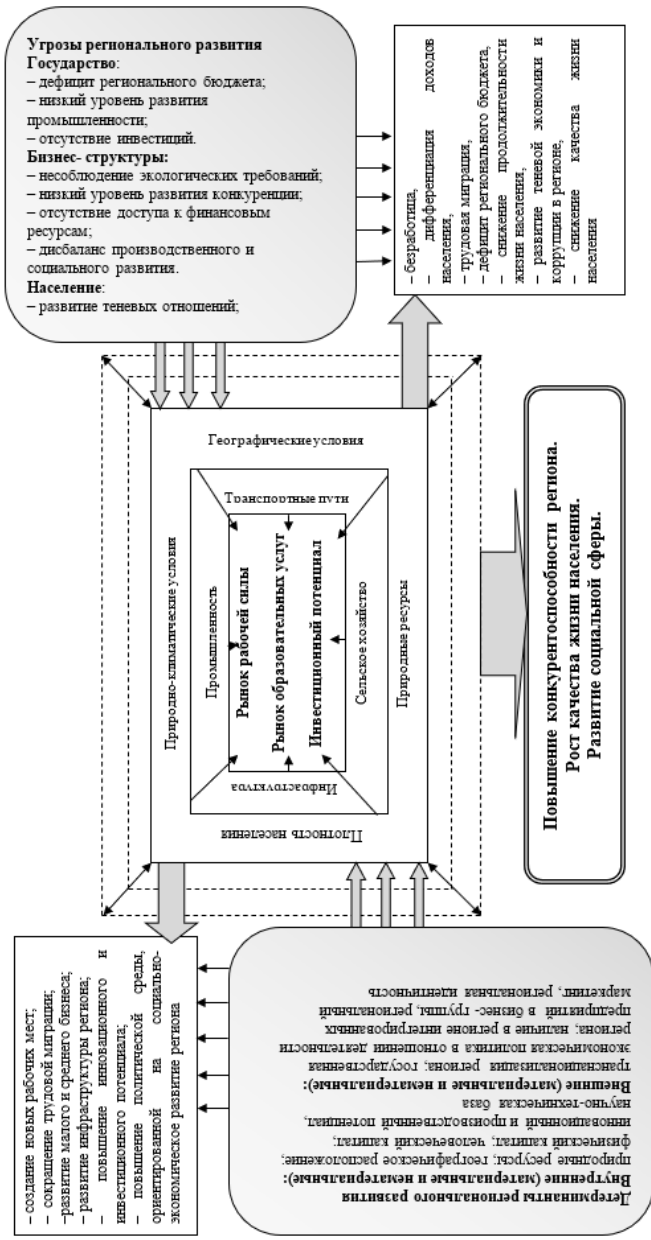


Рис. 1. Детерминанты развития экономики региона

Следует отметить, что рост экономического потенциала региона способствует повышению социальной ориентации регионального развития, равно как и рост производства при игнорировании основных требований регионального развития незамедлительно влечет за собой деградацию природоресурсных, культурных, экологических, социально-демографических и других составляющих региональной системы.

Подводя итоги, следует отметить, что развитие региона в значительной степени связано с обозначенными детерминантами. Грамотное управление детерминантами регионального развития позволит существенно повысить экономический потенциал региона. Однако для этого требуется проработка региональной экономической политики.

### *Список литературы*

1. Андреев А.В. Региональная экономика / А.В. Андреев, Л.М. Борисова, Э.В. Плучевская. – Издательский дом «Питер», 457 с.
2. Бондарская Т.А. Смена ориентиров управления региональной экономикой в условиях реаллокации человеческих ресурсов: дис. ... докт. эконом. наук / Т.А. Бондарская. – Тамбов, 2014. – 245 с.
3. Коновалов С.А. Инструментарий формирования положительной региональной идентичности / С.А. Коновалов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – Т. 8. – № 3 (29). – 2018. – С.330-337.
4. Коновалов С.А. Региональная идентичность: теоретико-методические аспекты исследования / С.А. Коновалов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2019. – №1(70). – С.55-61.
5. Левочкина Н.А. Региональная идентичность: понятие и сущность /Н.А. Левочкина// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 1 (3). – С. 446-453.
6. Неживенко Е.А., Новикова И.А. Классификация факторов конкурентоспособности региона / Е.А. Неживенко, И.А. Новикова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11. – С. 1397-1401. – Режим доступа: URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=33353>.
7. От Волги до Енисея: барометр уровня жизни в регионах РФ [Электронный ресурс] // Реальное время. 22.10.2018. – Режим доступа: URL: <https://realnoevremya.ru/articles/116089-reyting-regionov-rossii-po-urovnyu-zhizni>
8. Протас Н.Г. Материальные и нематериальные факторы развития как объект управления в регионах / Н.Г. Протас // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №1. – С. 41-44

**Николаева Ж.А.**  
*магистрант группы МЭК-31з,  
кафедра «Экономика»  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
технический университет»  
г. Тамбов, Россия*  
**Смагина М.Н.**  
*доцент, кандидат экономических наук  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
технический университет»  
г. Тамбов, Россия*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ МСФО**

**Аннотация:** Подготовка бухгалтерской финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (далее – МСФО) является одним из условий роста конкурентного потенциала и укрепление конкурентных позиций сельскохозяйственных предприятий. Финансовая отчетность, составленная в соответствии с международными стандартами, обладает рядом преимуществ, а именно: финансовая отчетность становится более прозрачной (из-за множества показателей), возможность приобщиться к международным рынкам капитала, позволяет расширить круг потенциальных инвесторов и акционеров и т.д.

**Ключевые слова:** МСФО, сельскохозяйственные предприятия, бухгалтерская финансовая отчетность, конкурентоспособность.

**Nikolaeva Zh.A.**  
*master's student of MEK-31z group,  
Department of Economics «Tambov state technical University»  
Tambov, Russia*  
**Smagina M.N.**  
*candidate of economic Sciences  
Of the «Tambov state technical University» smagina78@mail.ru  
Tambov, Russia*

## **PROSPECTS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF IMPLEMENTATION OF IFRS INSTRUMENTATION**

**Abstract:** Preparation of accounting financial statements in accordance with international financial reporting standards (hereinafter – IFRS) is one of the conditions for increasing the competitive potential and strengthening the competitive position

of agricultural enterprises. Since financial statements prepared in accordance with international standards have a number of advantages: financial reporting is more transparent (due to many indicators), aimed at a wide range of users, the ability to join the international capital markets, etc.

**The key words:** IFRS, agricultural enterprises, accounting and financial reporting, competitiveness.

Сельское хозяйство играет ключевую роль в развитии экономики России, в связи с этим, необходимы постоянные совершенствования в данной отрасли. Одним из направлений развития сельскохозяйственного бизнеса, является улучшение бухгалтерской финансовой отчетности, а именно переход на формирование консолидированного документа [1].

В сельскохозяйственных организациях естественное стремление доведения бухгалтерского учета и структурирования документации заключается в интересе сближения с правилами МСФО. На рисунке 1 представлено формирование учетной политики аграрного сектора.



**Рис. 1.** Формирование политики аграрного сектора экономики

Особенностью работы сельскохозяйственных предприятий заключается в определенной системе налогообложения.

Деятельность аграрного сектора экономики в России регламентируется Налоговым Кодексом Российской Федерации. Какие виды относить

к сельскохозяйственной продукции на территории Российской Федерации регламентирует Правительство Российской Федерации [2, с. 63].

Регулирование деятельности сельскохозяйственных предприятий заключается также в определенном виде налогообложения. Организации выбирают для своей деятельности следующие виды налогообложения: ЕНВД или ЕСХН. Последняя система подразделяется на несколько критериев, а именно: специальный и общий налоговый режим. Рассмотрим более детально условия налогообложения по каждому виду налогов. Если организация выбирает для своей деятельности специальный налоговый режим, то это позволяет ей не уплачивать следующее:

1) главный налог для организации – налог на прибыль (но и здесь существуют уточнения, кроме тех доходов, которые облагаются по следующим видам ставок: 0,9 и 15%);

2) налог на имущество организаций;

3) НДС, также существуют уточнения: при ввозе товаров в страну и при договоре доверительного управления имуществом.

Если организация выбирает для своей деятельности налогообложение по системе ЕСХН, то это позволяет ей не уплачивать следующее:

1) НДФЛ (также существуют уточнения, по доходам от своей деятельности, за исключением доходов, облагаемых последующим видам ставок: 9 и 35%);

2) НДС, также существуют уточнения: при ввозе товаров в страну и при договоре доверительного управления имуществом;

3) налог на имущество организаций.

Как видно, из представленных ранее данных, единственным критерием различия в налоге на прибыль при специальном налоговом режиме является налог на прибыль, а при применении ЕСХН – НДФЛ.

Бывают случаи, когда предприятие, компания или организация решает вести две системы налогообложения одновременно. Единственным ограничением является объем дохода реализованной готовой продукции в процентном соотношении не более 70%.

Важно отметить то, что при исчислении налоговой базы, она определяется в денежном эквиваленте как доходы за вычетом расходов.

При использовании ЕСХН ставка определяется – 6%.

Необходимо отметить то, что налогоплательщиками при данной системе налогообложения являются: организации, компании, индивидуальные предприниматели и организации, переведенные на специальный налоговый режим.

При определенных послаблениях, налогоплательщики не освобождаются от исполнения налоговых агентов (по НДФЛ и НДС).



У налогоплательщиков есть возможности реализовывать свою сельскохозяйственную продукцию через следующие места: в первую очередь это магазины, национальные рынки, международные рынки, торговые точки в крупных магазинах и так далее.

При использовании в своей работе системы ЕСХН объектами налогообложения считаются доходы, уменьшенные на величину расходов.

Ранее был рассмотрен специальный налоговый режим, сейчас более детально разберем общий налоговый режим.

Те организации или предприятия, которые не перешли на следующий вид налогообложения, а именно на ЕСХН, применяют и уплачивают налоги в соответствии с общим налоговым режимом.

Как было отмечено ранее, у каждой системы есть свои послабления, они также коснулись и данного режима налогообложения. При уплате налога на прибыль организаций существуют пониженные ставки, ниже они представлены и структурированы в процентном соотношении:

- 1) в 2010-2012 годах составляли 0%;
- 2) в 2013-2015 годах составляли 18%;
- 3) и, начиная с 2016 года, применяются в сумме 20%.

Также возможны послабления уже на региональных уровнях, в некоторых регионах данная ставка может быть понижена до 15%. И необходимым этапом на региональном уровне является то, что происходит распределение сумм от налогов.

При рассмотрении систем налогообложения было отмечено то, что налоговая нагрузка аграрного сектора экономики может быть сформирована за счет федеральных налогов.

Одним из плюсов применения ЕСХН явилось то, что достаточно на много снизился уровень налоговой нагрузки. Наибольшее количество доходов от уплаты налогов приходится на Краснодарский край.

Переход на международные стандарты финансовой отчетности аграрного сектора экономики начался давно, поэтому можно диагностировать, как положительные, так и отрицательные стороны [2, с. 97].

Одним из главных положительных факторов перехода сельскохозяйственных предприятий на МСФО является то, что консолидированная отчетность расширяет круг пользователей (потенциальных инвесторов и акционеров), исходя из этого, возможен приток инвестиций из-за рубежа и выход на международный рынок капитала.

Также положительными факторами является повышение качества управленческой информации, объективность, точность и прозрачность получаемой отчетности.

Далее представлены трудности, с которыми сталкиваются сельскохозяйственные предприятия при переходе на МСФО:

- 1) неквалифицированные сотрудники и отсутствие практики в данной сфере;
- 2) достаточно большие затраты на обучение специалистов;
- 3) сопротивление руководства организации в отражении полностью прозрачной бухгалтерской информации;
- 4) наличие различий в терминологии РПБУ и МСФО [2, с. 136].

После того, как организация приняла решение о составлении бухгалтерской финансовой отчетности в соответствии с МСФО, первым шагом является трансформация и консолидация российской бухгалтерской финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Сельскохозяйственные предприятия могут стать инвестиционно-привлекательными для инвесторов и акционеров при ряде определенных действий. Одним из направлений конкурентного развития сельскохозяйственных предприятий, должно быть не только ведение финансовой отчетности в соответствии с МСФО, но и осуществлен переход на международные стандарты учета. Данный переход необходим для того, чтобы предприятиям было проще собирать информацию, необходимую для составления финансовой отчетности в соответствии с МСФО [2, с. 153].

Еще одним преимуществом можно определить сопоставимость и прозрачность бухгалтерской финансовой отчетности. Данные показатели являются фундаментальными факторами для увеличения иностранных инвестиций, но преимущества будут выше в том случае, если в переходящих на МСФО сельскохозяйственных предприятиях сам переход будет иметь сильную институциональную поддержку.

Переход на МСФО позволяет безошибочно проанализировать состояние обстановки в сельскохозяйственной организации. Конкретная оценка позволяет решать сразу несколько стратегических задач, а именно: сравнение финансовых показателей с ведущими российскими и зарубежными предприятиями аграрного сектора, оценка бизнеса для сделок купли-продажи, стимулировать руководителей и штат организации [3].

Также преимуществом для предприятий, использующих МСФО, является возможность сделать прогноз, провести планирование и нормирование, а также контроль и анализ бухгалтерской финансовой отчетности. Все это поможет руководству принимать эффективные управленческие решения, а также обеспечить сохранность и своевременную реализацию своей продукции. Развитие сельскохозяйственных организаций, положительно скажется на экономической ситуации в стране.

Самым главным преимуществом для сельскохозяйственных предприятий, применяющих МСФО, является повышение капитализации своего бизнеса, т.к. эффект от введения МСФО – материален [3].

Исходя из выше сказанного, можно определить, что после внедрения учета по МСФО, специалисты аграрного комплекса начнут мыслить и рассуждать языком международных стандартов, и при этом у руководства сельскохозяйственных предприятий, бухгалтерская отчетность будет не раз в год, а практически каждый день, что позволит принимать управленческие решения своевременно.

В случае внедрения МСФО, сельскохозяйственные предприятия получают следующие преимущества:

1) бухгалтерская финансовая отчетность, составленная в соответствии с МСФО способна предоставить полную достоверную и открытую финансовую отчетность для собственников, менеджеров и управленцев, а также заинтересованных инвесторов и акционеров, что в свою очередь позволит легче принимать бизнес-решения, а рейтинг организации непременно повысится;

2) выход на международный рынок капитала и привлечение денежных средств в Россию;

3) повышение квалификации своих сотрудников в сфере бухгалтерского учета;

4) устранение формальных барьеров в международном сотрудничестве;

5) регламентированный и автоматизированный процесс перехода на МСФО позволяет снизить расходы по поводу сбора информации внутри сельскохозяйственного предприятия.

Подводя итог данной научной работы, стоит отметить, что больше положительных результатов от перехода российской системы учета на международные стандарты.

### *Список литературы*

1. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство» от 28.12.2015 № 217н (ред. от 11.07.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193593/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193593/) – Загл. с экрана. (дата обращения: 16.05.2020).

2. Дятлова А.Ф. Проблемы развития бухгалтерского учета в аграрном секторе экономики на основе МСФО / А.Ф. Дятлова // Международный бухгалтерский учет. – № 4. – 2016. – 12 с.

3. Информационное сообщение об участии делегации Минфина России в международной конференции «Международный прогресс в бухгалтерском учете и аудите». [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www1.minfin.ru/ru/accounting/interaccounting/conference/index.php?id4=923>

**Саханевич Д.Ю.**

*Инженер-исследователь, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр» Российской академии наук, Лаборатории инновационной экономики, г. Вологда, Россия*

## **РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**Аннотация:** Цифровизация экономики и соответствующая данным изменениям трансформация социально-экономических процессов предполагает повышение инновационной активности в регионах. Проблемой внедрения цифровых технологий в процессы социально-экономических систем является применение неэффективных инструментов стимулирования. Для решения данной проблемы необходимо исследование функционирования социально-экономических систем, в частности взаимодействия участников инновационной инфраструктуры в рамках цифровизации.

**Ключевые слова:** цифровизация; социально-экономическая система; развитие

*Статья подготовлена в рамках государственного задания № 0168-2019-0007 «Обеспечение конкурентоспособности регионов в условиях научно-технологических изменений и цифровизации экономики».*

**Sakhanevich D. Yu.**

*Research engineer, Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Laboratory of innovation Economics, Vologda, Russia*

## **THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

**Abstract:** Digitalization of the economy and the transformation of socio-economic processes corresponding to these changes implies an increase in innovation activity in the regions. The problem of implementing digital technologies in the

processes of socio-economic systems is the use of inefficient incentive tools. To solve this problem, it is necessary to study the functioning of socio-economic systems, in particular the interaction of participants in the innovation infrastructure and their innovative activities in the framework of digitalization.

**Key words:** digitalization; socio-economic systems; development

В настоящее время экономическое пространство и функционирующие в её составе социально-экономические системы претерпевают значительные изменения, связанные с процессом цифровизации. Процесс преобразования осуществляется на всех этапах развития, начиная с предприятий и заканчивая целыми системами. Особенностью данного процесса является акцентирование внимания участников социально-экономических систем на внедрении технологий в свою деятельность для развития цифровизации, однако этому препятствует использование в управлении неэффективных инструментов стимулирования инновационной активности [1]. Для устранения данной проблемы требуется рассмотреть деятельность и взаимодействие участников инновационной инфраструктуры т.к. от их заинтересованности совершенствовать собственную деятельность зависит скорость построения цифровой экономики.

Целью статьи является исследование сущности и роли цифровизации в развитии социально-экономической системы, в том числе инновационной деятельности. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- исследовать сущность понятия «цифровизация» посредством изучения научной литературы, стратегических, отчётных документов, связанных с тематикой цифровизации и социально-экономических систем;
- изучить механизм функционирования социально-экономической системы регионов, в том числе систематизировав ее элементы;
- обосновать роль цифровизации в развитии социально-экономических отношений между каждым элементом системы.

В общем виде цифровизация характеризуется использованием цифровых технологий для совершенствования социально-экономической деятельности [2], однако единого мнения относительно данного термина до сих пор не сложилось. В рамках начального этапа исследования следует провести обзор разных понятий о цифровой экономике. Представим их в таблице 1.

Таблица 1

**Понятия цифровизации (цифровой экономики)  
из различных источников**

| Источ-<br>ник                             | Понятие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Научная<br>литература                     | Цифровая экономика – это виртуальная среда, дополняющая нашу реальность; это не создание новой экономики, а переход на новую технологическую базу, которая в свою очередь открывает новые возможности [2].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                           | Цифровизация – это длительный процесс, связанный не только с приобретением компьютеров, программных средств и использованием интернет-технологий, которые создаются в обществе и равнодоступны всем организациям, но и с существенным повышением качества менеджмента и управления бизнес-процессами на самом предприятии [3].                                                                                                                                                                                                                                             |
| Стратегические документы РФ               | Цифровая экономика – это новая форма ведения бизнеса, направленная на изменение модели управления экономикой от программно-целевой к программно-прогностической; подразумевающая смену экономического уклада, изменение традиционных рынков, социальных отношений, государственного управления, связанного с проникновением в них цифровых технологий» [4].                                                                                                                                                                                                                |
|                                           | Цифровая экономика (цифровизация) – это хозяйственная деятельность, ключевым фактором производства которой являются данные в цифровой форме, и способствует формированию информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений, развитию информационной инфраструктуры Российской Федерации, созданию и применению российских информационно-телекоммуникационных технологий, а также формированию новой технологической основы для социальной и экономической сферы. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. |
|                                           | Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг [6].                                                                                                                                                             |
| Информационно-<br>аналитические материалы | Цифровая экономика – новая основа для развития системы государственного управления, экономики, бизнеса, социальной сферы, общества, а ее формирование – это вопрос национальной безопасности и независимости России, конкурентности отечественных компаний, позиций страны на мировой арене на долгосрочную перспективу, по сути на десятилетия вперед [7].                                                                                                                                                                                                                |
|                                           | Цифровая экономика – это экономика, основанная на новых методах генерирования, обработки, хранения, передачи данных, а также цифровых компьютерных технологиях [1].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                           | Цифровая экономика это всемирная сеть экономической деятельности, коммерческих транзакций и профессиональных взаимодействий, которые становятся возможными при использовании информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [8].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Схожесть всех приведённых понятий заключается в изменении социально-экономических отношений за счёт внедрения новых технологий, однако не везде указывается, что ключевая трансформация заключается в совершенствовании инструментов управления и стимулирования взаимодействия участников. Данное различие мнений прослеживается при исследовании подходов к определению цифровой экономики (цифровизации).

Так, профессор РАН Мещеряков Р.В. [2] считает, что к определению термина «цифровая экономика» существует два подхода:

- классический, предполагающий осмысление цифровой экономики как области электронных товаров и услуг (телемедицина, дистанционное обучение, продажа медиаконтента);
- расширенный, в рамках которого цифровая экономика воспринимается как экономическое производство, которое функционирует с использованием цифровых технологий в любой отрасли или сфере хозяйствования.

Автор указывает на то, что процесс цифровизации представляет собой взаимодействие социальных и экономических участников и разнообразных составляющих в отношении цифровых технологий на протяжении всего времени их использования, т.е. процесс производства не является заключительным этапом цифровизации. С данным утверждением согласен и [9], отмечая, что технологии не отделены от области социального – напротив, они являются составной частью. Исследования и разработки, по мнению автора, выражают социальные приоритеты, а также отражают ценности и потребности социума.

Исходя из приведённых мнений, следует, что существует связь составляющих экономической и социальной деятельности в процессе создания, распространения цифровых технологий и этот факт позволяет говорить о влиянии цифровизации на развитие социально-экономических систем – её производственных и социальных взаимоотношений и взаимодействий. С данным утверждением согласна [10], которая отмечает, что успешная реализация приоритетной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [5] и принятых ранее стратегий и государственных программ является необходимым условием для создания государственной социально-экономической системы, основанной на цифровых технологиях.

Сегодня уже существуют планы по созданию такой системы, и они утверждены в виде соответствующей цели – создания экосистемы цифровой экономики Российской Федерации. Данная система отличается от существующей использованием данных в цифровой форме

как ключевого фактора производства во всех сферах социально-экономической деятельности, а именно во взаимодействии бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан.

Цифровизация, по мнению, зависит от информатизации горизонтальных и вертикальных бизнес процессов в конкурентной среде. По нашему мнению конкурентной средой является социально-экономическая система, с её участниками объединенными целью построения цифровой экономики. Однако на данный момент им не хватает стимулирования для ускорения процессов цифровизации.

Для рассмотрения взаимосвязи составляющих цифровой экономики, а именно приоритетных направлений национального проекта «Цифровая экономика» (кадры для цифровой экономики, информационная инфраструктура, информационная безопасность, цифровые технологии, нормативное регулирование и другое), и социально-экономических систем исследуем сущность последней.

Социально-экономическая система представляет собой целостную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг [12].

По мнению одного из исследователей [13], региональная социально-экономическая система представляет собой открытую, саморазвивающуюся систему отношений и экономико-социальных институтов региона, состоящую из взаимодействующих подсистем, имеющих специфические формы обеспечения, и ориентированную на конкретную цель в условиях конкурентной среды, с учетом особенностей потенциалов общественного воспроизводства товаров и услуг.

Сопоставляя вышеуказанные понятия цифровой экономики и социально-экономической системы можно отметить взаимосвязь в схожести целей – развитии субъектов за счёт повышения эффективности взаимодействия и деятельности социальных и экономических участников в процессах воспроизводства товаров и услуг. Различие состоит в том, что в рамках цифровой экономики развитие систем происходит за счёт создания, внедрения, распространения и т.д. инновационных товаров и услуг. Данную взаимосвязь можно рассмотреть через исследование изменений элементов социально-экономических систем в условиях построения цифровой экономики и сравнения их с предшествующим данному развитию этапом. Однако вначале следует выделить элементы социально-экономической системы.



По мнению [14], система региона состоит из таких подсистем, как: человек (или индивидуальное развитие), социальная, политическое управление, экономическая, инфраструктура, ресурсы и окружающая среда.

Существует и другая точка зрения, где выделяют триаду подсистем «природа-население-хозяйство», а так же соответствующая ей управляющая подсистема – органы власти и управления [15-166].

Наиболее полно отражающей изменения элементов социально-экономической системы в условиях построения цифровой экономики является систематизация подсистем докторов экономических наук Лапаевой М.Г. и Лапаева С.П. [17], в которой выделяют такие как: природно-ресурсная, производственная, социальная, организационная, информационная и инновационная.

Данные подсистемы в настоящее время трансформируются в условиях цифровизации за счёт создания и применения новых технологий. В рамках исследования роли цифровизации были проведены параллели между направлениями национального проекта в рамках программы «Цифровая экономика» [5] и составляющими социально-экономической системы региона (табл. 2). Такое сопоставление позволяет выявлять, какие составляющие требуют большей поддержки, а какие меньшей, а также акцентировать внимание на вопросе развития систем от частей к целому.

*Таблица 2*

**Роль цифровизации в трансформации элементов социально-экономической системы региона**

| Направление программы «Цифровая экономика» | Составляющие социально-экономической системы | Изменения в рамках цифровизации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадры для цифровой экономики               | Производственная, организационная            | Количество специалистов ИКТ за 2018 г. составило 1617,4 тыс. человек, что в процентах от общей численности занятых 2,24% (больше всего разработчиков и аналитиков программного обеспечения и приложений); использование интернета населением достигло 87,3% от общей численности населения – данный результат на 38% выше 2010 г.; Изменение параметров или настроек конфигурации программного обеспечения повысилось на 0,2% достигнув 3,2% в 2018 г. в сравнении с 2014 г. |

| Направление программы «Цифровая экономика» | Составляющие социально-экономической системы | Изменения в рамках цифровизации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационная инфраструктура              | Организационная, информационная              | Внутренние затраты на исследования и разработки по приоритетному направлению «Информационно-телекоммуникационные системы» увеличились более чем в 2 раза, достигнув 81390,7 млн. руб. в сравнении с 2010 г.; количество полученных государственных и муниципальных услуг в электронной форме увеличилось на 44 % за период 2013-2018 г.                             |
| Информационная безопасность                | Информационная, инновационная                | В 2017 году 75,6% организаций от общего числа организаций предпринимательского сектора регулярно обновляло антивирусные программы, 55,8% использовало программные и аппаратные средства, препятствующие несанкционированному доступу вредоносных программ.                                                                                                          |
| Цифровые технологии                        | Производственная, информационная             | В 2018 году в сравнении с 2014 г увеличилось на 6,7% количество организаций использующих облачные сервисы; Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе организаций снизился на 3,2% за период 2010-2017 гг.                                                                                                                   |
| Искусственный интеллект                    | Социальная, информационная                   | За период 2016-2017 гг. организации стали больше использовать интернет услуги, а именно увеличился процент применяющих видеоконференцсвязь на 1,5%, подписка к электронным базам данных и использующих облачные хранилища на 1,6%, Число используемых технологий искусственного интеллекта и экспертных систем в 2017 году достигло 64 программ, приобретённых в РФ |
| Нормативное регулирование                  | Информационная                               | Патентная активность России в области ИКТ за период 2010-2017 гг. снизилась на 0,3% в общемировом числе патентных заявок на изобретения в области ИКТ, хотя общее количество возросло на 538 единиц.                                                                                                                                                                |
| Государственное управление                 | Организационная                              | Взаимодействие населения с органами государственной власти и местного самоуправления увеличилось к 2018 году в процентах от общей численности населения на 26,5% с 2015 г., в том числе больше преобладает использование сайтов и порталов через интернет, чем личное посещение и с помощью многофункциональных центров предоставления услуг.                       |

| Направление программы «Цифровая экономика» | Составляющие социально-экономической системы       | Изменения в рамках цифровизации                                                    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Отраслевые направления                     | Природно-ресурсная, Организационная, Инновационная | Число организаций сектора ИКТ за период 2017-2018 года увеличилось на 1,3 тыс. ед. |

*Источник:* составлено автором с использованием статистических данных НИУ ВШЭ [18]

Исходя из представленной выше информации, следует, что все составляющие трансформируются за счёт цифровых технологий, т.е. цифровизация становится полноценной частью процесса развития социально-экономических систем. По словам [17], развитие системы происходит за счёт объединения составляющих на микро и макроуровне.

Совершенствование организационных, управленческих, производственных процессов на разных уровнях ведёт к росту экономики, но возможность не достигнуть поставленных в стратегиях результатов поднимает вопрос о необходимости стимулирования инновационной деятельности. По мнению [19], эффективное развитие субъектов малого и среднего предпринимательства и их действенная поддержка со стороны органов государственной власти, безусловно, будут способствовать росту предпринимательской активности, а следовательно, и качественному росту экономики региона.

В настоящее время существуют разнообразные программы поддержки инновационных предприятий, но конкурс на финансирование проектов слишком велик. Для реализации планов по построению цифровой экономики следует развивать частные финансовые организации, менять управление на государственном и региональном уровне для увеличения внедрения информационных и цифровых технологий в социально-экономическую систему. Грибанов Ю.И [200] видит решение проблемы в необходимости выполнения следующих условий: пересмотр бизнес-моделей и процессов; создании новой инфраструктуры, нового программного обеспечения; оптимизации набора услуг, механизмов внедрения технологий; изменении программ обучения и надёжной текущей поддержки. Данные изменения, по его мнению, помогут достигнуть через цифровую трансформацию управления и совершенствование деятельности элементов социально-экономической системы – новой экономики.

Таким образом, цифровизация играет значительную роль в развитии элементов социально-экономической системы региона. Основными задачами является повышение конкурентоспособности регионов, их благосостояния, экономического роста, достижение которого предполагается осуществить через внедрение цифровых технологий по программе «Цифровая экономика» в процессы совершенствования социально-экономических систем. В настоящее время наблюдается актуализация новых технологий, но всё ещё отсутствует активность предприятий по причине «дефицита соответствующих компетенций в государственном аппарате, в отраслевых ведомствах, в правоохранительной системе» по стимулированию процессов цифровизации – по словам [21]. По нашему мнению данных изменений можно достигнуть через совершенствование существующей инновационной инфраструктуры, представляющей комплекс взаимосвязанных структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию инновационной деятельности, от которой зависит скорость изменения социально-экономических процессов и систем. В рамках разработки рекомендаций по совершенствованию инновационной инфраструктуры в дальнейшем планируется оценить уровень развития ее элементов как отдельно, так и в целом для выявления проблем функционирования и разработки предложений по ускорению процессов цифровизации.

#### *Список литературы*

1. Усков В.С. Тенденции и проблемы инновационного развития Российской экономики / В.С. Усков // Инноватика и экспертиза – 2018. – № 4 (25). – С. 22-37.
2. РИА Наука. Цифровая экономика: как специалисты понимают этот термин. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://ria.ru/science/20170616/1496663946.html> (дата обращения: 24.01.2020).
3. Бабина С.И. Цифровые и информационные технологии в управлении предприятием: реальность и взгляд в будущее / С.И. Бабина // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 4. – С. 723-742. doi: 10.18334/ce.13.4.40596
4. Черненко В.А. Финансовая система в условиях формирования цифровой экономики: коллективная монография / В.А. Черненко. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 119 с.
5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: Распоряжение от 28 июля 2017 г. № 1632-р МОСКВА / Правительство Российской Федерации, 2017. – Москва. – 88 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 24.01.2020).
6. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы: Указ Президента РФ от 09.05.2017. № 203 [Элек-

тронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 24.01.2020).

7. Президент России. Заседание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54983> (дата обращения: 24.01.2020)

8. Вопросы регулирования цифровой экономики: аналитический отчет // Фонд «Центр стратегических разработок», 2019. 491 с. [Электронный ресурс]. – URL: <file://tsclient/USB1/Работа и учеба/Лит/Аналитический отчет полный.pdf> (дата обращения: 24.01.2020).

9. Семячков К.А. Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями [Электронный ресурс] / К.А. Семячков // Современные технологии управления. – 2017. – № 8 (80). – С. 1. – Режим доступа: URL: <https://sovman.ru/article/8001/> (дата обращения: 24.01.2020)

10. Бабина С. И. Цифровые и информационные технологии в управлении предприятием: реальность и взгляд в будущее / С.И. Бабина // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4. – С. 723-742. doi: 10.18334/ce.13.4.40596ю

11. Алетдинова А.С., Бабкин А.В. Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы: монография / А.С. Алетдинова, А.В. Бабкин и др. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2017. – 807 с.

12. Социальная ответственность бизнеса и социально-экономическое развитие, конкурентоспособность социально-экономических систем: Отчёт о НИР / Т.В. Ускова [и др.] // ИСЭРТ РАН, 2015. – 143 с.

13. Паздникова Н.П. Исследование социально-экономических систем региона в условиях трансформационных процессов развития / Н.П. Паздникова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2016. – № 2. – С.165-171.

14. Боссель Х. Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование: отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы / пер. с англ. Х. Боссель. – Тюмень: ИПОС СО РАН, 2001. – 123 с.

15. Сигов И.И. Теоретические и понятийные основы региональной экономики (российский опыт) / И.И. Сигов. – Москва: Вуз и школа, 2005. – 368 с.

16. Татаркин А.И. Региональная промышленная политика: теоретические основы, практика формирования и механизм реализации: предпринт / А.И. Татаркин [и др.]. – Филагова. – Екатеринбург: УрО РАН. – 2000. – 82 с.

17. Лапаева М.Г. Регион как пространственная социально-экономическая система государства / М.Г. Лапаева, С.П. Лапаев // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 8 (144). – С. 133-143.

18. Индикаторы цифровой экономики: 2019: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова [и др.]. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 248 с.

19. Проблемы экономического роста территории: монография / Т.В. Ускова [и др.]. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. – 170 с.

20. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции: дисс. ... док-ра экон. наук: 08.00.05 / Грибанов Юрий Иванович; СПб., 2019. – 355 с.

21. Дмитрий Медведев: цифровизация – приоритет национального развития России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rupto.ru/ru/news/15-01-2019-dmitriy-medvedev-cifrovizaciya-prioritet-nacionalno-razvitiya-gossii> (дата обращения: 28.01.2020).

**Тарелкина Н.А.**

*студент*

*Ярославский государственный университет  
имени П.Г. Демидова,  
г. Ярославль, Россия*

## **РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ СПРОСА НА ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ**

**Аннотация:** В статье приводится эконометрическое исследование на тему определения влияния на спрос на общественный транспорт факторов наличия легковых автомобилей у граждан и средней заработной платы. На основе статистических данных за 2000-2018 годы, с помощью программы Microsoft Excel, строятся линейные и нелинейные эконометрические модели, определяются коэффициенты корреляции, детерминации и уравнения регрессии. Далее проводится анализ полученных результатов, в ходе которого подтверждается гипотеза о существующей зависимости между исследуемыми факторами и выбирается наиболее значимая полученная модель регрессии.

**Ключевые слова:** спрос, общественный транспорт, легковые автомобили, заработная плата, регрессия, фактор, модель.

**Tarelkina N.A.**

*Student of*

*Yaroslavl State University  
named after P.G. Demidova  
Yaroslavl, Russia*

## **REGRESSION ANALYSIS OF PUBLIC TRANSPORT DEMAND**

**Abstract:** The article provides an econometric study on determining the impact on the demand for public transport of the availability of cars among citizens and the average wage. Based on statistical data for 2000-2018, using Microsoft Excel, linear and nonlinear econometric models are built, correlation coefficients, determination coefficients and regression equations are determined. Further, the analysis of the results obtained is car-

ried out, during which the hypothesis of the existing relationship between the factors under study is confirmed and the most significant obtained regression model is selected.

**Key words:** demand, public transport, cars, wages, regression, factor, model.

Общественный транспорт – это разновидность пассажирского транспорта как отрасли, предоставляющей услуги по перевозке людей по маршрутам, которые перевозчик заранее устанавливает, доводя до общего сведения, способ доставки, размер и форму оплаты, гарантируя регулярность, а также неизменяемость маршрута по требованию пассажиров. Транспортная подвижность населения растет благодаря повышению доступности и частоты междугородних и международных поездок. Городское и пригородное сообщение развивается медленнее вследствие роста конкуренции с личным автотранспортом. Рынок пассажирских перевозок является одним из крупнейших сегментов в экономике и формирует треть (2,4 трлн. руб. в 2018 году) выручки всего транспортного сектора России [2, с. 24].

Согласно действующему законодательству, в общественный транспорт включаются железнодорожный, автобусный, легковое такси, трамвайный, троллейбусный, метрополитен, морской, внутренний водный и воздушный транспорт. В целях повышения репрезентативности нашего исследования в связи с анализируемыми факторами влияния ограничим понятие «общественного транспорта» городским транспортом, не включающим междугородние и международные перевозки, и рассмотрим общественный транспорт как совокупность автобусного, трамвайного, троллейбусного транспорта и метрополитена.

За последние 18 лет спрос на общественный транспорт сократился на 61%, вследствие чего уменьшается выручка транспортных компаний при росте издержек, заставляющая их повышать цены на проезд, что объясняет актуальность данного исследования. Кроме того, замещение общественного транспорта личным негативно влияет на загруженность дорог и экологию в городах. В рамках данного исследования будут выявлены факторы, влияющие на спрос на общественный транспорт, что позволит понять причины его снижения и дать рекомендации по его увеличению. Проведем исследование теоретическим путем, разделив его на несколько этапов.

## **1. Постановочный этап исследования**

Спрос на общественный фактор – это сводный показатель, на который воздействуют различные факторы. На выбор способа передвижения влияют материальные, физические (связанные с затратами денежных

средств, физическим комфортом/ дискомфортом и т.д.) и эмоциональные (связанные с психологическим/эмоциональным комфортом) факторы; иногда выбор средства передвижения объясняется случайными причинами. Первоначальным источником спроса на городские транспортные услуги является транспортная потребность, которая определяется как «желание или даже требование личности или определенной среды по реализации процесса передвижения с одного места в другое». Транспортные потребности в городах характеризуются следующими специфическими чертами: концентрация на ограниченной территории, определяющей небольшое среднее расстояние путешествия; повсеместность; неравномерность; массовость. При возникновении необходимости передвижения потребитель имеет несколько возможных вариантов:

- Общественный транспорт;
- Личный автомобиль;
- Альтернативные способы передвижения (пеший, велосипед, электросамокат и т.д.).

Среди факторов, влияющих на выбор общественного транспорта как средства передвижения, можно выделить: доступность, время в пути, цену проезда, доход, качество, развитость маршрутной сети, удобство, безопасность, цель поездки, личные предпочтения потребителя и т.д. [3]. Наибольшую конкуренцию общественному транспорту составляют личные автомобили. За последние 20 лет исходя значительно увеличилась в связи расширением автопрома и повышением доступности. Однако нехватка парковочных мест и стоимость содержания личного автотранспортного средства отчасти тормозят развитие данного средства передвижения. Для лиц, не владеющих автомобилем, альтернативу общественного транспорта составляет пешеходное передвижение, однако оно ограничено длительностью маршрута и скоростью передвижения, а также личными характеристиками лица (возраст, состояние здоровья и т.д.), велосипедный и иные виды альтернативного транспорта в нашей стране не имеют значительной популярности. Для анализа отберем наиболее существенные факторы, определяющие спрос на общественный транспорт: наличие личного автомобиля и среднемесячную заработную плату.

## **2. Построение гипотезы**

Исследование проводится для рынка общественного транспорта по всей стране в целом, поэтому в исследовании используем факторы, значения которых представляют собой сумму величин по всей стране или являются усредненным значением. Таким образом, в модель включаются:

X – Средняя заработная плата в 2000-2018 гг., руб.;



Z – Легковые автомобили в собственности граждан в 2000-2018 гг., шт.;

В целях формализации исследования сформулируем нулевую и альтернативную гипотезы:

H<sub>0</sub>: спрос на общественный транспорт в России не зависит от средней заработной платы и количества легковых автомобилей в собственности граждан.

H<sub>1</sub>: спрос на общественный транспорт в России зависит от средней заработной платы и количества легковых автомобилей в собственности граждан.

### 3. Информационный этап

Для построения модели регрессии были собраны статистические данные по спросу на общественный транспорт, средней заработной плате и количестве легковых автомобилей в собственности граждан в 2000-2018 году, опубликованные на сайте Росстата [4]. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

#### Факторные показатели и результат

| Год  | Y                                          | X                                     | Z                                                |
|------|--------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
|      | Спрос на общественный транспорт, млн. чел. | Среднемесячная заработная плата, руб. | Легковые автомобили в собственности граждан, шт. |
| 2000 | 43367                                      | 2223                                  | 19097                                            |
| 2001 | 42625                                      | 3240                                  | 19 984                                           |
| 2002 | 41284                                      | 4360                                  | 21 135                                           |
| 2003 | 38729                                      | 5499                                  | 22 082                                           |
| 2004 | 37713                                      | 6740                                  | 22 854                                           |
| 2005 | 28724                                      | 8555                                  | 24 125                                           |
| 2006 | 25242                                      | 10634                                 | 25 282                                           |
| 2007 | 23955                                      | 13593                                 | 27 755                                           |
| 2008 | 23582                                      | 17290                                 | 30 300                                           |
| 2009 | 21642                                      | 18638                                 | 31 341                                           |
| 2010 | 21013                                      | 20952                                 | 32 629                                           |
| 2011 | 20812                                      | 23369                                 | 34 624                                           |
| 2012 | 20191                                      | 26629                                 | 36 917                                           |
| 2013 | 18442                                      | 29792                                 | 39 237                                           |
| 2014 | 18345                                      | 32495                                 | 41 433                                           |
| 2015 | 17953                                      | 34030                                 | 42 317                                           |
| 2016 | 17488                                      | 36709                                 | 43 157                                           |
| 2017 | 17186                                      | 39167                                 | 44 792                                           |
| 2018 | 16815                                      | 43724                                 | 45 377                                           |

#### 4. Спецификация

Определим функцию, которая наиболее точно отражает спрос на общественный транспорт в России в зависимости от средней заработной платы и количества легковых автомобилей в собственности граждан.

При помощи функции ЛИНЕЙН из пакета данных Microsoft Excel рассчитаем среднюю ошибку, коэффициент детерминации, уравнение регрессии, которые помогут выявить искомую зависимость:

1) Зависимость спроса на общественный транспорт от средней заработной платы (зависимость Y от X) (табл. 2, рис. 1).

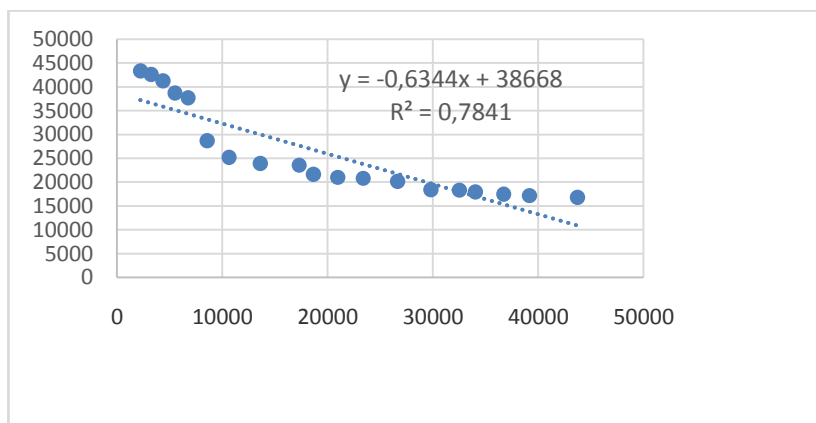
Таблица 2

**Характеристики зависимости спроса на общественный транспорт от средней заработной платы**

|                                     |            |            |                                      |
|-------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------|
| <b>b</b>                            | -0,6344    | 38668,2139 | <b>a</b>                             |
| <b>co(b)</b>                        | 0,0808     | 1917,8098  | <b>co(a)</b>                         |
| <b>R<sup>2</sup></b>                | 0,7841     | 4575,6952  | <b>co(ŷ)</b>                         |
| <b>F</b>                            | 61,7262    | 17,0000    | <b>ЧСС</b>                           |
| <b>Σ<sup>2</sup><sub>факт</sub></b> | 1292359610 | 355928766  | <b>Σ<sup>2</sup><sub>остат</sub></b> |

Получаем, что:

- Коэффициент корреляции ( $r$ ) = **-0,8855**;
- Коэффициент детерминации ( $R^2$ ) = **0,7841**;
- Уравнение регрессии:  $\hat{y}_i = 38668 - 0,6344x_i$ .



**Рис. 1.** Зависимость спроса на общественный транспорт от средней заработной платы

Значение коэффициента детерминации  $R^2 > 0,75$ , что свидетельствует о достаточно высокой статистической значимости модели.

2) Зависимость спроса на общественный транспорт от количества легковых автомобилей в собственности граждан (зависимость  $Y$  от  $Z$ ) (табл. 3, рис. 2).

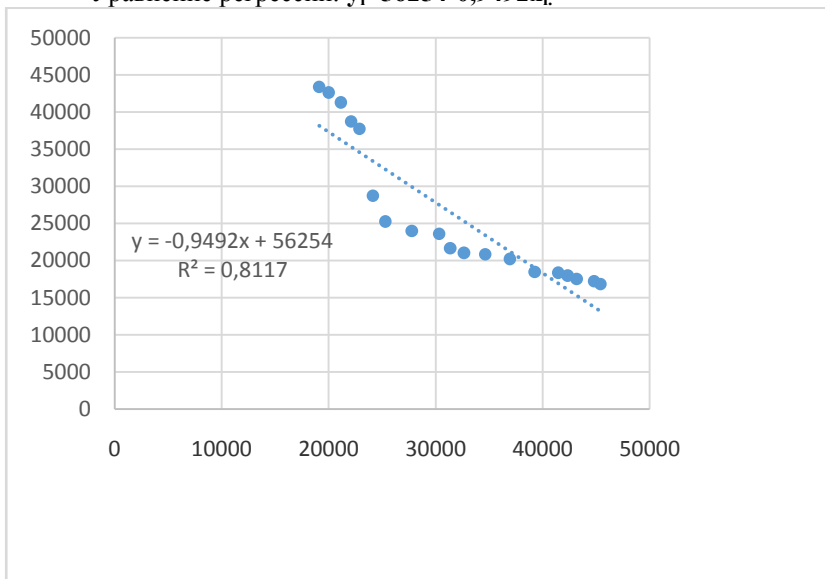
Таблица 3

**Характеристики зависимости спроса  
на общественный транспорт от количества  
легковых автомобилей в собственности граждан**

|                                     |            |            |                                      |
|-------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------|
| <b>b</b>                            | -0,9492    | 56254,1205 | <b>a</b>                             |
| <b>co(b)</b>                        | 0,1109     | 3660,6887  | <b>co(a)</b>                         |
| <b>R<sup>2</sup></b>                | 0,8117     | 4272,5162  | <b>co(ŷ)</b>                         |
| <b>F</b>                            | 73,2954    | 17,0000    | <b>ЧСС</b>                           |
| <b>Σ<sup>2</sup><sub>факт</sub></b> | 1337963666 | 310324710  | <b>Σ<sup>2</sup><sub>остат</sub></b> |

Получаем, что:

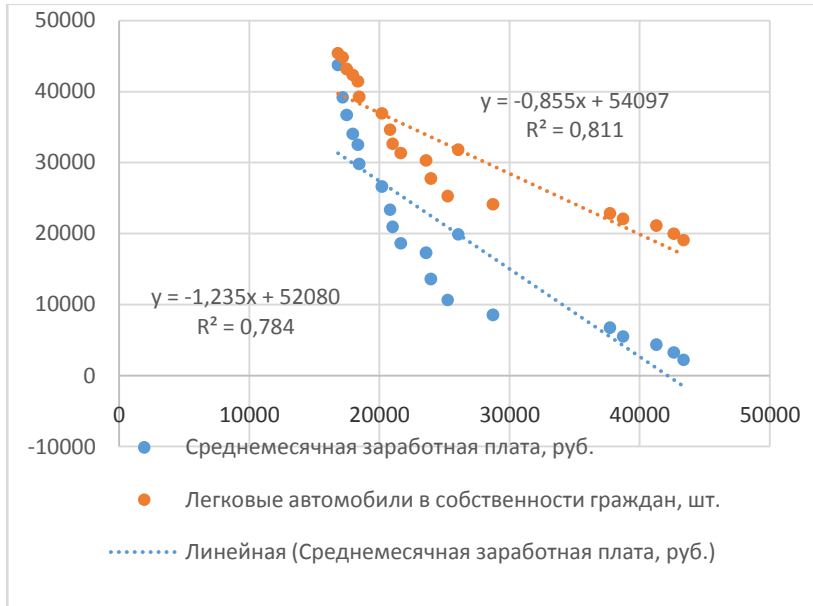
- Коэффициент корреляции ( $r$ ) = **-0,9010**;
- Коэффициент детерминации ( $R^2$ ) = **0,8117**;
- Уравнение регрессии:  $\hat{y}_i = 56254 - 0,9492x_i$ .



**Рис. 2.** Зависимость спроса на общественный транспорт от количества легковых автомобилей в собственности граждан

Значение коэффициента детерминации  $R^2 > 0,8$ , что свидетельствует о еще большей статистической значимости модели, чем в случае зависимости  $Y$  от  $X$ .

Отразим обе зависимости на одном графике.



**Рис. 3.** Зависимость спроса на общественный транспорт от среднемесячной заработной платы и легковых автомобилей в собственности граждан

Поскольку обе модели получились с высоким уровнем статистической значимости, то построим модель множественной регрессии, учитывающую влияние обоих факторов. Для этого воспользуемся пакетом «Анализ данных».

Получим уравнение регрессии:  $\hat{y}_i = 97946,28 + 1,1857x_i - 2,6862z_i$

$R^2 = 0,8319$ , что свидетельствует о достаточно сильной зависимости между тремя переменными.

3) Графики по нелинейным моделям (табл. 4).

Наивысшее значение  $R^2$  по обоим факторам имеют парабола и степенная модель, значит, данные модели являются наиболее точными и значимыми в данном исследовании. В целом, самая сильная зависимость наблюдается между спросом на общественный транспорт и заработной платой в степенной модели регрессии.

Таким образом, мы приходим к выводу, что одним из рычагов воздействия на спрос на общественный транспорт может быть оказание влияния на заработную плату и количество легковых автомобилей в собственности граждан. Заметим, что оба этих фактора имеют определенную связь между собой. Мы не можем сокращать заработную плату в целях стимулирования спроса на общественный транспорт, однако, воздействуя на количество легковых автомобилей в ту или иную сторону законодательными и финансовыми методами, мы можем направить спрос на общественный транспорт в нужное направление. Так будут решены различные проблемы, среди которых как автомобильные пробки и загрязнение окружающей среды, так и нерентабельность видов городского общественного транспорта.

Таблица 4

**Характеристика графиков функции по нелинейным моделям**

| Вид графика   | Зависимость спроса на общественный транспорт от среднемесячной заработной платы | Зависимость спроса на общественный транспорт от наличия легковых авто |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Гипербола     | $Y = -967,49/x + 36138$<br>$R^2 = 0,2609$                                       | $Y = -0,656/x + 47259$<br>$R^2 = 0,2752$                              |
| Парабола      | $Y = 3E-05x^2 - 1,77x + 46307$<br>$R^2 = 0,9434$                                | $Y = 6E-05x^2 - 4,74x + 46307$<br>$R^2 = 0,9494$                      |
| Степенная     | $Y = 828505x^{-0,367}$<br>$R^2 = 0,9674$                                        | $Y = 2E+09x^{-1,111}$<br>$R^2 = 0,9336$                               |
| Показательная | $Y = 39311e^{-2E-05x}$<br>$R^2 = 0,8612$                                        | $Y = 75220e^{-4E-05x}$<br>$R^2 = 0,8840$                              |

В заключение приведем несколько прогнозов о развитии общественного транспорта. Мнение о том, что после пандемии 2020 года мир уже не станет прежним, относится и к данному виду услуг. Во время пика эпидемии пассажиропоток значительно сократился, что объясняется как переходом многих организаций на удаленную работу, так и увеличением использования автомобилей для ежедневных поездок теми, кто раньше пользовался преимущественно общественным транспортом, в целях минимизации социальных контактов. Существуют различные прогнозы о пользовании городским пассажирским транспортом после пандемии. Часть экспертов считает, что люди разъедутся из городов в сельскую местность; другие полагают, что наберет популярность концепция 15-минутного города, то есть все будут стремиться жить ближе к работе.

Также нельзя не учесть, что часть людей, вероятно, останется работать в полудаленном режиме [1]. Однако можно говорить о том, что общественный транспорт не потеряет своего потребителя, но будет необходима модернизация, в том числе в целях противодействия распространения инфекций, и развитие новых маршрутов для повышения удобства использования городского транспорта.

### *Список литературы*

1. Гайва Е. Как изменится транспорт после окончания эпидемии [Электронный ресурс] / Е. Гайва // Российская газета – 2020. – Режим доступа: URL: <https://rg.ru/2020/05/06/kak-izmenitsia-transport-posle-okonchaniia-epidemii.html> (Дата обращения 05.10.2020).
2. Савина Л.С. Как пересадить граждан на общественный транспорт/ Л.С. Савина // Исследование Высшей школы экономики. – Москва, 2013. – 67 с.
3. Хебель К. Источники и факторы, предопределяющие величину спроса на городские транспортные услуги (на примере городов Польши) / К. Хебель // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки № 3. – Калининград, 2008. – С. 89-96.
4. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.gks.ru> – Официальная статистика – (дата обращения: 27.09.2020).

**Цветков Ю.А.**

*аспирант*

*Санкт-Петербургский государственный  
архитектурно-строительный университет,  
г. Санкт-Петербург, Россия*

**Чичерова Х.В.**

*магистрант*

*Санкт-Петербургский государственный  
архитектурно-строительный университет,  
г. Санкт-Петербург, Россия*

## **СЕГМЕНТЫ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ**

**Аннотация:** Состояние рынка коммерческой недвижимости является важнейшим фактором, от которого зависит успех ведения предпринимательской деятельности. Объектом данного исследования стали такие сегменты как:

офисная, гостиничная, торговая и складская недвижимость. В статье проанализированы основные показатели сегментов рынка коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга за последние три года, которые позволяют сделать выводы о дальнейшем его развитии, в том числе в условиях неопределенности, вызванных пандемией COVID-19.

**Ключевые слова:** рынок недвижимости, коммерческая недвижимость, складская недвижимость, торговая недвижимость, офисная недвижимость

**Tsvetkov Y.A.**

*PhD student*

*Saint Petersburg State University of  
Architecture and Civil Engineering  
Saint-Petersburg, Russia*

**Chicherova K.V.**

*undergraduate*

*Saint Petersburg State University of  
Architecture and Civil Engineering  
Saint-Petersburg, Russia*

## **COMMERCIAL MARKET SEGMENTS REAL ESTATE IN SAINT PETERSBURG: MAIN TRENDS AND FORECAST OF DEVELOPMENT**

**Abstract:** The commercial real estate market is an essential element of successful business activity. The object of this research was such segments as: office, hotel, retail and warehouse real estate. The article analyzes the main indicators of the segments of the commercial real estate market in St. Petersburg over the past three years, which allow us to draw conclusions about its further development, including in the conditions of uncertainty caused by the COVID-19 pandemic.

**Key words:** the real estate market, commercial property, warehousing property, retail property, office property

Управление коммерческой недвижимостью в Санкт-Петербурге является важной частью совершенствования деятельности организаций, которое позволяет эффективно использовать ресурсы объекта с максимальной отдачей. За последние годы прослеживаются значительные изменения в подходах к управлению недвижимостью, заключающиеся в необходимости гибко реагировать на вызовы внешней среды. Именно рациональное использование позволяет получить максимальную прибыль, к чему стремятся все собственники объектов недвижимости [2].

Данная работа будет посвящена исследованию коммерческой недвижимости, поэтому стоит рассмотреть их основные отличия:

1. Особенности эксплуатации. Так как жилые многоквартирные дома относятся к жилому фонду их нельзя считать коммерческой недвижимостью (только если квартиры сдаются в аренду, и до момента сдачи его в эксплуатацию по завершению строительства).

2. Вещные правоотношения. Коммерческая недвижимость очень редко приобретается в собственность, поскольку является дорогостоящим объектом. Также многие предприниматели предпочитают более гибкую модель пользования имуществом, а именно аренду. Такой договор можно расторгнуть договор в любой момент в случае необходимости (например, закрытие юридического лица или переезд в другой район, город, страну).

3. Извлечение прибыли. Жилая недвижимость может считаться объектом коммерческой недвижимости, только если она постоянно приносит прибыль. Например, постоянная сдача ее в аренду. Это правило является основополагающим для определения объекта как коммерческой недвижимости, то есть постоянное получение от его использования прибыль.

Исходя из обозначенных выше признаков, можно сформулировать определение коммерческой недвижимости. Коммерческая недвижимость – это здания, сооружения или земельные участки, которые используются для деятельности с последующим извлечением постоянной прибыли или прироста капитала, дохода от аренды, инвестиционного дохода [1]. Ниже в таблице приведены основные виды объектов, которые можно отнести к этому определению.

*Таблица 1*

**Виды коммерческой недвижимости по их назначению**

| <b>Категория</b>          | <b>Примеры</b>                                                                                                              |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Свободное назначение      | Объекты, которые используются в целях обслуживания (например, отели, рестораны, кафе, спортзалы)                            |
| Розничная торговля        | Объекты, на которых осуществляется торговая деятельность (например, магазины, ТЦ, ТРЦ, ТРК)                                 |
| Офисная недвижимость      | Кабинеты, БЦ, офисные здания                                                                                                |
| Индустриальное назначение | Объект, предназначенные для производства (например, производственные здания, складские помещения, промышленные предприятия) |
| Апартаменты               | Многоквартирные дома, аренда на сутки                                                                                       |
| Социальное назначение     | Медицинские центры, бассейны, гольф-клубы, аэропорты                                                                        |



Далее рассмотрим особенности сегментирования недвижимости. В начале 1990-х годов была создана «укрупненная» классификация всех объектов недвижимости, которая в свою очередь подразделяется на следующие сегменты [3]:

1. Офисная недвижимость – это один из самых крупных и востребованных объектов коммерческой недвижимости. Подразделяются объекты офисной недвижимости на следующие классы: «А», «В», «С», «D», «А+», «В+», «А-»

Класс «А» – новое строительство. Современные бизнес-центры, построенные по проекту известных архитекторов с использованием материалов высокого качества, и имеющие развитую инфраструктуру. Такие объекты должны быть расположены в деловых кварталах или в районах недалеко от них. В зависимости от отклонений в существующих стандартах этот класс подразделяют на подклассы «А+» и «А-».

Класс «В» – это тоже новое строительство. Однако расположение объектов данного класса не такое выгодное, как у объектов класса «А», недвижимость класса «В» менее элитная и обладает меньшим набором услуг.

Класс «С» – непрестижные здания. Эти здания не приспособлены под организацию работы сотрудников (либо имеют низкий уровень обслуживания). Имеется нехватка парковочных мест, плохой или не осуществляемый ремонт в помещениях. Как правило, это не новое строительство, а переквалифицированные здания постсоветских построек.

Класс «D» – это здания бывших административных учреждений. Как правило, такие постройки отличаются отсутствием ремонта, плохой системой коммуникации. Однако стоимость офисов данного класса привлекает к себе многих арендаторов.

2. Складская недвижимость занимает второе место по востребованию на рынке недвижимости. Она подразделяется на следующие классы: «А», «В», «С», «D», «А1», «В1», «С1», «А2», «В2», «С2».

Главным критерием всех классов складской недвижимости является новизна их постройки.

Класс «А» – новые склады.

Класс «В» – старые склады.

Класс «С» – бывшие производственные помещения изначально не приспособленные под склады.

Класс «D» – это здания, которые не были созданы для складирования (например, гаражи, подвалы, бомбоубежища, ангары, сельскохо-

зайственные постройки и т.д.). Исходя из их первоначального назначения, они не могут быть реконструированы.

3. Торговая недвижимость является самой динамичной и развитой, однако особой классификации не имеет. Существуют лишь определенные признаки, по которым можно определить тип торгового центра. Они отличаются по площади, составу арендаторов, по специфике продаваемых товаров (одежда, строительные материалы, продукты питания и т.д.), по целевому назначению и якорным арендаторам. Якорные арендаторы – это арендаторы, которые занимают от 5-15% от общей площади торгового центра (например, супер- гипер- мини-маркеты).

Стоимость объектов коммерческой недвижимости складывается из многих составляющих и может быть разной, даже если объекты находятся в одном здании (все зависит от типа коммерческого объекта). Стоимость формируется исходя из площади, места расположения, состояния помещения и уровнем развития инфраструктуры. Однако самым важным критерием при оценке стоимости аренды помещения является потенциальный доход [5].

Используя статистические ресурсы и аналитику организаций Санкт-Петербурга можно рассмотреть динамику изменения основных показателей коммерческой недвижимости различного функционального назначения за последние несколько лет, провести анализ этой динамики и сделать возможной прогноз ее развития.

Основные показатели рынка офисной, гостиничной и торговой недвижимости в Санкт-Петербурге были представлены Холдингом «АйБи ГРУПП» [10]. На их основе были составлены таблицы 2-4.

Величина заполняемости офисных площадей практически не менялась в рассматриваемый период и находилась на высоком уровне. Это связано с тем, что ввод новых помещений незначителен. В основном чистое поглощение происходит за счет уже существующих объектов. Вакантность офисных помещений очень низкая, что может повлечь за собой дефицит свободного пространства. Ставки капитализации оставались неизменными и составляют 10,7%-11,0% [10]. В 2020 году произошло увеличение объема предложения на рынке офисной недвижимости на 16 тыс. кв. м.

Инвестиционная привлекательность офисной недвижимости в Санкт-Петербурге для иностранных инвесторов растет. На конец первого квартала 2020 года объем инвестиций в офисную недвижимость составил 47% от общего объема иностранных инвестиций в рынок недвижимости.

Таблица 2

**Основные показатели рынка офисной недвижимости  
за период с II квартала 2018 года – по I квартал 2020 года**

| Период           | Объем предложения на рынке офисной недвижимости, тыс. кв. м | Среднегодовая величина заполняемости, % |         | Средний уровень ставок, руб./кв. м. |         |
|------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|
|                  |                                                             | Класс А                                 | Класс В | Класс А                             | Класс В |
| II квартал 2018  | 3620                                                        | 97,60%                                  | 94,60%  | 1780                                | 1270    |
| III квартал 2018 | 3643                                                        | 98%                                     | 94,80%  | 1790                                | 1280    |
| IV квартал 2018  | 3643                                                        | 98%                                     | 96%     | 1800                                | 1300    |
| I квартал 2019   | 3660                                                        | 98,10%                                  | 95,70%  | 1660                                | 1140    |
| II квартал 2019  | 3690                                                        | 98%                                     | 95,50%  | 1665                                | 1350    |
| III квартал 2019 | 3690                                                        | 97%                                     | 95%     | 1880                                | 1370    |
| IV квартал 2019  | 3690                                                        | 98,00%                                  | 95,50%  | 1865                                | 1350    |
| I квартал 2020   | 3706                                                        | 97,30%                                  | 95,20%  | 1880                                | 1370    |

Ожидается увеличение доли вакантности в сегменте «Класса В» в 2020 году, а в «Классе А», наоборот, ожидается снижение.

Величина заполняемости за рассматриваемый период стабильна. Это также связано с низким уровнем объема ввода новых объектов. Арендные ставки в 2020 году изменились незначительно. Ставка капитализации оставалась неизменной и составляет 10,5%-11,0%.

На конец первого квартала 2020 года объем инвестиций в торговую недвижимость составил 15% от общего объема иностранных инвестиций в рынок недвижимости [10].

Таблица 3

**Основные показатели рынка торговой недвижимости  
за период с II квартала 2018 года – по I квартал 2020 года**

| Период           | Объем предложения на рынке торговой недвижимости, тыс.кв.м | Среднегодовая величина заполнения, % | Арендные ставки на площади     |                                  | Средний уровень цен на рынке встроенных торговых помещений, руб. / кв. м в мес. |
|------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                            |                                      | торговая галерея, руб. / кв. м | якорные арендаторы, руб. / кв. м |                                                                                 |
| II квартал 2018  | 7017                                                       | 95,50%                               | 3960                           | 850                              | 145 000                                                                         |
| III квартал 2018 | 7017                                                       | 95,70%                               | 3965                           | 850                              | 146 300                                                                         |
| IV квартал 2018  | 7036                                                       | 95,40%                               | 3940                           | 845                              | 143 100                                                                         |
| I квартал 2019   | 7036                                                       | 95,30%                               | 3950                           | 840                              | 143 200                                                                         |
| II квартал 2019  | 7060                                                       | 95,60%                               | 3950                           | 850                              | 150 000                                                                         |
| III квартал 2019 | 7070                                                       | 95,20%                               | 4000                           | 855                              | 157 000                                                                         |
| IV квартал 2019  | 7094                                                       | 95,30%                               | 4000                           | 855                              | 156 800                                                                         |
| I квартал 2020   | 7129,43                                                    | 95%                                  | 3950                           | 850                              | 155 400                                                                         |

Благодаря современным тенденциям и развитиям интернет-магазинов, рынок торговли переживает период нового подъема. Однако из-за этого упал спрос на посещение офлайн магазинов. Многим арендаторам приходится приспосабливаться, сокращать площадь арендуемых помещений.

Таблица 4

**Основные показатели рынка гостиничной недвижимости  
за период с II квартала 2018 года – по I квартал 2020 года**

| Период           | Объем рынка гостиничной недвижимости, тыс. номеров | Средняя стоимость номера, руб./ сутки |          |          |
|------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|
|                  |                                                    | 5 звезд                               | 4 звезды | 3 звезды |
| II квартал 2018  | 34,1                                               | 12 000                                | 6 300    | 3 800    |
| III квартал 2018 | 34,3                                               | 16 000                                | 10 000   | 5 900    |
| IV квартал 2018  | 34,6                                               | 14 400                                | 10 000   | 5 800    |
| I квартал 2019   | 36,1                                               | 13 900                                | 8 100    | 3 900    |
| II квартал 2019  | 36,5                                               | 14 100                                | 8 300    | 4 000    |
| III квартал 2019 | 37,5                                               | 12 000                                | 7 900    | 3 000    |
| IV квартал 2019  | 39,4                                               | 12 000                                | 7 300    | 2 100    |
| I квартал 2020   | 41,3                                               | 15 900                                | 8 000    | 3000     |

По данным таблицы 4, объем рынка гостиничной недвижимости увеличивается, это связано с высоким вводом новых объектов. В структуре предложения рынка гостиничной недвижимости наибольшая доля приходится пока на трехзвездочные гостиницы, однако доля апарт-отелей растёт с большой скоростью, поскольку все строящиеся и новые объекты имеют значительные площади и номерной фонд. На сегодня спрос на апартаменты следует за ростом предложения, но как долго продлится такая ситуация, особенно с учётом грядущего экономического спада, неизвестно [10]. По данным Комитета по туризму Санкт-Петербурга, ожидается что к 2021 году туристический поток достигнет отметки в 12 млн человек [9].

Ожидается увеличение спроса на гостиницы бюджетного ценового сегмента из-за запрета на размещение хостелов в жилых домах.

Далее рассмотрим основные показатели рынка складской недвижимости Санкт-Петербурга. Статистические данные были взяты из открытого доступа консалтинговой компании «Bright Rich» и сформированы в таблице 5 [11].

Таблица 5

**Основные показатели рынка складской недвижимости  
за период с 2017 года – по 2019 год**

| <b>Основные показатели</b>                                                     | <b>2017 год</b> | <b>2018 год</b> | <b>2019 год</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Общий объем поглощения складских площадей, м <sup>2</sup>                      | 280 788         | 354 138         | 605 170         |
| Общий объем поглощения складских площадей по географическому распределению, %: |                 |                 |                 |
| – Север                                                                        | 35%             | 41%             | 9%              |
| – Запад                                                                        | 2%              | 6%              | 27%             |
| – Юг                                                                           | 50%             | 33%             | 47%             |
| – Восток                                                                       | 13%             | 20%             | 17%             |
| Объем сделок, м <sup>2</sup> :                                                 |                 |                 |                 |
| – класс А                                                                      | 209 154         | 252 130         | 458 850         |
| – класс В                                                                      | 71 634          | 102 008         | 146 320         |
| Вакантные площади, м2:                                                         |                 |                 |                 |
| – Класс А:                                                                     |                 |                 |                 |
| – Юг                                                                           | 67 074          | 61 450          | 36 810          |
| – Север                                                                        | 30 500          | 19 650          | 2 500           |
| – Восток                                                                       | 18 700          | 4 400           | 4 000           |
| – Класс В:                                                                     |                 |                 |                 |
| – Юг                                                                           | 36 072          | 50 173          | 32 030          |
| – Север                                                                        | 13 850          | 31 843          | 43 340          |
| – Восток                                                                       | 0               | 11 254          | 31 120          |

Объем поглощения складских помещений превзошел показатель за 2018 год на 71%. Это связано с увеличением объема ввода новых объектов. Развитие онлайн ритейла косвенно повлияло на рост рынка складской недвижимости. Если в перспективе торговля перейдет на онлайн платформу, то товары будут напрямую поставляться из склада потребителю, что соответственно увеличит спрос на приобретение больше площади складских помещений [11].

Наиболее востребованным по-прежнему остается «Класс А». На него приходится 76% сделок от общего объема. Объем вакантных площадей снизился в 2019 года на 16% по сравнению с 2018 годом.

На конец первого квартала 2020 года объем инвестиций в складскую недвижимость составил 23% от общего объема иностранных инвестиций в рынок недвижимости.

Основные прогнозы, которые можно ожидать в 2020-2021 году, исходя из полученной статистики развития отдельных сегментов рынка коммерческой недвижимости таковы:

1. **Офисная недвижимость.** На текущий момент рынок офисной недвижимости Санкт-Петербурга находится в стадии дисбаланса спроса и предложения. Проявляется дефицит свободных площадей, при этом арендные ставки с каждым кварталом продолжают расти. На этом фоне среди инвесторов растет интерес к коворкингу. Это такой тип офисных помещений, который позволяет небольшой группе людей или одному человеку занять место в помещении огромной площади и работать рядом с другими организациями. Сейчас, данный тип офисов занимает всего 5% от всего рынка офисной недвижимости, но эксперты считают, что потенциал развития у коворкингов высок. На фоне других сегментов рассматриваемого рынка, этот сегмент пострадает меньше, чем другие (в период пандемии). Однако спрос, хоть и будет расти, но очень медленно. В 2020 году было заявлено достаточно большое количество проектов БЦ, которые могли бы улучшить ситуацию на рынке, однако из-за сложившейся в настоящее время ситуации, их строительство приостановили. Так как, большим спросом пользуются помещения от 10-15 кв.м., уместной будет концепция flexible-пространств (пространства, конфигурация которых предполагает легкую и быструю адаптацию под иное кроме основного назначения) [9].

2. **Торговая недвижимость.** В сегменте торговой недвижимости ожидается стагнация. Величина незанятых площадей продолжает увеличиваться из-за ситуации в стране и из-за снижения покупательского потока в крупных торговых центрах [13]. В связи с этим, произойдет увеличение онлайн ритейла. Из-за развития интернет-магазинов продавцы переходят на онлайн работу и им не нужно приобретать в аренду помещения в торговых центрах. В будущем, это сильно скажется на количестве вакантных площадей и на уровне арендной ставки. Самым большим риском для торговой недвижимости по-прежнему является снижение доходов населения.

3. **Гостиничная недвижимость.** В заполняемости гостиниц Санкт-Петербурга наблюдается ярко выраженная сезонность. До недавнего времени Санкт-Петербург был городом эконом-отелей, однако последнее время наметилась тенденция перехода инвесторов к вложениям в развитие гостиниц премиум-класса. Обозначилась тенденция развития гостиничного сектора рынка коммерческой недвижимости за пределами центра города. Все больше проектов реализуется на окраинах Санкт-Петербурга и в пригородах. Больше всего в 2020 году пострадали гостиницы среднего ценового сегмента. Это связано с прекращением зарубежного туристиче-

ского потока (в особенности запрет на въезд для туристов из Китая и стран Дальнего Востока) [13].

4. Складская недвижимость. В сфере складской недвижимости ожидается новая фаза роста. Из-за развития онлайн продаж, склады приобретают все большую популярность. Товары из них напрямую доставляются потребителям, что экономит и время и деньги продавцов. Говоря о новых форматах, наиболее востребованным и перспективным респонденты назвали помещения ЦОД (центры обработки данных, в которых созданы идеальные условия для работы различного оборудования, а их деятельность направлена на обеспечения непрерывности его работы.), а наименее интересным – формат LI (light industrial): данный формат сложен в реализации, а спрос на него нестабилен. LI это – производственно-складские объекты площадью от 200 кв. м до 2000 кв. м, спрос на которые проявляется со стороны малого и среднего бизнеса. До 2030 года ожидается создание федеральной сети ОРЦ.

По словам респондентов, сектор качественных складских и индустриальных площадей – это первый и основной сектор рынка недвижимости, который фундаментально вряд ли претерпит какие-либо изменения в долгосрочной перспективе [11].

В общем виде развитие сегментов рынка коммерческой недвижимости на данный момент развивается медленно. Это происходит из-за сложившейся в стране экономической ситуации, политической и экономической нестабильности, девальвации рубля, снижения платежеспособности населения и отложенного спроса. Несмотря на это рынок недвижимости Санкт-Петербурга, по-прежнему, является перспективным для развития коммерческой недвижимости и, несмотря на текущую нестабильную экономико-политическую ситуацию остается привлекательным для развития девелоперских проектов и сетевых операторов [13].

Стоит также подчеркнуть непосредственную взаимосвязь влияния ограничительных мер, вызванных пандемией COVID-19 на функционирование рынка коммерческой недвижимости. В условиях неопределенности и рисков пандемии, под наибольшей угрозой находится развитие сферы услуг гостиничного сервиса, а также сегмент торговой недвижимости, в особенности стрит-ритейл. Что касается офисной недвижимости, данный сегмент также находится под угрозой спада, ввиду тенденций к переводу многих сотрудников на удаленный режим работы. Достаточно крепкие позиции у складского сегмента, где запас спроса достаточно велик за счет развития традиционных ретейлеров, онлайн-торговли и логистов [15]. Несмотря на непростую ситуацию во всем мире, ряд экспертов в сфере коммерческой недвижимости настроены весьма оп-



тимистично. Уже в мае 2020 года интерес к аренде офисов был на 21% выше, чем в аналогичные дни в апреле. Активность участников рынка торговых помещений в России также растет – число просмотров объявлений по итогам мая – плюс 15% к показателям апреля [16].

В заключение исследования отметим, что в современных реалиях предпринимательскому сообществу необходимо проявлять гибкость и менять подходы к организации использования коммерческой недвижимости, чтобы минимизировать возможные риски, возникающие как на микроуровне, так и вследствие более глобальных угроз непростой турбулентной среды, охватывающей весь мир.

### *Список литературы*

1. Бузова И.А. Управление недвижимостью / И.А. Бузова. – М.: Дело, 2019. – 241 с.
2. Бузырев В.В. Современные методы управления жилищным строительством: учеб. пособие / В.В. Бузырев, Л.Г. Селютина, В.Ф. Мартынов. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. – 240 с
3. Горемыкин В.А. Экономика недвижимости. В 2 томах. Том 1. Общая модель рынка недвижимости и рынок прав аренды: учебник / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2016. – 400 с.
4. Грибовский С.В. Оценка стоимости недвижимости / С.В. Грибовский. – М.: Маросейка, 2019. – 298 с.
5. Иваницкая И.П. Введение в экономику недвижимости / И.П. Иваницкая, А.Е. Яковлев. – М.: КноРус, 2019. – 240 с
6. Ручкина Г.Ф. Рынок жилищно-коммунальных услуг: некоторые правовые проблемы создания конкурентной среды / Г.Ф. Ручкина, Е.Л. Венгеровский // Имуществ. отношения в Рос. Федерации. – 2016. – № 4. – С. 53-59.
7. Комаров С.И. Оценка объектов недвижимости. Учебник / С.И. Комаров, А.А. Варламов. – М.: Форум, Инфра-М, 2017. – 352 с
8. Комаров С.И. Оценка объектов недвижимости: учебник / С.И. Комаров, А.А. Варламов. – М.: Форум, Инфра-М, 2017. – 352 с
9. Обзор рынка офисной недвижимости в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.jll.ru/ru/аналитика-и-тренды/исследования/st-petersburg-office-real-estate> – (Дата обращения: 05.06.2020).
10. Аналитика и обзор рынка коммерческой недвижимости. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.ibgroup.ru/about/analytics/> – (Дата обращения: 06.06.2020).
11. Обзор рынка офисной и индустриально-складской недвижимости по итогам 2019 года. [Электронный ресурс] – URL: <https://brighthouse.ru/about/> – (Дата обращения: 05.06.2020)

12. Обзор рынка коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [https://www.arendator.ru/articles/165308-rynok\\_kommercheskoj\\_nedvizhimosti\\_sankt-peterburga\\_i\\_kvartal\\_2019//](https://www.arendator.ru/articles/165308-rynok_kommercheskoj_nedvizhimosti_sankt-peterburga_i_kvartal_2019//) – (Дата обращения: 06.06.2020)

13. Итоги года: Торговая недвижимость СПб. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://komned.ru/analit.php?id=664> (дата обращения 05.06.2020)

14. Обзор рынка офисной недвижимости Санкт-Петербурга по итогам первого полугодия 2019 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://zdanie.info/2393/2420/news/13663> – (Дата обращения 05.06.2020)

15. Нефть, рубль, пандемия: к чему готовиться рынку коммерческой недвижимости. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://realty.rbc.ru/news/5e7378449a7947ccac3d18b0https://realty.rbc.ru/news/5e7378449a7947ccac3d18b0> – (Дата обращения 10.10.2020)

16. Как пандемия изменит рынок коммерческой недвижимости Петербурга? [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [https://www.bkn.ru/Novosti/Sobytiie/16905-Kak\\_pandemiiia\\_izmienit\\_rynok\\_kommercheskoj\\_niedvizhimosti\\_Pietierburgha.html](https://www.bkn.ru/Novosti/Sobytiie/16905-Kak_pandemiiia_izmienit_rynok_kommercheskoj_niedvizhimosti_Pietierburgha.html) – (Дата обращения 10.10.2020)

## РАЗДЕЛ II. ГОСУДАРСТВО И ПРАВО. ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

---

**Евстигнеева М.С.**

*магистрант кафедры юриспруденции,  
Институт истории и права  
Калужский государственный университета  
им. К.Э. Циолковского,  
г. Калуга, Россия*

**Федоров А.Г.**

*кандидат юридических наук, доцент,  
Институт истории и права  
Калужский государственный университет  
им. К.Э. Циолковского  
г. Калуга, Россия*

### **ПРИЗНАНИЕ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ НА БЕСХОЗЯЙНОЕ ИМУЩЕСТВО: АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

**Аннотация:** В статье рассматриваются отдельные проблемные аспекты признания права собственности на бесхозяйное имущество, обусловленные различием научных взглядов на точность легального определения понятийного аппарата и применяемой классификации, а также отнесения объектов гражданского оборота к категории бесхозяйных, что определяет особенности их последующего правового разрешения в судебном порядке.

**Ключевые слова:** бесхозяйная вещь, право собственности, движимое имущество, объекты недвижимости, признание права собственности.

**Evstigneeva M.S.**

*Master's student at the Department of Law,  
Institute of History and Law  
Kaluga State University K.E. Tsiolkovsky,  
Kaluga, Russia*

**Fedorov A.G.**

*Candidate of Legal Sciences, Associate Professor,  
Institute of History and Law  
Kaluga State University  
them. K.E. Tsiolkovsky  
Kaluga, Russia*

## **RECOGNITION OF OWNERSHIP OF OWNERLESS PROPERTY: TOPICAL ASPECTS OF THEORY AND PRACTICE**

**Abstract:** The article examines certain problematic aspects of the recognition of ownership of ownerless property, due to the difference in scientific views on the accuracy of the legal definition of the conceptual apparatus and the applied classification, as well as the classification of objects of civil circulation as ownerless, which determines the features of their subsequent legal resolution in court.

**Key words:** ownerless thing, ownership, movable property, real estate, recognition of ownership.

Право иметь в собственности имущество и его государственная защита гарантируются статьей 35 Конституции Российской Федерации. Правовая природа права собственности имеет абсолютный характер. Представляется верной точка зрения С.С. Алексеева, который приходит к выводу, что «... право собственности в принципе – право частной собственности...» [8, с. 39]. Ведь, по сути, «именно частная собственность явилась одной из первопричин становления государства – важнейшего публичного института, призванного защищать «священную» частную собственность. Базисом всего того многообразия норм, которым сейчас оперирует цивилистика, является именно частная собственность, желание преумножить которую, всегда было катализатором революций и войн» [12, с. 115-116]. Специфика регулирования права собственности определяется его объектом. Многочисленные объекты гражданско-правовых отношений выступают критерием классификации норм гражданского законодательства. Особое место среди объектов гражданских прав занимают бесхозяйные вещи.

Наука гражданского права разработала, а Гражданский кодекс РФ (далее – ГК РФ), в свою очередь, закрепил следующее определение понятия бесхозная вещь. Бесхозная вещь – это та вещь, которая либо не имеет собственника, либо он неизвестен, либо он отказался от этой вещи [2, ст. 225]. При этом необходимо отметить, что «действующий ГК РФ значительно ограничил институт административного приобретения права собственности на бесхозное имущество, который впервые был введен ГК РСФСР 1922 г., а ст. 143 ГК РСФСР 1964 г. устанавливала, что бесхозное имущество приобреталось в собственность государства по решению суда, вынесенному по заявлению финансового органа по истечении одного года со дня принятия имущества на учет. Причем суд не был вправе отказать в признании бесхозной вещи, поступившей в государственную собственность» [15, с. 76].

Исходя из логики закреплённого законодателем нормативного положения, можно вывести следующую классификацию бесхозных вещей.

Первая группа – этой вещи, не имеющие собственника. Если смотреть с фактической стороны дела, то становится ясно, что таких вещей в реальности нет. Вещи, которые являются результатом деятельности человека, принадлежат своему создателю либо же собственнику материала изготовления такой вещи. Пока вещь физически существует, сохраняется и право собственности на нее хотя бы и собственники меняются [10, с. 233]. Если собственник умирает, и других потенциальных собственников нет, то вещь становится выморочным имуществом и переходит в собственность государства либо муниципалитета. Природные ресурсы априори не могут быть бесхозными, они либо принадлежат частным лицам, либо, в ином случае, муниципалитету или государству.

Вторая группа включает в себя вещи, собственник которых неизвестен. К движимым вещам данной группы относят клад, потерянные вещи, бродячих животных. Такого рода бесхозные вещи, за исключением клада, приобретают соответствующий статус по истечению шести месяцев [2, п. 1 ст. 228, п. 1 ст. 231] с момента объявления о находке, обнаружения животного уполномоченным органом. Поскольку собственником остается прежний владелец, который имеет возможность в рамках данного срока заявить о своих правах, либо он может быть установлен. Если же этого не происходит, то вещь признается бесхозной, а лицо, нашедшее её, в тот же момент становится новым собственником [2, ст. 228, п. 1 ст. 231]. Поскольку срок принадлежности недвижимой вещи к бесхозным вещам является незначитель-

ным, то наука предполагает бессмысленность и нецелесообразность выделения такого рода бесхозяйных вещей [11, с. 230-231].

К третьей группе относится движимые вещи, от которых отказался собственник. Здесь важно отметить положение статьи 236 Гражданского кодекса РФ (далее – ГК РФ) о том, что право собственности и связанные с ним обязанности не оканчиваются в связи с отказом от вещи собственником. То есть, право собственности на брошенную вещь сохраняется за предыдущим собственником до момента приобретения права собственности на данную вещь новым собственником. На лицо противоречие законодательных норм п. 1 ст. 225 и ст. 236 ГК РФ.

Таким образом, можно предположить о том, что отечественное законодательство закрепляет статус бесхозяйных вещей за объектами, которые фактически таковыми не являются. Наука же настаивает на том, что бесхозяйных движимых вещей, с точки зрения права, не существует [9, с. 264].

Разнообразии объектов гражданского оборота, признаваемых в судебном порядке бесхозяйными можно продемонстрировать на примере перечня заявлений о признании недвижимого имущества бесхозяйным, рассмотренных в 2017 году судами общей юрисдикции Республики Мордовия: «водозаборные узлы, памятники воинам, погибшим в Великую Отечественную войну 1941-1945 гг., гидротехнические сооружения, водопроводы, водозаборные скважины, тепловые сети, сети горячего водоснабжения, канализационные сети, сети газоснабжения, фонтаны, нежилые здания (овощехранилища, склады, столовые, дома культуры, библиотеки, медицинские пункты), линии электропередач, трансформаторные подстанции, жилые дома, гаражи, автомобильные дороги. Результат рассмотрения гражданских дел показал, что в удовлетворении заявления о признании имущества бесхозяйным отказано по 15 делам, по одному делу производство прекращено ввиду отказа от заявления, 12 заявлений оставлены без рассмотрения, а по остальным делам вынесены решения об удовлетворении заявлений» [14, с. 20, 22].

Подобным образом обстоят дела и с недвижимым имуществом, к которому относят здания, сооружения, помещения и т.д. Согласно п. 3, 4 ст. 225 ГК РФ бесхозяйные недвижимые вещи должны ставиться на государственный учет. Данная процедура регулируется Федеральным законом от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» [3] и Приказом Минэкономразвития России от 10.12.2015 № 931 «Об установлении Порядка принятия на учет бесхозяйных недвижимых вещей» [4] (далее – Правила). Муниципальные

органы управления городов федерального значения (Москва, Санкт-Петербург, Севастополь) в соответствии с территориальным расположением должны сообщить о бесхозной недвижимости в Росреестр. Такой объект с момента поставки на учет считается бесхозным, что также противоречит положениям статьи 236 ГК РФ, которая закрепляет право собственности даже за тем собственником, который отказался от недвижимой вещи в течение всего срока (1 год) от поставки её на учёт. При этом необходимо обратить внимание на положения пункта 15 Порядка из которых следует, что собственник, заявивший об отказе от права на недвижимую вещь, продолжает осуществлять полномочия. Прекращается право такого собственника только вступившим в законную силу решением суда [2, п. 3, 4 ст. 225, 4, п. 17]. В суд по истечению года со дня поставки вещи на учет обращается уполномоченный орган с целью признания права собственности за собой. Опять же, в данном случае, нельзя говорить о бесхозной вещи, когда предыдущий собственник своего права не лишен, а в момент, когда он лишается своего права, вступает в свои права на имущество новый собственник. Таким образом, вещь, правообладатель которой не установлен, только предполагается потенциально ничьей, являюсь при этом собственностью этого неустановленного владельца.

В таком случае формулировка «бесхозная вещь» по отношению к такому имуществу признается наукой нелогичный, вместо нее предлагается использовать понятие «недвижимый объект, от права собственности на который отказался собственник». Говоря о недвижимых вещах, следует употреблять формулировку «считающаяся бесхозной», поскольку подразумевается вероятностный характер права собственности предыдущего собственника [16, с. 9].

Многие цивилисты признают нецелесообразным государственный учет бесхозных недвижимых вещей, так как на практике это не влияет ни на что, а только лишь является точкой отсчета срока для подачи заявления в суд о признании права [13, с. 91]. Анализируя судебную практику, можно прийти к тому, что Верховный суд РФ не признает, безусловно, бесхозной вещь, если собственник ее неизвестен. И даже тот факт, что они числится как бесхозные не означает, что они в действительности таковы. Подобная позиция, в частности, отражена в определении Верховного Суда РФ от 21.03.2016 № 303-ЭС16-917 по делу № А73-17377/2014 [5].

Фактическая бесхозность (ненужность собственнику) имущества приводит к юридическому основанию возникновения права собственности у другого лица. Причиной фактической бесхозности иму-

щества является отсутствие интереса в праве собственности на это имущество у какого-либо лица. Такая экономическая незаинтересованность порождает наличие множества зданий, сооружений, памятников, которые разрушены, заброшены, нуждаются в ремонте либо сносе. Острой представляется проблема принадлежности к бесхозному имуществу объектов исторического и культурного наследия. В отношении таких объектов муниципалитет не стремится реализовать свое право по принятию их в собственность в связи с отсутствием средств на содержание.

Бороться с этой проблемой в основном пытается прокуратура, которая подает иски о признании незаконным бездействие муниципальных органов и об обявзывании их поставить на учет таких объектов (в том числе: канализационные сети, водопроводы, колодца и т.д. Говорить о единообразии разрешения данных судебных дел не приходится. Решения одних судов основываются на том, что в законе нет норм, которые предписывают в обязательном порядке принимать бесхозные имущественные объекты в собственность муниципалитета, например, Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 15.02. 2017 № Ф03-6323/2016 по делу № А73-6802/2016 [6]. При этом в решениях других судебных инстанций указывается, что муниципальные органы должны принимать меры надлежащего обслуживания бесхозных вещей, имеющих социальное значение, например, Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа: от 24.10.2016 г. № Ф04-4715/2016 по делу № А75-14533/2015 [7]. Для решения данных практических проблем необходимо наделить правом признавать собственностью недвижимое имущество в судебном порядке и других лиц, если оно по закону может находиться в частном владении. Это позволит привлечь интерес лиц, которые экономически способны нести время содержания собственности [9, с. 232].

Состояние бесхозности вещи можно преодолеть только наличием нового собственника. Это выгодно с точки зрения гражданского оборота. Поэтому целесообразным видится расширение круга лиц, имеющих право признать собственность на социально-значимое недвижимое имущество, считающееся бесхозным.

Подводя итог изложенному, предлагается отметить следующее. Практическая бесхозность вещи не означает ее правовую бесхозность. То есть, даже если вещь не находится во владение и к ней не проявляется интерес, она юридически принадлежит какому-либо лицу, даже если оно не установлено. Правовые не состыковки устраняться при нормативном закреплении фактической бесхозности вещи. Данный



правовой институт требует более внимательного подхода к регулированию со стороны законодателя.

### *Список литературы*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). Ст. 35 [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019, с изм. от 12.05.2020) Ст. 225, 228, 231, 236 [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

3. О государственной регистрации недвижимости [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ (ред. от 25.05.2020) – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

4. Об установлении Порядка принятия на учет бесхозяйных недвижимых вещей [Электронный ресурс]: Приказ Минэкономразвития России от 10.12.2015 № 931т (Зарегистрировано в Минюсте России 21.04.2016 № 41899) – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

5. Определение Верховного Суда РФ от 21.03.2016 № 303-ЭС16-917 по делу № А73-17377/2014. 35 [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

6. Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 15.02.2017 № Ф03-6323/2016 по делу № А73-6802/2016. 35 [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

7. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа: от 24.10.2016 г. № Ф04-4715/2016 по делу № А75-14533/2015. 35 [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.06.2020).

8. Алексеев С.С. Право собственности. Проблемы теории / С.С. Алексеев. – М.: Норма, 2008. – 240с.

9. Аблятипова Н.А., Кравцова А.А. Бесхозяйные недвижимые вещи: проблемы определения и правового регулирования / Н.А. Аблятипова, А.А. Кравцова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. – Симферополь, 2018. – №4. – С. 262-268.

10. Виниченко Ю.В. Бесхозяйность вещей: de jure vs. de facto / Ю.В. Виниченко // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – Пермь, 2018. № 40. – С. 225-239.

11. Костенко А.А. Бесхозяйность имущества в связи с отсутствием собственника, отказом собственника, неизвестностью собственника / А.А. Костенко // Молодой ученый. – М., 2017. – № 25 (159). – С. 230-233.

12. Короткова О.А., Овчинникова И.А. Взгляды Джона Локка на частную собственность / О.А. Короткова, И.А. Овчинникова // Теория государства и права. – 2020. – № 3. – С. 115-124.

13. Рудов М.В. Системные недостатки правового регулирования приобретения права собственности по давности владения, на бесхозяйные вещи и выморочное имущество применительно к возникновению доли в права долевой собственности / М.В. Рудов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – М., 2017. – № 1. – С. 85-91.

14. Панфилов М.А. Ямашкина М.В. Дела о признании движимой вещи бесхозяйной или о признании права собственности на бесхозяйную недвижимую вещь в практике применения судов общей юрисдикции Республики Мордовия [Электронный ресурс] // Matters of Russian and International Law. 2018, Vol. 8, Is. 10A. – Режим доступа: URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-law-2018-10/3-panfilov-yamashkina.pdf> (дата обращения: 16.11.2020).

15. Писарев Г.А. К вопросу о приобретении права собственности на бесхозяйные земельные участки [Электронный ресурс] / Г.А. Писарев // Юридическая наука. 2017. № 2. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-priobrenenii-prava-sobstvennosti-na-beshozyaunye-zemelnye-uchastki> (дата обращения: 16.11.2020).

16. Сергеев А.П. Правовой режим бесхозяйного и бесхозяйственно содержимого имущества: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. / А.П. Сергеев. – Л., 1982. – С. 24. URL: <http://www.law.edu.ru/book/book.asp?bookID=113452> (дата обращения: 16.11.2020).

**Медведева О.В.**

*кандидат исторических наук  
Тамбовский государственный университет  
имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

**Панова Т.С.**

*Студент 3 курса по направлению подготовки  
46.03.02 Документоведение и архивоведение  
Тамбовский государственный университет  
имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

## **НОРМАТИВНОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ ТЕРМИНА «ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ» В КОНТЕКСТЕ АРХИВНОГО ХРАНЕНИЯ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены определения электронного документа, закреплённые в нормативно-правовых актах и национальных стандартах Рос-

сийской Федерации, с точки зрения организации архивного хранения. Сделан вывод о необходимости совершенствования архивного законодательства и разграничении термина «электронный документ» на несколько классификационных групп.

**Ключевые слова:** электронный документ, архивное законодательство, архивное хранение

**Medvedeva O.V.**

*Candidate of Historical Sciences*

*Tambov State University*

*behalf of G.R. Derzhavin*

*Tambov, Russia*

**Panova T.S.**

*Student of the 3 rd year in the direction of preparation*

*46.03.02 Documentary and Archival Studies*

*Tambov State University*

*behalf of G.R. Derzhavina*

*Tambov, Russia*

## **REGULATORY STATEMENT OF THE TERM «ELECTRONIC DOCUMENT» IN THE CONTEXT OF ARCHIVAL STORAGE**

**Abstract:** The article discusses the definitions of an electronic document, enshrined in regulatory legal acts and national standards of the Russian Federation, from the point of view of organizing archival storage. It is concluded that it is necessary to improve archival legislation and to differentiate the term «electronic document» into several classification groups.

**Keywords:** electronic document, archival legislation, archival storage.

Повсеместное использование термина «электронный документ» началось в конце 90-х годов XX века. Электронные документы являются неотъемлемой частью информационного общества, они заняли прочное место в повседневной жизни и без их использования невозможно представить деятельность ни одной современной организации, предприятия или учреждения.

Возникновение электронных документов связано с развитием информационных технологий, в частности, с появлением персонального компьютера, который изменил и облегчил технологию работы с документами. Несмотря на то, что применение электронных документов насчитывает не одно десятилетие, некоторые теоретические вопросы

до сих пор остаются не урегулированными. Так, продолжаются дискуссии по поводу определения электронного документа [7, с. 278].

Электронные документы являются свидетельством деловой деятельности организации; они подлежат передаче в архив так же, как и документы на бумажном носителе. Формулировка определения традиционного документа, как правило, не вызывает затруднений, чего нельзя сказать об определении электронного документа.

Прежде всего, следует отметить, что в настоящее время нет общепринятого определения. Разработать универсальное определение практически невозможно, поскольку термин распространён не только в сфере архивоведения и документоведения, но и в других областях – начиная от информационных дисциплин и заканчивая юриспруденцией.

Междисциплинарность термина не может не накладывать отпечаток на его дефиницию, поскольку каждая область профессиональной деятельности пытается вкладывать в определение свои характеристики. Например, для архивоведения – это особенности долговременного хранения документа, для информационных наук – свойства документа как упорядоченного набора данных, а для юриспруденции – возможность применения документа в качестве доказательства в суде [2, с. 812].

Существует несколько классификаций электронных документов, обратим внимание на одну из них. Например, Залаев Геннадий Захарович разделяет электронные документы на три группы: 1) электронные документы, полученные в результате оцифровки; 2) электронные документы, жизненный цикл которых полностью проистекает в цифровой среде; 3) продукты безбумажных технологий [7, с. 279]. Можно говорить о выделении ещё одной разновидности электронных документов, которая не нашла отражения в представленной классификации – это электронные документы на физически обособленных материальных носителях.

Использование обобщённого понятия «электронный документ» для всех вышеперечисленных групп допустимо лишь в том случае, если речь идёт об их цифровой сущности, т.е. зависимости от тех или иных информационных технологий. В контексте архивного дела подразделение электронных документов на группы необходимо, их следует различать между собой, поскольку организация архивного хранения напрямую зависит от учёта и знания специфики хранящегося объекта [9, с. 11].

Термин «электронный документ» впервые был употреблён в Рекомендациях по стандартизации «Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Терминологический словарь. Часть 1. Стадии жизненного цикла продукции». Здесь не просто дано

его определение, но и раскрыта сущность. Так, электронным документом считается информационный объект, имеющий в своём составе две части – реквизитную и содержательную [8, с. 155]. Определение адекватно передаёт особенности электронного документа с точки зрения документоведения. Если рассматривать определение в контексте архивного дела, то оно не полно отражает характеристики электронного документа как объекта архивного хранения.

В ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», принятом в 2004 году, определение электронного документа отсутствует. Перечень понятий, нашедших применение в рассматриваемом законе, закреплён в статье 3. Обратившись к списку представленных терминов, можно увидеть лишь определение архивного документа, под которым понимается материальный носитель, содержащий информацию и реквизиты, служащие для его идентификации. Как уже было сказано, электронные документы делятся на несколько групп и одной из них являются электронные документы, «рождённые цифровыми», т.е. не имеющие материального носителя. Исходя из всего вышесказанного, получается, что собственно электронный документ не является архивным? На самом деле это не так, поэтому становится очевидной необходимость совершенствования терминологической базы в области архивного дела. В данной ситуации можно выделить два основных решения: 1) учёт в существующих определениях особенностей всех разновидностей электронного документа; 2) закрепление за каждой классификационной группой своей дефиниции [3].

Несмотря на то, что работа с электронными документами ведётся давно, архивное законодательство по отношению к ним практически не изменилось. В 2005 году была предпринята попытка создания нормативно-правового акта, полностью посвящённого работе с электронным документом. Однако проект Федерального закона «Об электронном документе» не получил официальный статус. Представленное в нём определение электронного документа имеет как достоинство, так и недостаток. С одной стороны, оно содержит главную особенность электронных документов – их зависимость от электронных технических средств. С другой стороны, определение сводит электронный документ к информации на том или ином материальном носителе. Рассматривая определение в контексте архивного хранения, можно сказать, что упоминание носителя является важным лишь в том случае, если речь идёт о физически обособленных электронных документах [6].

Ещё одно определение электронного документа зафиксировано в ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите ин-

формации». Оно было закреплено в 2010 году в связи с дополнением п. 11 статьи 2. Раскрытие понятия «электронный документ» происходит через определение документированной информации. Дефиниция отличается смысловой полнотой, поскольку в ней прослеживаются особенности не только электронного документа на обособленном носителе, но и особенности электронного документа, «рождённого цифровым». Кроме того, в рассматриваемом Федеральном законе впервые была подчеркнута обособленность электронного документа от субъекта, его воспринимающего [4].

Анализируя формулировку электронного документа, нельзя не отметить, что в ней существует нарушение логических связей, которые используются при создании определений. Правило соблюдения родовых связей требует построения понятия «электронный документ» не через документированную информацию, а через «документ» [9, с. 12].

Согласно ГОСТ Р 7.0.8-2013 СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» электронным можно считать такой документ, который содержит информацию в электронной форме. Определение сформулировано широко, по смыслу оно охватывает все разновидности электронного документа, но не содержит уточнения его особенностей. Тем не менее, учитывая сложность разработки универсального определения, оно является наиболее адекватным и может быть одновременно воспринято специалистами нескольких областей знания [1].

На основании анализа нормативно-правовых актов и национальных стандартов Российской Федерации действительно можно сделать вывод о многообразии определений электронного документа. Однако в большинстве случаев они не учитывают тот факт, что электронный документ по своей физической природе не однороден.

Данное обстоятельство в определённой мере было учтено в Приказе Судебного департамента при Верховном Суде РФ «Об утверждении Порядка подачи в арбитражные суды Российской Федерации документов в электронном виде, в том числе в форме электронного документа». Здесь проводится чёткое разграничение между электронным документом и электронным образом документа. За каждым понятием закреплена своя дефиниция. В определении электронного документа подчеркнуто, что он изначально создаётся в электронной форме и не имеет бумажного аналога. Определение сформулировано таким образом, что при его прочтении не возникает вопросов по поводу того, о какой группе электронных документов идёт речь [5].

В 2018 году начато осуществление национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Проблемы электронного доку-

мента являются настолько актуальными, что для их решения в рамках программы была создана рабочая группа из представителей нескольких сфер профессиональной деятельности. Одной из задач, стоявшей перед группой, было решение теоретических вопросов, поскольку теоретические аспекты являются важной частью теории и практики архивного дела. Несмотря на старания специалистов к единому мнению прийти не удалось, поэтому проблема определения «электронного документа» до сих пор остаётся одной из самых дискуссионных [2, с. 811-812].

Таким образом, в настоящее время наблюдается множественность определений электронного документа. Поскольку область работы с электронными документами постоянно развивается и расширяется, необходимо уделять внимание теоретической проблеме. По тому, насколько грамотно сформулировано определение, можно судить о степени изученности того или иного объекта [9, с. 10].

Изучение архивного хранения электронных документов не может быть начато без рассмотрения дефиниции электронного документа. Из-за междисциплинарности термина невозможно разработать универсальную формулировку, которая бы в равной мере устроила всех специалистов. В этом случае, за каждой областью можно закреплять своё определение, главное, чтобы дефиниция электронного документа одинаково воспринималась у архивистов и специалистов в области документоведения.

При рассмотрении определений электронного документа, существующих в настоящее время, не всегда понятно, о какой разновидности идёт речь. Наиболее правильным решением является выделение трёх понятий: 1) электронный документ; 2) электронный образ документа; 3) электронный документ на обособленном материальном носителе.

### *Список литературы*

1. ГОСТ Р 7.0.8-2013 СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения: национальный стандарт РФ № 1185-ст: утверждён Приказом Росстандарта 17 октября 2013 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

2. Ларин М.В., Суровцева Н.Г. Некоторые теоретические вопросы архивного хранения электронных документов / М.В. Ларин, Н.Г. Суровцева // Вестник архивиста. – 2019. – № 3. – С. 809-824.

3. Об архивном деле в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон № 125-ФЗ: принят Гос. Думой 1 октября 2004 года: одобрен Советом Федерации 13 октября 2004 года – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

4. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс]: Федеральный закон № 149-ФЗ: принят Гос. Думой 27 июля 2006 года; одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>.

5. Об утверждении Порядка подачи в арбитражные суды Российской Федерации документов в электронном виде, в том числе в форме электронного документа [Электронный ресурс]: Приказ Судебного департамента при Верховном Суде РФ № 252 от 28 декабря 2016 года. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>.

6. Об электронном документе [Электронный ресурс]: Проект Федерального закона № 159016-4: внесён в ГД ФС РФ 7 апреля 2005 года. Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>.

7. Суровцева Н.Г. Электронный документ как объект документоведения: историографический обзор / Н.Г. Суровцева // Самарский научный вестник. – 2018. – № 4 (25). – С. 277-286.

8. Юмашева Ю.Ю. Эволюция содержания термина «электронный документ» в контексте архивного хранения / Ю.Ю. Юмашева // Информационно-документационные процессы и технологии: история и современность. – 2017. – С. 153-167.

9. Янковая В.Ф. Понятия «электронный документ» и «архивный электронный документ» / В.Ф. Янковая // Делопроизводство. – 2019.

**Сутягин В.Ю.**

*кандидат экономических наук*

*Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тамбовский государственный университет  
им. Г.Р. Державина»,  
г. Тамбов, Россия*

## **ЗЕМЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТИЗ ПРИ РАССМОТРЕНИИ ДЕЛ ОБ ОСПАРИВАНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ КАДАСТРОВОЙ ОЦЕНКИ ОБЪЕКТОВ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА**

**Аннотация:** В статье рассмотрена проблематика учета стоимости земли при оценке и проведении судебных экспертиз стоимости объектов капитального строительства в целях оспаривания результатов кадастровой оценки.

**Ключевые слова:** судебная экспертиза, стоимости земли, единый объект недвижимости, кадастровая оценка.



**Sutyagin V.Yu.**  
*PhD in Economics*  
*Federal State Budget Educational*  
*Institution of Higher Education*  
*«Tambov State University named after G.R. Derzhavin»*  
*Tambov, Russia*

**LAND ASPECTS OF CONDUCTING  
JUDICIAL EXAMINATIONS BY HEARING  
OF CASES ABOUT CONTEST OF RESULTS  
OF CADASTRAL ASSESSMENT  
OF CAPITAL CONSTRUCTION PROJECTS**

**Abstract:** In article the perspective of accounting of cost of the earth at assessment and conducting judicial examinations of cost of capital construction projects for contest of results of cadastral assessment is considered.

**Key words:** judicial examination, earth costs, uniform real estate object, cadastral assessment.

В 1999 году – постановление Правительства РФ от 25 августа 1999 г. № 945 «О государственной кадастровой оценке земель» [1] – в российский обиход вошла кадастровая оценки.

На текущий момент кадастровая стоимость используется в качестве налогооблагаемой базы по четырем налогам: земельному налогу, налогу на имущество физических лиц, налогу на имущество организаций и налогу на доходы физических лиц (справедливости скажем, что в отношении последних двух налогов, лишь частично). Кроме того, кадастровая стоимость широко используется в сфере аренды земли (где арендодателем выступают государственные органы), а также в процессе ее выкупа частными лицами из государственной (муниципальной) собственности.

За 21 год нормативно-методическое обеспечение кадастровой оценки менялось не раз, что связано проблемой достоверности кадастровой оценки. Причин последней, как видится, в основном две. Первая и, как видится, главная причина, конфликт интересов. Дело в том, что кадастровая оценка является основной для местных и (в меньшей степени) региональных бюджетов. Так, по состоянию на 2018 год для областного центра Тамбовской области (г. Тамбова) доля четырех упомянутых выше налогов «дает» 80,3% доходной части городского бюджета, а с учетом аренды за землю более 90% [2]. Другой пример – Вол-

гоград: доля указанных налогов в 2018 году составила 69,6 доходов % городского бюджета, а с учетом аренды за землю – 83,5% [2].

В этом смысле местные бюджеты практически полностью зависят от кадастровой оценки недвижимого имущества.

Однако тут важный нюанс. Практика показывает, что результаты кадастровой оценки перманентно страдают проблемой достоверности. Под такой туманной юридической формулировкой кроется завышение кадастровой стоимости.

Стоит также заметить, что институт кадастровой оценки в начале 2000-х годов формировался с целью привязки имущественных и земельного налогов с рыночной стоимости. Вообще кадастровая стоимость изначально замышлялась как некий суррогат рыночной стоимости (то есть когда государство не имеет технической возможности провести оценку всей недвижимости физических и юридических лиц по рыночной стоимости).

О противоречивости кадастровой оценки (а порой и неадекватности) говорит тот факт, что последние 4 кадастровые оценки Тамбов кардинально меняли стоимость земли. Сравнительный анализ удельного показателя кадастровой стоимости (1 кв.м.) трех групп видов разрешенного использования по городу Тамбову приведен в рисунок ниже.

| 2003                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2007                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2018                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• под объектами торговли, общественного питания и бытовых услуг - <b>2154,11 руб./кв.м.</b></li> <li>• под промышленными объектами - <b>2598,92 руб./кв.м.</b></li> <li>• под административно-управленческими и общественными объектами - <b>396,17 руб./кв.м.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• земельных участков, предназначенных для размещения объектов торговли, общественного питания и бытового обслуживания - <b>5162,41 руб./кв.м.</b></li> <li>• земельных участки, предназначенных для размещения производственных и административных зданий... - <b>4171,80 руб./кв.м.</b></li> <li>• земельных участков, предназначенных для размещения административных и офисных зданий, объектов образования, науки, здравоохранения и социального обеспечения... - <b>5727,21 руб./кв.м.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• земельных участков, предназначенных для размещения объектов торговли, общественного питания и бытового обслуживания - <b>5 399,80 руб./кв.м.</b></li> <li>• земельных участки, предназначенных для размещения производственных и административных зданий... - <b>4 864,77 руб./кв.м.</b></li> <li>• земельных участков, предназначенных для размещения административных и офисных зданий, объектов образования, науки, здравоохранения и социального обеспечения... - <b>6 989,25 руб./кв.м.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предпринимательство - <b>4073,21 руб. кв.м.</b></li> <li>• Производственная деятельность - <b>1260,54 руб./кв.м.</b></li> <li>• Общественное использование - <b>1729,63 руб./кв.м.</b></li> </ul> |

**Рис. 1.** Динамика удельного показателя кадастровой стоимости по разными видам разрешённого использования [3, 4, 5, 6]

По официальной статистике, в 2015-2018 году более половины исков как комиссией, так и судами удовлетворены. Последнее означает, что Росреестр подтверждает, что кадастровая стоимость в указанных делах завышена.

Таблица 1

**Статистика дел об оспаривании результатов  
кадастровой оценки, рассматриваемых комиссиями  
при Управлении Росреестра  
(по данным Росреестра [7, 8, 9, 10])**

| Год  | Требования истцов удовлетворены, (дел/%) / |       | Требования истцов не удовлетворены, (дел/%) / |       | Дела находятся в рассмотрении на конец анализируемого периода, (дел/%) / |       |
|------|--------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------|-------|
|      | 2015                                       | 21346 | 44,9%                                         | 15825 | 33,3%                                                                    | 10359 |
| 2016 | 29512                                      | 61,0% | 18843                                         | 39,0% | н/д                                                                      | н/д   |
| 2017 | 37390                                      | 58,3% | 26760                                         | 41,7% | н/д                                                                      | н/д   |
| 2018 | 21238                                      | 54,0% | 14437                                         | 36,7% | 3657                                                                     | 9,3%  |

Таблица 2

**Статистика дел об оспаривании результатов  
кадастровой оценки, рассматриваемых в судебном порядке  
(по данным Росреестра) [11, 12, 13, 14]**

| Год  | Требования истцов удовлетворены, (дел/%) / |       | Требования истцов не удовлетворены, (дел/%) / |      | Дела находятся в рассмотрении на конец анализируемого периода, (дел/%) / |       |
|------|--------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------|-------|
|      | 2015                                       | 7240  | 76,0%                                         | 1556 | 16,3%                                                                    | 732   |
| 2016 | 11056                                      | 82,0% | 1019                                          | 7,6% | 1402                                                                     | 10,4% |
| 2017 | 8164                                       | 51,6% | 1016                                          | 6,4% | 6637                                                                     | 42,0% |
| 2018 | 9283                                       | 57,6% | 829                                           | 5,1% | 6002                                                                     | 37,2% |

Одной из наиболее сложных проблем оценки кадастровой (и рыночной для оспаривания) стоимости является учет стоимости земли. Наиболее остро эта проблема проявляется в судебных экспертизах, проводимых в рамках рассмотрения дел об оспаривании результатов кадастровой оценки.

Дело в том, что кадастровая (а тем более рыночная стоимость) базируется на рыночных данных и в своей основе широко использует методологии сравнительного анализа, то есть когда стоимость конкретной недвижимости рассчитывается из имеющихся данных о ценах продажи (предложения) аналогичных объектов. Однако такие объекты реализуются на рынке в условиях действия гражданского и земельного права, которое предписывает одновременное отчуждение здания (или его части) одновременно с правами на землю, на которой оно расположено.

При этом, когда речь заходит о налогообложении, то земельный участок и объект капитального строительства как бы искусственно разделяются и становятся отдельными объектами налогообложения. Вот здесь и возникает необходимость исключения стоимости земли из цен реализуемых на рынке единых объектов недвижимости.

Казалось бы, это вопрос сугубо методологический и не требует такого пристального внимания: оценивает оценщик отдельно стоимость земли и вычитает ее из стоимости единого объекта недвижимости. Однако действительность, как это часто бывает, гораздо сложнее теории и здесь есть ряд нюансов.

Во-первых, при оценке кадастровой стоимости в силу большого объема обрабатываемых данных данный подход технически не реализуем.

Но если говорить даже об оценках для целей оспаривания кадастровой стоимости (то есть индивидуальных оценках конкретного объекта недвижимости), такой подход имеет ряд других сложностей.

А в этой связи, во-вторых, часто бывает так, что несколько зданий расположены на одном участке и возникает проблема выделения участка под каждое здание. При этом ситуация часто осложняется тем, что на том же участке могут располагаться и сооружения (часть их которых подземных), которые также занимают участок. Более того, функциональная площадь обслуживания здания может существенно отличаться от каких-либо пропорций.

В-третьих, довольно часто возникают случаи оценки зданий, под которые вообще не сформирован и не поставлен на кадастровый учет участок (например, многие жилые дома советской застройки).

В-четвертых, в практике очень часто оцениваются помещения, где вообще не ясно какая доля участка приходится на этот участок.

Последний случай требует отдельного пояснения, поскольку создается иллюзия, что в стоимости помещения земли нет (поскольку в сделках она не регистрируется), что не соответствует действительности.

сти. Напомним, статья 1, п. 5. Земельного кодекса закрепляет «единство судьбы земельных участков и прочно связанных с ними объектов, согласно которому все прочно связанные с земельными участками объекты следуют судьбе земельных участков, за исключением случаев, установленных федеральными «законами» [15]. П. 1 статьи 35 Земельного кодекса установлено: «при переходе права собственности на здание, сооружение, находящиеся на чужом земельном участке, к другому лицу оно приобретает право на использование соответствующей части земельного участка, занятой зданием, сооружением и необходимой для их использования, на тех же условиях и в том же объеме, что и прежний их собственник.

В случае перехода права собственности на здание, сооружение к нескольким собственникам порядок пользования земельным участком определяется с учетом долей в праве собственности на здание, сооружение или сложившегося порядка пользования земельным участком» [15].

Далее указывается: «отчуждение участником долевой собственности доли в праве собственности на здание, сооружение или отчуждение собственником принадлежащих ему частей здания, сооружения или помещения в них проводится вместе с отчуждением доли указанных лиц в праве собственности на земельный участок, на котором расположены здание, сооружение» [15].

Схожая норма (хоть и менее детализировано) отражена в статье 273 Гражданского кодекса РФ.

Аналогичная позиция постулируются в п. 4 ч. 1 статьи 36 и статьи 38 Жилищного кодекса РФ: «при приобретении в собственность помещения в многоквартирном доме к приобретателю переходит доля в праве общей собственности на общее имущество в многоквартирном доме» [16].

При этом в состав общего имущества входит «земельный участок, на котором расположен данный дом, с элементами озеленения и благоустройства, иные предназначенные для обслуживания, эксплуатации и благоустройства данного дома, и расположенные на указанном земельном участке объекты» [16].

Следует обратить внимание на два момента:

- первый, указанная норма отражает тот факт, что права на земельный участок (вернее права в общей долевой собственности) переходят и при реализации помещений;
- второй, в указанной норме нет конкретизации, что она применяется в отношении жилых помещений, а, следовательно, тождественна как в отношении жилых, так и нежилых помещений.

По смыслу приведенных норм следует, что при реализации зданий, прав в общей долевой собственности на здание, а равно и помещений одновременно переходят права на земельный участок (прав в общей долевой собственности).

Еще раз подчеркнем, что указанные нормы применяются не только в отношении зданий, но и помещений. Это отдельно подчеркивается постановлением Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 23 июля 2009 г. № 64 «О некоторых вопросах практики рассмотрения споров о правах собственников помещений на общее имущество здания»: «право общей долевой собственности на общее имущество принадлежит собственникам помещений в здании в силу закона вне зависимости от его регистрации в Едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним». Более того, «при переходе права собственности на помещение к новому собственнику одновременно переходит и доля в праве общей собственности на общее имущество здания независимо от того, имеется ли в договоре об отчуждении помещения указание на это» [17].

Однако необходимо учитывать не только юридические аспекты, отраженные выше. Одновременный переход прав на здание (помещение) и земельный участок обоснован и с экономической точки зрения.

Во-первых, строение всегда прочно связано с земельным участком. Это очевидно и из физического факта, и из правовой трактовки понятия недвижимость (например, статьи 130 Гражданского Кодекса РФ). В такой ситуации логичным выглядит одновременно отчуждение обоих элементов.

Во-вторых, даже в тех случаях, когда при отчуждении здания (а равно и частей недвижимости и долей в ней) не был зарегистрирован юридический факт перехода прав на земельный участок (прав в общей долевой собственности), собственник строения получает права пользования соответствующим земельным участком (или долей в нем). Так, статьей 271 Гражданского кодекса РФ закрепляется: «Собственник здания, сооружения или иной недвижимости, находящейся на земельном участке, принадлежащем другому лицу, имеет право пользования предоставленным таким лицом под эту недвижимость земельным участком. При переходе права собственности на недвижимость, находящуюся на чужом земельном участке, к другому лицу оно приобретает право пользования соответствующим земельным участком на тех же условиях и в том же объеме, что и прежний собственник недвижимости» [15].

В той же логике сформулирована норма п. 3 статьи 35 Земельного кодекса, согласно которой «собственник здания, сооружения, находя-

щихся на чужом земельном участке, имеет преимущественное право покупки или аренды земельного участка...» [15]

По существу, указанное выше означает, что при отчуждении строения (в любой его форме) его собственнику переходят экономические выгоды от пользования земельным участком, на котором такое строение расположено, даже если права на земельный участок и их переход надлежащим образом не оформлены.

Однако если такая земля не исключается из стоимости помещения, то это увеличивает налогооблагаемую базу, а стало быть и завышает налог.

В практическом плане расчет стоимости земли может быть осуществлен одним из двух методов: методом сравнительных продаж и на основе метода распределения.



**Рис. 2.** Структура методов учета земли при оценке объектов капитального строительства

Первый из них достаточно нагляден и достоверен при наличии исходных данных. Напомним, логика его заключается в использовании данных по ценам и ценообразующим параметрам объектов аналогов.

Однако с практической точки зрения здесь возникают два затруднения:

1. Оценка помещения: мы уже выше сказали, что даже в случае оценки помещения, необходимо исключить стоимость земли (которая включена в это помещения). Как правило, при оценке помещения данных о всем здании и земельном участке под ним, нет.

2. Исключение стоимости земли из аналогов. Это еще более сложная проблема, поскольку подтвердить данные земельных участках и их характеристиках в практическом плане невозможно.

Альтернативным и, как видится, более перспективным вариантом расчета стоимости земли в едином объекте недвижимости выглядит на основе оценки доли земельного участка в стоимости единого объекта недвижимости (так называемый метод распределения, широко используемый в оценке застроенных участков). Согласно этому методу рыночная стоимость земельного участка рассчитывается как:

$$PCZY = ДЗУ * PCEOH (1)$$

где: PCZY – рыночная стоимость земельного участка; ДЗУ – доля стоимости земельного участка в едином объекте недвижимости (далее для удобства «доля земельного участка»); PCEOH – рыночная стоимость единого объекта недвижимости.

В практическом плане этот метод может быть решен в рамках одного из двух направлений.

1. На основе усредненных оценок доли земли в едином объекте недвижимости. Примером такого подхода являются такие исследования [18, 19, 20, 21, 22, 23]. Как правило, усилия авторов сводится к оценке средней величины доли земельного участка в стоимости единого объекта по разным сегментам земель (типа застройки), а в отдельных случаях и оценки наиболее вероятного диапазона, в котором такая доля заключена. И чаще всего такие исследования проводятся на материале какого-либо региона.

Исследований по материалу все РФ до сих пор нет, да и вряд ли возможны, поскольку встает вопрос сбора исходных данных и их обобщения, что вряд ли возможно без помощи со стороны государственных органов (например, Росреестра). Однако подобная работа могла бы существенно отразиться на качестве и объективности кадастровых оценок.

Следует отметить, что обозначенные исследования значительно отличаются друг от друга, как в плане объема исследования, так и степени детализации. Часто по сопоставимым группам (кластерам) участков, доля земельного участка может заметно отличаться, что само по себе вполне логично и объяснимо региональными особенностями ценообразования.



Вместе с тем, средняя величина доли земельного участка не всегда отражает фактические условия оценки конкретного объекта недвижимости. А наличие доверительного интервала доли ставит вопрос расчета конкретной величины для каждой ситуации оценки.

2. Второй вариант – использование регрессионного анализа для расчета величины доли земельного участка в едином объекте недвижимости. Такой анализ должен связать размер доли земельного участка с факторами, влияющими на нее. К сожалению, это направление методологии практически не разработано.

Подводя итог, проведение оценок и еще больше судебных экспертиз в делах об оспаривании результатов кадастровой оценки объектов капитального строительства требует тщательного анализа учета доли земли. Не учёт этого фактора существенным образом сказывается на стоимости и как следствие достоверности результатов оценки и/или экспертизы. В случае, если такая оценка является заключением судебного эксперта, не исключение стоимости земли может стать основанием оспаривания результатов судебной экспертизы.

#### *Список литературы*

1. О государственной кадастровой оценке земель [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 25 августа 1999 г. № 945. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

2. Vladislav Sutyagin, Yana Radyukova, Svetlana Zenchenko, Anna Sinitsyna. The role of cadastral value in balancing local budgets . Proceedings of the Volgograd State University International Scientific Conference “Competitive, Sustainable and Safe Development of the Regional Economy” (CSSDRE 2019). AEBMR. Vol. № 83

3. Об утверждении результатов государственной кадастровой оценки земель поселений Тамбовской области [Электронный ресурс]: Постановление администрации области от 29.07.2003 № 584. – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/>

4. Постановление администрации области от 30.11.2007 № 1311 «Об утверждении результатов государственной кадастровой оценки земель населенных пунктов области» – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/>

5. Об утверждении результатов государственной кадастровой оценки земель населенных пунктов на территории Тамбовской области [Электронный ресурс]: Постановление администрации Тамбовской области от 28.11.2014 № 1498. – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/>

6. Об утверждении результатов определения кадастровой стоимости земельных участков в составе земель населенных пунктов и земель промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земель для обеспечения космической деятельности, земель обороны, безо-

пасности и земель иного специального назначения, расположенных на территории Тамбовской области [Электронный ресурс]: Приказ Комитета по управлению имуществом Тамбовской области от 27.12.2018 № 1378. – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/>

7. Информация о деятельности комиссий по рассмотрению споров о результатах определения кадастровой стоимости за 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/rassmotrenie-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-2informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastr2015/>

8. Информация о деятельности комиссий по рассмотрению споров о результатах определения кадастровой стоимости за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/rassmotrenie-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-2informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastr2016/>

9. Информация о деятельности комиссий по рассмотрению споров о результатах определения кадастровой стоимости за 2017 год// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/rassmotrenie-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-2informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastr2017/>

10. Информация о деятельности комиссий по рассмотрению споров о результатах определения кадастровой стоимости за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/rassmotrenie-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastrovoy-2informatsiya-o-deyatelnosti-komissiy-po-rassmotreniyu-sporov-o-rezultatakh-opredeleniya-kadastr2018/>

11. Информация о судебных спорах в отношении результатов определения кадастровой стоимости объектов недвижимости за 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-obektov-informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-obektov-2015/>

12. Информация о судебных спорах в отношении результатов определения кадастровой стоимости объектов недвижимости за 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-obektov-informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-obektov-2016/>

13. Информация о судебных спорах в отношении результатов определения кадастровой стоимости объектов недвижимости за 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-obektov-informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-obektov-2017/>

sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-ob-ektov-/informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-ka-dastrovoy-stoimosti-2017/

14. Информация о судебных спорах в отношении результатов определения кадастровой стоимости объектов недвижимости за 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rosreestr.ru/site/activity/informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-kadastrovoy-stoimosti-ob-ektov-/informatsiya-o-sudebnykh-sporakh-v-otnoshenii-rezultatov-opredeleniya-ka-dastrovoy-stoimosti-2018/>

15. Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 № 136-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

16. Жилищный кодекс РФ от 29.12.2004 № 188-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

17. О некоторых вопросах практики рассмотрения споров о правах собственников помещений на общее имущество здания [Электронный ресурс]: Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 23 июля 2009 г. № 64. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

18. Гладких Н.И., Кузнецова В.В. Определение доли стоимости земельного участка в стоимости единого объекта недвижимости производственно-складского назначения в Челябинске / Н.И. Гладких, В.В. Кузнецова // Стоимость собственности: оценка и управление: Материалы Седьмой Международной научно-методологической конференции./Составитель И.В. Косорукова. – М.: Издательство: Московский финансово-промышленный университет «Синергия» (Москва), 2015.

19. Демидова П.М., Гореликов В.Г. Влияние доли стоимости земельного участка единого объекта недвижимости на рыночную стоимость земли садоводческих некоммерческих объединений ленинградской области /П.М. Демидова, В.Г. Гореликов // Записки Горного институт. – № 3. – 2015

20. Лейфер Л.А. Доля земли в общей стоимости единого объекта недвижимости / Л.А. Лейфер // Вопросы оценки. – № 2. – 2003

21. Морозова Е.В. К вопросу определения доли земельного участка в стоимости единого объекта недвижимости / Е.В. Морозова // Вопросы оценки. – № 3. – 2015

22. Сутягин В.Ю., Черкашнев Р.Ю. Методическое обеспечение оценки застроенных участков / В.Ю. Сутягин, Р.Ю. Черкашнев // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 12. – С. 296-312

23. Сутягин В.Ю. Земельные аспекты при определении рыночной стоимости объектов капитального строительства для целей опаривания результатов их кадастровой оценки / В.Ю. Сутягин // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2019. – № 10 (217). – С. 18-32.

## РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

---

---

**Бабанина Д.О.,  
Чубарова В.О.**

*студентки Тамбовского  
государственного университета  
имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

### **АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

**Аннотация:** Предметом данного исследования является направления совершенствования системы стимулирования государственных гражданских служащих в России. Особое внимание было уделено актуальным проблемам, с которыми сталкиваются органы государственного управления при стимулировании труда своих работников, которые позволили сформировать основные направления по их решению.

**Ключевые слова:** стимулирование государственных служащих, государственная служба, мотивационные стимулы, мотивация.

**Babanina D.O.,  
Chubarova V.O.**

*students of Tambov state  
University named after  
G.R. Derzhavin  
Tambov, Russia*

### **ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE WORK OF STATE CIVIL SERVANTS**

**Abstract:** The subject of this research is the ways to improve the incentive system for civil servants in Russia. The study revealed the main difficulties faced by public authorities in stimulating the work of their employees, which allowed them to form the main directions for their solution.

**Key words:** incentives for civil servants, civil service, motivational incentives, motivation.

Разработка эффективной системы стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих является одной из важнейших задач и важной составляющей целостного подхода к государственному управлению. Хорошая мотивационная политика в отношении государственных служащих обеспечивает повышение результативности их деятельности и, в свою очередь, эффективность государственного управления.

В последние годы власть Российской Федерации уделяет особое внимание созданию нормативно-правовых актов, которые направлены на совершенствование государственной службы различных видов и уровней. Но для того, чтобы оптимизировать показатели результативности труда госслужащих необходимо усовершенствовать принципы, формы и методы стимулирования и мотивации труда госслужащих, что также вызовет усиление научно-методического обеспечения решения данных проблем.

Стимулирование труда государственных гражданских служащих и механизм стимулирования в коммерческом секторе существенно отличаются друг от друга. Например, деятельность чиновников регулируется законодательными актами и базируется на совокупной системе социально-экономических отношений между государственными гражданскими служащими, т.е., процесс мотивации в государственных органах власти основан, прежде всего, на административно-командных стимулах.

Работодателем государственных служащих является государство. Федеральные нормативно-правовые акты определяют порядок приема на работу и увольнения государственных служащих, а также регламентируют распределение материальных поощрений.

Таким образом, все расходы по содержанию работников государственного органа власти обеспечиваются из средств федерального, регионального либо муниципального бюджета.

Для того чтобы сформировать хорошо отлаженную и высокоэффективную систему госслужбы, необходимо учитывать принцип мотивации. Данный принцип содержит в себе мысль о том, что госслужащий не будет прилагать достаточно усилий, если он слабо мотивирован или же выполняет профессиональную деятельность вообще без мотивационных стимулов.

В современной России можно обозначить наличие следующих методов стимулирования государственных гражданских служащих:

– материальные (денежные вознаграждения, социальный пакет, льготы);

– нематериальные (возможность карьерного роста по службе исходя из категорий должностей, проведение культурных меро-приятий, профессиональные конкурсы, дополнительный отпуск).

Вознаграждение госслужащих чаще всего формируется не по схеме сдельной оплаты труда (определенная оплата за определенный труд), а с помощью повременной оценки и за профессиональную деятельность в соответствии с законодательством, занимаемой должностью. Поэтому размер денежного содержания госслужащего зависит от многих факторов, таких как занимаемая должность, уровень квалификации, продолжительность стажа и выслуги лет. Но при этом, формирование денежного содержания происходит без учета зависимости результатов его фактической производительности труда от общего социально-экономического развития страны. Основанием для возникновения данной проблемы можно считать наличие неопределенности в отношении критериев оценивания труда. Такой механизм распределения вознаграждения порождает несправедливость, так как допускается равная оплата труда за неравную проделанную работу.

Существуют конкретные обстоятельства, препятствующие предоставлению эффективной оценки труда отдельного государственного служащего (рис. 1.).



**Рис. 1.** Обстоятельства, препятствующие эффективному оцениванию труда государственных гражданских служащих

На сегодняшний день так же необходимо выделить проблему, так называемого «трудоголизма», связанную с частыми переработками работников. Постоянные и необоснованные переработки становятся «нормой» во многих организациях и находят одобрение среди руководителей. Такие ситуации не только подтверждают плохую организацию труда, но и вызывают профессиональные стрессы, разочарования, демотивацию у госслужащих.

Существенным недостатком государственной службы является недостаточное использование нематериальных стимулов в работе государственными гражданскими служащими. Кадровые службы редко пользуются таким фактором стимулирования работника, как планирование карьеры. Поэтому зачастую госслужащие даже не подозревают о перспективе своего продвижения по службе.

Материальные стимулы, конечно же, являются наиболее эффективными и часто используемыми методами мотивации государственных служащих, но, к сожалению, из-за ограниченности размера государственного бюджета, их применение зачастую невозможно в сфере госслужбы.

Таким образом, возникает еще одна отрицательная черта в работе госслужбы: недостаточно высокая оплата труда в сравнении с коммерческим сектором. Несмотря на большое количество дополнительных выплат, установленных для чиновников на законодательном уровне, значительная часть квалифицированных госслужащих считает, что в коммерческом секторе существует больше возможностей по реализации себя, а также установлена более высокая заработная плата. В связи с этим, происходит отток опытных специалистов в возрасте 30-50 лет в другие профессиональные сферы, а молодые работники не заинтересованы в работе на госслужбе. На государственной службе остаются люди «старой закалки», зачастую неспособные решать современные проблемы в области управления.

Представленную проблему можно решить с помощью внедрения эффективного контракта. Эффективный контракт подразумевает собой трудовой договор между работником и работодателем, в котором конкретизируются все должностные обязанности, а также условия оплаты труда, исходя из критериев эффективности и производительности труда отдельного работника. Такой механизм означает, что заработная плата госслужащего будет напрямую зависеть от качества выполняемой им работы, а не от продолжительности пребывания его на рабочем месте.

Одним из направлений взаимодействия государственных и частных структур может стать обмен информацией о вакансиях и претендентах на вакантные места: иногда орган службы занятости не может подобрать работу высококвалифицированному специалисту из-за отсутствия подходящей вакансии, а в банке данных частных структур есть сведения о работодателях, которым такие специалисты требуются. И, наоборот, в частных организациях по трудоустройству есть заявка от работодателя на подбор большого числа работников определенной профессии, а они не в состоянии выполнить ее из-за отсутствия требуемого количества претендентов на вакансии – в таком случае орган государственной службы занятости может назвать лиц, которые подойдут работодателю. Также считаем необходимым заметить, что система профессионального образования в Тамбовской области пока недостаточно гибко реагирует на процессы, происходящие в экономическом пространстве района. Определение профессий и специальностей, по которым осуществляется подготовка учащихся, зачастую происходит без учета реальных потребностей рынка труда. В этой связи предлагаем следующие мероприятия, направленные на снижение напряжения в области переквалификации рабочей силы: – определение профессий и специальностей, по которым осуществляется подготовка и переподготовка учащихся, должна осуществляться, в первую очередь, исходя из анализа сведений о наличии вакантных должностей на предприятиях, организациях, учреждениях области; – развитие учебно-материальной базы совместно с администрацией Тамбовской области. Оценивая напряженность на рынке труда районов, можно говорить о размере показателя уровня занятости применительно к женщинам, так как 60% общего банка вакансий продолжает оставаться ориентированными на мужскую занятость, 20% – на смешанную, со склонностью в каждом индивидуальном случае к мужской, тогда как среди безработных 70% составляют женщины [5].

Несмотря на все плюсы, эксперты считают, что система эффективного контракта может вызвать волну недовольства и неприятия. Основной причиной отрицательного отношения к данному механизму может стать недостаточная осведомленность граждан об ожидаемых изменениях.

В этой связи следует сказать, что наиболее эффективен комплексный подход к решению проблем занятости и безработицы с учетом экономических и социальных факторов, способствующих обеспечению занятости населения в соответствии с потребностями рынка



труда. Особенности социально-экономического развития, а также состояние рынка труда и занятости регионов как объекта государственного регулирования делают неизбежным различия в направленности региональной политики занятости населения. В условиях рыночной экономики особое значение приобретает планирование экономического развития на местном уровне, которое должно решить ряд основополагающих задач: по выработке местной экономической политики, определению направлений развития местной экономики, разработке и осуществлению мер по ее реализации [5].

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что современная система стимулирования имеет достаточно сложную структуру, которая затрудняет процесс реализации ее функций. При этом в ней существует ряд недостатков, таких как большая роль личностного фактора при определении величины материального стимулирования, недостаточная эффективность профессиональной деятельности, как со стороны руководящих должностей, так и со стороны рядовых специалистов, недостаточное применение методов нематериального стимулирования.

#### *Список литературы*

1. Зубарев С.М. О вневедомственном контроле в сфере государственной гражданской службы [Электронный ресурс] / С.М. Зубарев // Вестник СГЮА. – 2018. – №1 (120). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ovnevedomstvennom-kontrole-v-sfere-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby>
2. Кабашов С.Ю. Государственная служба: основные этапы развития как науки и про фес сии от Древнего мира до начала XX века : учеб. пособие / С.Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 286 с.
3. Каляшин А.В. Государственная служба в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы РФ: теория и практика развития: монография / А.В. Каляшин – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 99 с.
4. Стариков Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учеб. пособие / Ю.Н. Стариков. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
5. Выжимова Н.Г. О некоторых аспектах состояния рынка труда в Тамбовской области / Выжимова Н.Г. // В сборнике: Российская экономика: взгляд в будущее: Сборник материалов II Международной научно-практической (заочной) конференции / Ответственный редактор: Я.Ю. Радюкова. – 2016. – С. 329-336.

**Байсара Э.Р.**  
*студент направления 38.04.02 «Менеджмент»,  
профиль «Управление человеческими ресурсами организации»,  
Финансовый университет (Липецкий филиал)  
Липецк, Россия*

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РАБОТНИКОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Аннотация:** В статье рассматривается роль человеческих ресурсов в разрезе ценностных ориентаций молодежи в условиях трансформации общества и расширения информационного пространства, которые задают тон восприятия деловой среды и направленности на профессиональную деятельность.

В работе актуализирована проблема оценки влияния ценностных ориентаций молодежи как нового поколения работников на формирование их профессиональных компетенций, поскольку именно ценностные ориентиры считаются одними из самых главных характеристик личности человека, которые характеризуют интеллектуальную и творческую активность. Для расчета был использован метод анализа иерархий. Данный метод позволяет на основе мнений экспертов построить качественную модель, а также является средством, позволяющим всесторонне оценить современного менеджера и в полной мере определить приоритет всех составляющих элементов относительно изучаемого явления.

**Ключевые слова:** ценностные ориентации, профессиональные компетенции, молодежь, новое поколение работников, метод анализа иерархий.

**Научный руководитель:** *Уродовских В.Н., к.т.н., доцент, доцент кафедры «Учет и информационные технологии в бизнесе», Финансовый университет (Липецкий филиал), Липецк, Россия.*

**Baysara E.R.,**  
*student,  
of the direction 38.04.02 «Management», profile «human resource  
management of the organization»,  
Financial University (Lipetsk branch)  
Lipetsk, Russia*

## **APPLICATION OF THE HIERARCHY ANALYSIS METHOD FOR ASSESSING THE INFLUENCE OF VALUE ORIENTATIONS OF NEW GENERATION EMPLOYEES ON THE FORMATION OF THEIR PROFESSIONAL COMPETENCES**

**Abstract:** The article examines the role of human resources in the context of the value orientations of young people in the context of the transformation of society

and the expansion of the information space, which set the tone for the perception of the business environment and focus on professional activities.

The paper has updated the problem of assessing the impact of the value orientations of young people as a new generation of workers on the formation of their professional competencies, since it is the value orientations that are considered one of the most important characteristics of a person's personality, which characterize intellectual and creative activity. The method of analysis of hierarchies was used for the calculation. This method allows building a qualitative model based on the opinions of experts, and is also a tool that allows a comprehensive assessment of a modern manager and fully determines the priority of all constituent elements in relation to the phenomenon under study.

**Key words:** value orientations, professional competencies, youth, a new generation of workers, hierarchy analysis method

*Research supervisor: Urodovskikh V.N., candidate of Sci. (Engineering), do-  
cent, docent department of Accounting and information technologies in business,  
Financial University (Lipetsk branch), Lipetsk, Russia.*

## **Введение**

Актуальной проблемой современного менеджмента организации является приведение человеческих (трудовых) ресурсов в соответствии с выбранной стратегией развития организации, поскольку объединение интересов и концентрация целей организации с установками и взглядами персонала происходит на основе ценностных ориентиров работников, которые определяют траекторию их развития.

Ценностные ориентации считаются одними из главных характеристик личности человека, которые характеризуют интеллектуальную и творческую активность. Ценностные ориентации, так или иначе, воздействуют на профессиональные компетенции. Молодые люди имеют возможность осмысленно предъявлять работодателю личностные и профессиональные характеристики (освоенные компетенции, знания, умения и навыки) для выбора вариантов построения будущей жизненной карьеры [1].

Ценностные ориентации взаимосвязаны с другими процессами и явлениями и являются элементами таких интегральных понятий, как образ жизни, жизненная позиция, социальный потенциал. Интерес к изучению ценностных ориентаций молодежи как нового поколения работников объясняется тем, что данная социально-демографическая группа считается наиболее активной, будущее развитие общества становится в зависимость от характера участия в нем молодого поколения. Насыщенность жизни в событийном плане подразумевает обрете-

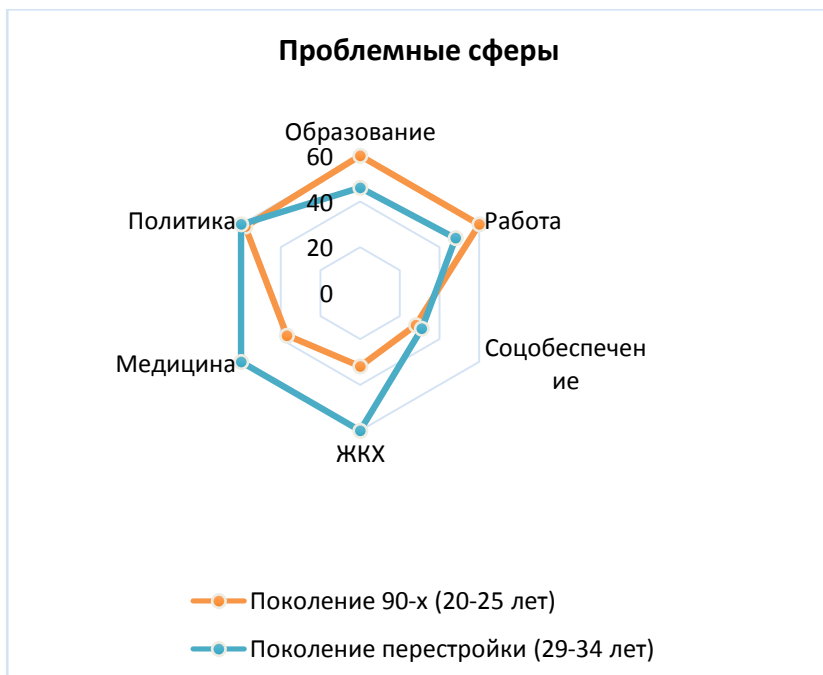
ние своего статуса в системе общественных отношений, вызывая при этом активность, связанную с необходимостью решения вопросов самоопределения. Трансформация ценностей современной молодежи ключевым образом влияет на изменение поведенческих установок.

В последнее время стало актуальным исследование, направленное на изучение ценностных ориентиров нового поколения работников (молодежи) в возрасте 20-25 лет, сформировавшегося в условиях трансформации общества и расширения информационного пространства, которые задают тон восприятия деловой среды и направленности на профессиональную деятельность. Можно предположить, что современной молодежи свойственна высокая потребность в самореализации, поскольку молодые люди достаточно амбициозны, и они стремятся выстраивать перспективу своей занятости [2, с. 350].

В связи с этим изучение ценностей молодежи как будущих работников представляет интерес не только для выяснения их психологической и социальной адаптации, но и для анализа изменений, которые происходят в обществе. Невозможно создать современное инновационное общество, не взяв во внимание человека, его особенностей.

Следует отметить, что наряду с профессиональным обучением обязательно должен идти процесс и личностного становления будущего специалиста, которые предполагает формирование человеческого достоинства.

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) молодые люди склонны более категорично оценивать политическую сферу, нежели старшее поколение [3]. В иерархии ценностей молодежи в возрасте от 20 до 25 лет первые 3 места занимают доход, стабильность и самореализация. Рассматривая сферы, в которых молодые люди чаще всего сталкиваются с нарушением ценностей можно отметить следующее: «Болевыми точками» для молодежи в возрасте 20-25 лет (поколение 90-х) являются работа, образование и политика. В сравнении, для поколения перестройки (29-34 лет) – работа, медицина, ЖКХ и политика (*рис. 1*). Тем не менее, следует подчеркнуть, что в течение всей жизни человеку свойственно меняться и менять свое отношение к определенным сторонам своей жизни и работе, поэтому выстраивание системы ценностей проходит на основании того, что определено существует сейчас и что актуально для общества, в котором формируется данная личность.



**Рис. 1.** Проблемные сферы, в которых люди чаще всего сталкиваются с нарушением ценностей

*Источник:* составлено автором по данным ВЦИОМ

### **Исследование работников нового поколения посредством метода анализа иерархий**

Для проведения исследования работников нового поколения был выбран метод анализа иерархий (МАИ), поскольку он позволяет выявить наибольшее предпочтение и позволяет учитывать весовой коэффициент характеристик, входящей в интегральный показатель ценностей [4]. МАИ позволит всесторонне рассмотреть и оценить степень влияния ценностных ориентаций на формирование профессиональных компетенций молодежи (на абстрактном примере выбора кандидата на вакантную должность).

### Этапы исследования ценностных ориентаций молодежи (на примере выбора кандидата на вакантную должность)

Данный метод предполагает реализацию нескольких этапов. Для выбора наиболее предпочтительной альтернативы методом анализа иерархий были отобраны следующие критерии:

1) личные характеристики, которые будут востребованы в ближайшем будущем (коммуникативность, проактивность в работе, организаторские способности, знания time management (управление временем), эмоциональная устойчивость, креативность, самоорганизация, активная жизненная позиция и др.);

2) компетентность (способность к применению полученных знаний на практике и самообразованию);

3) ориентация на обучение и желание повышения квалификации;

4) наличие опыта практической работы по профилю специальности;

5) гибкость мышления.

По рассматриваемым критериям имеются данные по каждому кандидату (табл. 1).

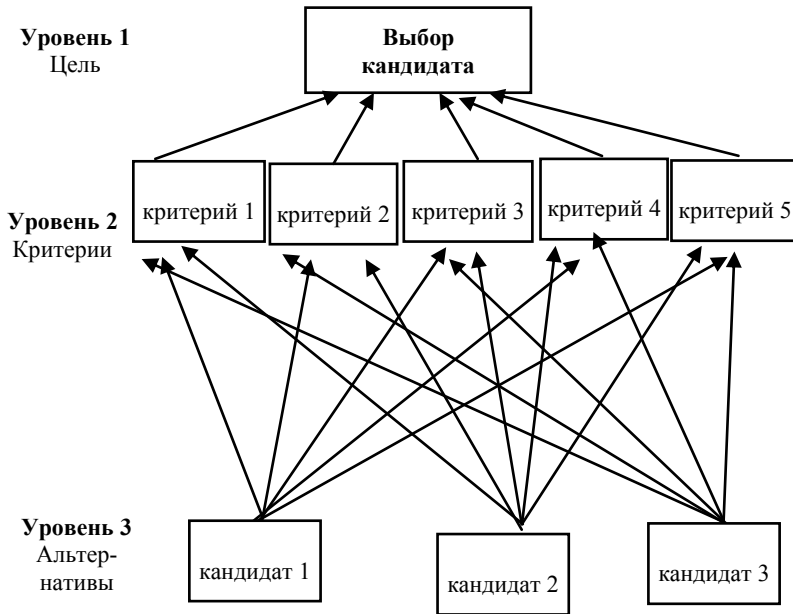
Таблица 1

#### Основные критерии при выборе кандидатов на замещение вакантной должности

| Характеристика кандидата                                                                                                                  | Критерии                                                               |            |                            |            |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                           | критерий 1                                                             | критерий 2 | критерий 3                 | критерий 4 | критерий 5                                                          |
| 1. Возраст 22 года, уровень образования - среднее профессиональное образование (СПО), бакалавриат, опыт работы 4,3 года в разных областях | креативность, самоорганизация, направленность на результат             | Да         | Да, но за счет организации | Да         | Стратегическое мышление, дальновидность                             |
| 2. Возраст 24 года, уровень образования - магистратура, опыт работы 3,5 года по специальности                                             | умение управлять временем (time management) проактивность в работе     | Да         | Да                         | Да         | Ригидность мышления                                                 |
| 3. Возраст 22 лет, уровень образования - бакалавриат, опыт работы 2 года, не по специальности                                             | амбициозность, активная жизненная позиция, организаторские способности | Да         | Да                         | Нет        | Достойное портфолио, много призовых мест в международных олимпиадах |

Источник: составлено автором

На следующем этапе строится дерево альтернатив (трехуровневая иерархия критериев). На рисунке 1 представлена трехуровневая иерархия критериев, по которым сравниваются альтернативы.



**Рис. 1.** Трехуровневая иерархия проблемы выбора кандидата на вакантную должность

*Источник:* составлено автором по [5]

На следующем этапе строится матрица по парным сравнениям для критериев. Для выявления относительной важности элементов иерархии используется шкала относительной важности (табл. 2). Данная шкала является основным инструментом для выражения мнения экспертов и позволяет присваивать численные оценки, которые характеризуют превосходство одного элемента изучаемого элемента над другим.

Таблица 2

**Шкала относительной важности**

| Интенсивность относительной важности     | Определение                                                                                                                                                              | Объяснение                                                                                                       |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0<br>1                                   | Несравнимы                                                                                                                                                               | Эксперт затрудняется в сравнении                                                                                 |
|                                          | Равная важность                                                                                                                                                          | Равный вклад двух видов деятельности в цель                                                                      |
| 3                                        | Умеренное превосходство одного над другим                                                                                                                                | Опыт и суждения дают легкое превосходство одному виду деятельности над другим                                    |
| 5                                        | Существенное или сильное превосходство                                                                                                                                   | Опыт и суждения дают сильное превосходство одному виду деятельности над другим                                   |
| 7                                        | Значительное превосходство                                                                                                                                               | Одному из видов деятельности дается настолько сильное превосходство, что оно становится практически значительным |
| 9                                        | Очень сильное превосходство                                                                                                                                              | Очевидность превосходства одного вида деятельности над другим подтверждается наиболее сильно                     |
| 2, 4, 6, 8                               | Промежуточные решения между двумя соседними суждениями                                                                                                                   | Применяются в компромиссном случае                                                                               |
| Обратные величины приведенных выше чисел | Если при сравнении одного вида деятельности с другим получено одно из вышеуказанных чисел, то при сравнении второго вида деятельности с первым получим обратную величину |                                                                                                                  |

*Источник:* составлено автором по [5].



Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Матрица попарных сравнений**

| Критерий                                                      | 1. Личностные характеристики | 2. Компетентность | 3. Ориентация на обучение и желание повышения квалификации | 4. Наличие опыта практической работы по профилю специальности | 5. Гибкость мышления |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. Личностные характеристики                                  | 1,00                         | 1/7               | 1/3                                                        | 1/5                                                           | 1/3                  |
| 2. Компетентность                                             | 7,00                         | 1,00              | 1/3                                                        | 1/7                                                           | 1/5                  |
| 3. Ориентация на обучение и желание повышения квалификации    | 3,00                         | 3,00              | 1,00                                                       | 1/3                                                           | 1/3                  |
| 4. Наличие опыта практической работы по профилю специальности | 5,00                         | 7,00              | 3,00                                                       | 1,00                                                          | 5                    |
| 5. Гибкость мышления                                          | 3,00                         | 5,00              | 3,00                                                       | 1/5                                                           | 1,00                 |
| Сумма                                                         | 19                           | 16,14             | 7,67                                                       | 1,88                                                          | 6,87                 |

*Источник:* составлено автором на основе данных, представленных в таблице 2.

На следующем этапе для матрицы строится вектор приоритетов. Здесь необходимо отразить среднее геометрическое, нормализованную оценку вектора приоритетов и меру согласованности. Сначала вычисляем среднее геометрическое оценок по каждому критерию по формуле:  $\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}$ , затем, поделив среднюю оценку каждого критерия на общую сумму оценок всех критериев, получим относительную важность влияния каждого критерия на исходную цель. Эта процедура нормализует вектор приоритетов. Результаты расчетов представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Проверка матрицы попарных сравнений  
на согласованность**

| Критерий                                                                | Среднее<br>геометрическое | Нормализованные<br>оценки вектора<br>приоритетов | Мера<br>согласо-<br>ванности |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|
| Личностные харак-<br>теристики                                          | 0,32                      | 0,05                                             | 0,87                         |
| Компетентность                                                          | 0,58                      | 0,08                                             | 1,35                         |
| Ориентация на<br>обучение и желание<br>повышения квали-<br>фикации      | 1,00                      | 0,14                                             | 1,10                         |
| Наличие опыта<br>практической рабо-<br>ты по профилю спе-<br>циальности | 3,50                      | 0,50                                             | 0,94                         |
| Гибкость мышления                                                       | 1,55                      | 0,22                                             | 1,53                         |

*Источник:* составлено автором по данным проведенного корреляционно-го анализа.

Из таблицы видно, что наибольшее значение имеет критерий «Наличие опыта практической работы по профилю специальности» (его вес составляет 50% от суммарного веса всех критериев). Считается, что наличие опыта практической работы заранее избавляет работодателя от необходимости обучать молодого специалиста. Вторым критерием по весу является «Гибкость мышления» (22%). Данная тенденция связана, в первую очередь, с тем, что количество и доступность квалифицированных ресурсов на рынках труда сокращается. При этом растет конкурентная борьба за работников между организациями. Современные организации делают большие ставки на высококвалифицированных, образованных и развивающихся молодых людей.

Отношения согласованности дает информацию о степени нарушения согласованности в оценках исходной матрицы. Согласованность мнений экспертов оценивается с помощью индекса согласованности (ИС) в отношении согласованности (ОС). В роли экспертов обычно выступает представитель администрации и кадровый сотрудник. Степень согласованности определяется по различным методам, одним из основных является метод коэффициента вариации, который характеризует относительную степень разброса мнений экспертов по отношению к среднему значению коллективной оценки.

Для вычисления отношения согласованности необходимо сравнить значение индекса согласованности со значением случайной согласованности. Для этого используется общепринятая шкала отношений (табл. 5)

Таблица 5

### Стандартная шкала отношений

|                                |   |   |      |     |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|
| Размер матрицы, n              | 1 | 2 | 3    | 4   | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| Случайная согласованность (СС) | 0 | 0 | 0,58 | 0,9 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Источник: составлено автором по [5].

Для максимального собственного значения  $\lambda_{\max}=5,80$  вычисляются компоненты собственного вектора этой матрицы. Определяется индекс согласованности (ИС) по формуле:

$$ИС = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)}, \quad ИС = \frac{(5,80-5)}{(5-1)}, \quad ИС=0,2$$

Для вычисления отношения согласованности (ОС) воспользуемся формулой:  $ОС = \frac{ИС}{СС}$ , где СС – случайная согласованность. В нашем случае значение случайной согласованности = 1,12, следовательно,  $ОС=0,18$ . Величина ОС должна быть не более 10%, в крайнем случае, в пределах 20%. Показатели согласованности матрицы попарных сравнений находятся на приемлемом уровне.

На следующем этапе определяем приоритет альтернатив по каждому критерию (табл. 6).

Таблица 6

### Приоритеты альтернатив по каждому критерию

| Альтернатива              | Матрица попарных сравнений |      |      | Согласованность матрицы попарных сравнений | Нормализованная оценка вектора приоритетов |
|---------------------------|----------------------------|------|------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Личностные характеристики | 1,00                       | 3,00 | 0,33 | $\lambda_{\max}=3,04$                      | 0,26                                       |
|                           | 0,33                       | 1,00 | 0,20 | ИС=0,02                                    | 0,10                                       |
|                           | 3,00                       | 5,00 | 1,00 | ОС=0,03                                    | 0,64                                       |
| Компетентность            | 1,00                       | 1,00 | 1,00 | $\lambda_{\max}=3,00$                      | 0,33                                       |
|                           | 1,00                       | 1,00 | 1,00 | ИС= -0,50                                  | 0,33                                       |
|                           | 1,00                       | 1,00 | 1,00 | ОС= -0,45                                  | 0,33                                       |

| Альтернатива                                               | Матрица попарных сравнений |      |      | Согласованность матрицы попарных сравнений  | Нормализованная оценка вектора приоритетов |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|------|------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Ориентация на обучение и желание повышения квалификации    | 1,00                       | 0,14 | 0,20 | $\lambda_{\max}=3,18$<br>ИС=0,09<br>ОС=0,16 | 0,07<br>0,71<br>0,22                       |
| Наличие опыта практической работы по профилю специальности | 1,00                       | 0,33 | 0,11 | $\lambda_{\max}=3,87$<br>ИС=0,44<br>ОС=0,75 | 0,08<br>0,61<br>0,30                       |
| Гибкость мышления                                          | 1,00                       | 0,14 | 9,00 | $\lambda_{\max}=7,95$<br>ИС=2,48<br>ОС=4,27 | 0,36<br>0,37<br>0,27                       |

*Источник:* составлено автором по данным проведенного корреляционно-регрессионного анализа

На заключительном этапе рассчитаем вектор глобальных приоритетов (табл. 7.)

Таблица 7

### Вектор глобальных приоритетов

|                     | Личные характеристики                       | Компетентность | Ориентация на обучение и желание повышения квалификации | Наличие опыта практической работы по профилю специальности | Гибкость мышления | Глобальные приоритеты |
|---------------------|---------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
|                     | <b>Числовое значение вектора приоритета</b> |                |                                                         |                                                            |                   |                       |
| <b>Альтернативы</b> | 5,00%                                       | 8,00%          | 14,00%                                                  | 50,00%                                                     | 22,00%            |                       |
| Кандидат 1          | 26,00%                                      | 33,00%         | 7,00%                                                   | 8,00%                                                      | 30,00%            | 15,52%                |
| Кандидат 2          | 10,00%                                      | 33,00%         | 71,00%                                                  | 61,00%                                                     | 20,00%            | 47,98%                |
| Кандидат 3          | 64,00%                                      | 33,00%         | 22,00%                                                  | 30,00%                                                     | 21,00%            | 28,54%                |

*Источник:* составлено автором по данным проведенного корреляционно-регрессионного анализ.

## **Выводы**

Максимальный глобальный приоритет имеет кандидат 2. Можно утверждать, что оценка молодых людей (нового поколения работников) играет важную роль в управлении предприятием. В современных организациях, которые стремятся к непрерывным преобразованиям, для нового поколения работников открываются широкие перспективы. Ориентация на Lifelong learning (непрерывное обучение) и стремление к получению новых знаний вызывает устойчивую тенденцию готовности к преобразованиям и высокой адаптивности к изменяющейся среде [5].

Таким образом, оценка влияния ценностных ориентаций позволяет принимать наиболее эффективные управленческие решения, так как результаты проведенного анализа позволят получить более достоверные и высокие результаты. Стоит подчеркнуть, что ценности относятся к важным компонентам структуры личности, по степени определенности которых можно делать выводы об уровне развития личности [6]. Ценностные ориентации играют важную роль в формировании профессиональных компетенций молодого человека, выражают направленность его интересов, определяет присущие ему установки и мотивацию в сфере профессиональной деятельности.

Однако, следует подчеркнуть, что образованию в новом постиндустриальном обществе принадлежит ведущая роль, а в нем ключевым моментом является духовно-нравственное воспитание молодежи [7], поэтому так важно определить наиболее устойчивые ценности целого поколения молодых людей, становление и развитие которых происходит в идентичных условиях, что в свою очередь позволяет учитывать их на различных уровнях управления.

## *Список литературы*

1. Власенко Л.В., Иванова И.А. Парадигмы личностного и профессионального самоопределения студентов: вызовы современности. В книге: Современные концепции профессионального образования студенческой молодежи / Л.В. Власенко, И.А. Иванова. – Ульяновск, 2016. – 129 с.
2. Иванова И.А. Человеческий капитал как основа инновационных преобразований и развития общества через призму мотивационных ожиданий студентов. Управленческие науки в современном мире. – Санкт-Петербург, 2017. –Т. 1 – № 1. – 350 с.
3. Общероссийский профсоюз образования / ВЦИОМ изучил главные ценности молодежи: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

[https://www.eseur.ru/VCIOM\\_izuchil\\_glavnie\\_cennosti\\_molodeji/](https://www.eseur.ru/VCIOM_izuchil_glavnie_cennosti_molodeji/) (дата обращения 16.05.2020).

4. Назаров Д.М., Бегичева С.В. УрГЭУ. Метод анализа иерархий [Электронный ресурс] / Назаров Д.М., Бегичева С.В. – Режим доступа: URL: <https://docplayer.ru/63719201-Metod-analiza-ierarhiy.html> (дата обращения 16.05.2020).

5. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова и др. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – Режим доступа: URL: <https://biblio-online/viewer/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682/uvpravlennie-chelovecheskimi-resursami#page/2b> (дата обращения 16.05.2020).

6. Аборнева О.И. Современные тенденции в управлении персоналом / О.И. Аборнева // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2016. – № 1 (22)

7. Филинов В.А., Васильева Е.В. Информационные ресурсы и интеллектуальный труд в современной системе экономических отношений / В.А. Филинов, Е.В. Васильева // Наука Красноярья. – 2019. – Т. 8. – № 5 – 3. – 150-154 с.

**Бурлина Е.А.**

*студентка 05-4007 группы 4 курса,  
очной формы обучения  
направления подготовки:  
38.03.04 «Государственное  
и муниципальное управление»*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ**

**Аннотация:** В статье рассматриваются проблемы функционирования и развития внутренней политики государственной гражданской службы. Статья ориентирована на представителей кадровых управлений и координационных органов кадровых служб, а также руководящих органов регионального правления. Корпоративная культура характеризуется определенными чертами, в числе которых жесткость, структурность и формализм, управляемость и авторитаризм, предсказуемость, строгая иерархичность и консерватизм.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, реформа государственной гражданской службы, ценности и нормы, государственная гражданская служба, развитие корпоративной культуры.

*Научный руководитель: Выжимова Н.Г. к.п.н., доцент г. Тамбов, Россия.*

**Burlina E.A.**  
4-th year full-time student,  
group 05-4007,  
38.03.04 State and  
municipal management

## **IMPROVING THE MECHANISMS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE STATE CIVIL SERVICE**

**Abstract:** The article deals with the issues of functioning and development of the corporate culture of the state civil service. The article is aimed at representatives of personnel departments and coordinating bodies of personnel services, as well as governing bodies of regional governments. The corporate culture is characterized by certain features, including rigidity, structure and formalism, controllability and authoritarianism, predictability, strict hierarchy and conservatism.

**Key words:** corporate culture, public civil service reform, values and norms, public civil service, corporate culture development.

*Academic adviser: Vyzhimova N.G. PhD, associate Professor Tambov, Russia.*

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что в последние годы государственная служба, как показывает практика, стала предметом пристального внимания во всех сферах научной деятельности. Эффективность государственной службы зависит не только от результатов и процесса развития страны, но и от социального управления в целом.

Между тем, проблема культуры государственных учреждений и государственной службы усугубляется: в контексте социальной и экономической нестабильности и изменений в государственном управлении возникает новый функциональный тип, основанный на открытости, подотчетности, опыте, эффективности и высоких потребностях граждан в работе государственных органов – по сути, наиболее эффективная модель государственного устройства [1].

Культура – это совокупность ценностей, убеждений и морали с учетом определенной специфически [2]. Накопление различных культурных ценностей и иных принадлежностей быта в течение многовековой истории любой страны или народа и формирует целостную картину культурного наследия.

Несмотря на многогранность термина «культура», понятие «культура организации» обуславливается строгим регламентированным соблюдением определенных корпоративных правил, которые в том числе

включают разнообразные современные форматы совершенствования внутренней корпоративной среды и внутреннего климата организации.

Корпоративная культура организации определяется следующими характеристиками:

- твердость;
- структура;
- закон;
- контроль;
- строгость;
- предсказуемость;
- консерватизм;

Таким образом, заметим, что предметом исследования является культура государственной службы. Работы многих зарубежных и отечественных ученых, изучающих ее в разное время, доказывают, что она имеет достаточно сложный, многоуровневый, многогранный характер, состоящий из связанных между собой элементов и имеющий определенные свойства, структуру и функции.

В современном мире корпоративная культура позволяет органам государственной службы не только выполнять свои обязанности на надлежащем уровне в соответствии с действующим законодательством, но и самостоятельно моделировать внутренний климат за счет личного вклада в формирующиеся особенности культурного взаимодействия [3].

Корпоративная культура государственной службы, являя собой базовый способ определения вариаций допустимых действий государственных служащих в той или иной ситуации, понимается как совокупность традиций, взглядов, ценностей, систем убеждений и норм поведения. Примечательно, что упомянутые нормы и правила могут являться как писанными, так и не писанными, негласно действующими в рамках конкретно взятой организации. Именно данный регулятивный набор корпоративной культуры способен со временем трансформировать характер поведения сотрудников, выражаясь в дополнительном социально-производственном стимулировании, корректировке стиля управления и структур организации. Немаловажным является также и то, что корпоративная культура в контексте изучаемых нами учреждений зачастую тесно связана с общегосударственной идеологической корпоративной линией.

Соответственно, профессионализм персонала и организации в целом являются частью культуры организации. Наем высококвалифици-



рованного персонала непредсказуем из-за отсутствия качественных носителей такого качества и очень высоких затрат.

Подход к проектированию культуры общения среди государственных служащих заключается в том же влиянии ее источников. Общась, они сокращают пределы потенциальных способов достижения ценностей для конкретной компании и, таким образом, передают свой контент и контроль над группой.

Совершенствование практики корпоративной культуры на государственной службе в Российской Федерации происходит в условиях сложного экономического, политического и социального развития. Перед государственными структурами возложены самые важные задачи, поэтому решение требует высококвалифицированных сотрудников с уровнем знаний и качественной профессиональной подготовки, знакомыми с культурой управления, отвечающей требованиям времени. В этом случае смена парадигмы управления человеческими ресурсами продолжается. Развивается система управления персоналом, усложняется система коммуникации между субъектом и целью управления.

Текущие процессы в системе управления персоналом в государственных организациях требуют четкого определения функций, анализа и улучшения. В результате последняя политика в области управления персоналом, такая как государственная стратегия обучения, рациональное использование и спрос на человеческие ресурсы, нацелена на принятие мер по повышению производительности государственных служащих, институционального персонала и государственной службы в целом.

Одним из наиболее эффективных методов культурного менеджмента являются социально-психологические подходы, с помощью которых можно существенно повлиять на культурные и этические ценности, формирование мотивации и организационное поведение персонала организации [5].

Таким образом, процесс формирования корпоративной культуры государственного учреждения – это комплекс последовательных мероприятий, направленных на оптимизацию стратегических и операционных функций организации, эффективизацию повседневной работы сотрудников с опорой на техники планирования, применение новых технологий, бизнес-процессов, повышения уровня квалификаций. Однако, необходимо принимать во внимание и неформальные практики, имеющие место в стенах организации и обусловленные сформированными за годы работы стереотипами, этическими представлениями руководства и сотрудников и т.п., которые также определяют, как рабо-

тает вся организация. Существенными являются и внешние факторы (культурные, социальные и т.д.), могущие оказывать воздействие на корпоративную политику учреждения.

Форматирование корпоративной культуры организации представляет собой процесс определения действующих в настоящее время установок корпоративной культуры и сравнение их с потенциальными ценностями, нормами и правилами организации в будущем с учетом особенностей освоения новых установок сотрудниками [6].

Корпоративная культура государственного органа – это регулируемый символ, содержащий основные идеи, разделяемые государственными гражданскими служащими, которые передаются различными способами и отражаются в нормативных правовых актах, определяющих статус этого органа в государстве.

Критерии изучения и оценки корпоративной культуры содержания существующих ценностей персонала, уровня разделяемых ценностей, уровня соответствия целям и ценностям сотрудников и организации, а также тип стимулирования занятости, отношений и уровня социальной напряженности, уровня удовлетворенности сотрудников, уровня удовлетворенности работой и т.п. [7]

Наиболее приемлемый метод исследования – прямая идентификация (количественный, социологический, полевой метод) и косвенный метод исследования. Количественные методы, включая модельный анализ.

В целях успешного достижения этих целей применяются следующие базовые принципы укрепления корпоративной культуры организации:

- систематизация ценностных установок (действующих и новых);
- семинары для руководителей учреждения;
- разработка комплекса корпоративных стандартов;
- регулярные публикации о событиях, в особенности – достижениях, организации;
- формирование кадрового резерва;
- развитие обратной связи и обучение персонала;
- укрепление механизмов поддержки корпоративной культуры.

Для решения проблемы адаптивной функции организационной культуры рекомендуется проанализировать корпоративную культуру и подумать, что нужно в ней изменить. Отталкиваясь от того, что культурные изменения даже в одном отделе займут месяцы, а в организации – около четырех лет. Так же придется поразмыслить о том, чего они не хотят видеть в организации. Высокая текучесть сотрудни-

ков, низкая производительность труда, нежелание сотрудников участвовать в корпоративных мероприятиях, нездоровая конкуренция в организации – все это необходимо устранить в связи с успехом построения корпоративной культуры в государственных органах.

Отметим, что совокупная ценность организации определяется в первую очередь культурным базисом трудового коллектива. Важно помнить о том, что многие учреждения, в особенности – государственные, поддерживают стереотип о том, что они разделяют одни и те же ценности (поддержка сотрудников, ориентация на клиента и его индивидуальные запросы, развитие опыта и прочее), что на практике не всегда соответствует действительности и требует более тщательной проработки корпоративных установок.

Итак, корпоративная культура – это шаблон организации. Важно, чтобы вы печатали плакаты с целями и ценностями организации: самое главное должно быть ясно видно. В «Правилах деловой и корпоративной этики» прописано, что работа должна выполняться прозрачно и что нарушения институциональных правил должны выявляться. Это верно, потому что культура организации не будет работать, когда кто-то начнет нарушать правила и действовать вопреки ценностям организации [9].

Важно самостоятельно контролировать историю организации, иначе она будет существовать, но только без контроля. Герои, истории успехов и неудач, цитаты появляются в любой организации. Необходимо использовать все, чтобы приносить пользу для организации.

Рассказывать о людях, которые внесли наибольший вклад в развитие организации, каковы их нынешние должности. Придумывайте блестящие высказывания, а еще лучше – создавайте плакаты с классными цитатами и разместить на территории всей организации.

Рабочее место – это дом организации, где сотрудники должны быть счастливы и расслаблены. Что это должно быть в этом? Удобные стулья, столы, техника последнего поколения, уютная столовая, комнатные растения, хорошее освещение, большие окна и многие другие важные детали для комфортной работы.

Следует отметить, что в 2020 году многие перешли на удаленную работу из-за высокой степени заражения коронавирусом, а некоторые даже покинули свои офисы в ситуации, когда организации должны помочь улучшить условия труда для работников удаленно. Хорошо, если есть профинансировать офисное оборудование дома или купить необходимое оборудование.

Сама мотивация государственных гражданских служащих является важным фактором построения культуры функционирования организации. Как говорит бизнес-тренер Лиз Гатридж: «Люди жаждут признания. Признание подтверждает, что сотрудник движется в правильном направлении». Необходимо создать систему вознаграждений, которая будет похожа на игру, но направленная на здоровую конкуренцию [9].

Поэтому самой команде нужно вместе двигаться к лучшему результату. Поэтому вся команда должна быть вознаграждена за достижение целей. Но если менеджеру понравился индивидуальный путь решения проблемы или скорость реакции, стоит упомянуть об этом, и, по крайней мере, наградить хотя бы шутивным сертификатом.

Итак, результатом от предложенного комплекса мероприятий ожидается:

- сокращение адаптационного периода;
- повышение эффективности служебной деятельности;
- улучшение психологического климата.

Преимущество предлагаемых мер, это минимальное ресурсное обеспечение.

В развитии корпоративной культуры сотрудников на государственной службе выделяются разные типы социальных процессов:

– кооперация, например, объединение должностей в категории. Вместо двух предыдущих разделов «Б» и «В» (Закон 1995 г.) прописаны четыре новых: «руководители»; «помощники (советники)»; «специалисты»; Основной организационной структурой объединения служащих становятся департаменты;

– конкуренция рассматривает борьбу между государственными служащими на конкурсах, специальных экзаменах, процесс переподготовки и повышения квалификации, формирования кадрового резерва для более высоких уровней и ролей на государственной службе;

– ориентация – это приспособление государственных служащих на новых должностях, чинах, изменениям в государственной службе, политической элите и обществу;

– ассимиляция – это проникновение в государственную службу ценностей менеджмента, муниципальной службы и других субъектов социального управления.

Следует отметить, что при создании культуры в организации необходимо учитывать, что воплощение корпоративной культуры – это не только средство улучшения эффективности организации как функционального и социального инструмента, но и неотъемлемая часть

идей развития и совершенствования организации, в реализации которой ее субъективную роль должны играть как руководство, так и все члены коллектива.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что формирование корпоративной культуры для новых государственных гражданских служащих играет положительную роль. Быстрая социальная адаптация, уверенность в себе, приспособляемость к любой ситуации, эффективная работа государственных служащих, которые начали поступать на государственную службу, напрямую зависит от их уровня культуры организации, на основе их высшего образования. Вот почему мы можем сделать вывод, что корпоративная культура играет важную роль в государственных органах.

### *Список литературы*

1. Андреева Ю.А. Технологии формирования и изменения организационной культуры / Ю.А. Андреева // Научный Вестник УрАГС. – 2018. – № 4 (5). – С. 59-65.
2. Высыпкова Ю.С. Роль формирования организационной культуры для будущих государственных гражданских служащих в высшей школе / Ю.С. Высыпкова // Теория и практика образования в современном мире: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – Санкт-Петербург: Заневская площадь, 2015. – С. 319 -321.
3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба / В.Д. Граждан. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 468 с.
4. Ежов М.В. История государственного управления и государственной службы России / М.В. Ежов, Г.В. Ежова. – Москва: ИВЭСЭП, 2017. – 240 с.
5. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих / Н.Л. Захаров. – Москва: ИНФРА – М, 2017. – 240 с.
6. Иванникова Н.Н. Организационная культура / Н.Н. Иванникова, Д.А. Лурье. – М.: Окей – книга, 2016. – 128 с.
7. Иванова Е.А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишкина. – Москва: Высшая школа, 2018. – 256 с.
8. Калмыков Н.Н. Корпоративная культура как фактор социального управления в государственной гражданской службе / Н.Н. Калмыков // Перспективы науки. – 2018. – № 4 (31). – С. 27-32.
9. Кондратьев Э. Организационная культура: понятие, механизм и методы управления / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 11. – С. 56-65.

**Выжимова Н.Г.**

*к.п.н., доцент*

*кафедры кадрового управления  
Тамбовский государственный  
университет имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

**Помыкалова М.И.**

*студентка 4 курса*

*Тамбовский государственный  
университет имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

## **СОХРАНЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается одна из первостепенных задач страны, такая как сохранение национального трудового потенциала, без решения которой невозможно экономическое, демографическое, культурное и инновационное развитие территорий. Актуализирована проблема внутренней трудовой миграции, как неравномерного социально-экономического развития регионов.

**Ключевые слова:** внутренняя трудовая миграция, внешняя трудовая миграция, рынок труда, трудовой потенциал, мигрант, миграционные предпочтения.

**Vyzhimova N.G.**

*Ph.D., associate professor*

*Department of Personnel Management  
Tambov State  
University named after G.R. Derzhavin  
Tambov, Russia*

**Pomykalova M.I.**

*4th year student*

*Tambov State University  
named after G.R. Derzhavin  
Tambov, Russia*

## **PRESERVATION OF THE NATIONAL LABOR POTENTIAL**

**Abstract:** This article examines one of the country's primary tasks, such as the preservation of the national labor potential, without the solution of which the eco-

conomic, demographic, cultural and innovative development of the territories is impossible. The problem of internal labor migration is actualized as an uneven socio-economic development of regions.

**Key words:** internal labor migration, external labor migration, labor market, labor potential, migrant, migration preferences.

В настоящее время остро выражена проблема высокого уровня внутренней и внешней трудовой миграции в Российской Федерации. Данная проблема влечёт повышение уровня конкуренции на рынке труда, переизбыток и наличие низкоквалифицированных кадров, дефицита профессий и прогрессированию структурных демографических деформаций. От развития трудового потенциала одновременно зависит, как уровень жизни и благосостояния населения, так и уровень квалификации специалистов, степень развития социальных сфер.

Последствия внешней миграции отражаются на социально-экономических процессах страны: отток трудоспособных ресурсов в трудоспособном возрасте; переселение высококвалифицированных специалистов в другие страны, т.е. происходит перенос комплекса научных знаний из государства «утечка умов»; сокращение налогов. А внутренняя миграция зачастую выражается в перенасыщении трудовых мигрантов на одной территории, что влечёт повышение уровня конкуренции на рынке труда, переизбыток и наличие низкоквалифицированных кадров, дефицита профессий и прогрессированию структурных демографических деформаций.

В данное время трудовые мигранты сосредотачиваются в крупных экономических центрах страны, в которых высоко развит рынок труда, по-другому их называют «реципиенты», а отток трудоспособного населения происходит из регионов – доноров, в которых наблюдаются проблемы с уровнем заработной платы, жизни и инфраструктуры.

Привлекательными остаются Северо – Западный и Южный федеральные округа, а субъектами-донорами являются Сибирский, Уральский, Приволжский федеральные округа. Что касается Центрального ФО, то он нейтрален, так как в нем наблюдается высокий уровень миграции.

Одной из причин данного явления является большой отток трудоспособного населения и молодёжи из области в соседние города и города федерального значения.

Анализ данных миграции по потокам перемещения населения в 2015-2018 гг. представлен субъектами РФ с наибольшим оттоком граждан (табл. 1).

Таблица 1

**Межрегиональная миграция занятого населения  
в возрасте от 15 лет и старше по субъектам РФ  
с наибольшим оттоком граждан на работу  
в другие регионы [1-4]**

|                            | Численность граждан, тыс. человек 2015 г | Численность граждан, тыс. человек 2016 г. | Численность граждан, тыс. человек 2017 г. | Численность граждан, тыс. человек 2018 г. | Прирост/Убыль (+/-) |
|----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|
| 1. Московская область      | 408,6                                    | 697,6                                     | 766,1                                     | 903,7                                     | +495,1              |
| 2. Ленинградская область   | 146,2                                    | 138,2                                     | 197,0                                     | 167,2                                     | +21                 |
| 3. Республика Башкортостан | 145,3                                    | 148,1                                     | 155,0                                     | 161,8                                     | +16,5               |
| 4. Чувашская Республика    | 76,8                                     | 82,3                                      | 74,3                                      | 80,2                                      | +3,4                |
| 5. Тульская область        | 79,8                                     | 76,2                                      | 72,2                                      | 67,8                                      | -12                 |
| 6. Омская область          | 54,7                                     | 61,1                                      | 63,4                                      | 63,3                                      | +8,6                |
| 7. Волгоградская область   | 45,7                                     | 57,4                                      | 54,8                                      | 61,9                                      | +16,2               |
| 8. Владимирская область    | 75,4                                     | 64,3                                      | 66,3                                      | 63,0                                      | -12,4               |
| 9. Саратовская область     | 61,8                                     | 58,1                                      | 62,4                                      | 60,9                                      | -0,9                |
| 10. Пензенская область     | 52,3                                     | 46,8                                      | 52,2                                      | 52,2                                      | -0,1                |
| 11. Брянская область       | 45,1                                     | 45,9                                      | 46,3                                      | 54,4                                      | +9,3                |

На основании таблицы 1, можно сказать о том, что Московская, Ленинградская области и Республика Башкортостан ежегодно занимают лидирующие позиции по оттоку населения на работу, как в количественных показателях, так и приросту 2015-2018 гг. Тульская, Владимирская, Саратовская, Пензенская области за 4 года имеют небольшую убыль в оттоке рабочей силы.

Отток населения по поводу работы из регионов, представленных в таблице 1, связан, прежде всего, с низким уровнем заработной платы,



профессиональными диспропорциями рынка труда, переизбытком соискателей работы по ряду профессий, низким качеством образования, не позволяющее занимать интересующие должности в соответствии с полученным образованием, сложностью и ограниченностью в поиске работы, отсутствием полной и достоверной информации, трудностью привлечения иногородних специалистов.

В рамках исследования был проведен анализ структуры трудовой миграции по возрасту:

в 2016 г. в %-соотношении составляет в возрасте: 15-24 лет – 8,4%, 25-34 лет – 36,5%, 35-44 лет – 25,4%, 45–54 лет – 20,7%, 55-59 лет – 6,3%, 60-72 лет; средний возраст работающего – 38,0;

в 2017 г. в %-соотношении составляет в возрасте: 15-24 лет – 7,4%, 25-34 лет – 35,4%, 35-44 лет – 26,8%, 45-54 лет – 20,7%, 55-59 лет – 7,1%, 60 и старше – 2,6%, средний возраст работающего – 38,5 лет;

в 2018 г. в %-соотношении она составляет в возрасте: 15-24 лет – 6,6%, 25-34 лет – 35,5%, 35-44 лет – 27,7%, 45-54 лет – 19,9%, 55-59 лет – 7,0%, 60 и старше – 3,2%., средний возраст работающего – 38,7 лет [2-4].

Исходя из проведённого анализа межрегиональной миграции, привлекательным регионом для внутренней миграции за 2015-2018 гг. оказался г. Москва. Также миграционный прирост фиксируется в Тюменской области, г. Санкт-Петербург. На работу в г. Москва и Московскую область скапливаются мигранты из Центрального, Южного, Северо-Кавказского, Приволжского и Северо-Западного федеральных округов, в Тюменскую область стремятся из Предуралья и Урала, регионов Юга Западной Сибири, а г. Санкт-Петербург, а также и Ленинградская область «собирают» мигрантов из соседних регионов. Помимо этих регионов огромным спросом пользуются Краснодарский и Красноярские края, Республики Татарстан и Якутия [1-4].

Изучая виды деятельности занятого населения, работающего за пределами своего региона, нужно отметить, что с 2016 г. по 2018 г. самая распространённая сфера экономической деятельности – строительство. Последующие места по предпочтению занимают торговля/автотранспортный ремонт и транспортировка/хранение [5].

На распределение трудоспособного населения страны также влияет востребованность определённых профессий в различных регионах, которые влияют на поток перемещения граждан в целях трудоустройства из одних регионов в другие.

Рынок труда можно проанализировать и с точки зрения эмиграции российских граждан за рубеж. Эмиграция «мозгов», прежде всего, свя-

зана с поиском наиболее высокооплачиваемого и перспективного рабочего места за границей. Обратить внимание стоит на субъекты РФ, из каких чаще всего граждане уезжают за рубеж. Такими регионами являются: 1) г. Москва, г. Санкт-Петербург, Курская область, Хабаровский и Приморские края – более 3 000 чел.; 2) Красноярский и Краснодарский край, Новосибирская область, Смоленская область, Орловская область, Воронежская область, Тамбовская область, Астраханская область – от 1 тыс. чел. До 3 тыс. чел.; 3) остальные субъекты – от 50 до 1 тыс. чел.; 4) Камчатский край, Чукотский автономный округ, Республика Саха (Якутия), Забайкальский край, Республика Алтай, Курганская область, Республика Калмыкия, Чеченская Республика и Карачаево-Черкесская Республика – менее 50 чел. [5].

Миграция стала проблемой, которая не получила еще достаточно полного осмысления и адекватного государственного реагирования. Глобальная задача администрации региона – сохранить имеющееся на территории трудоспособное население и привлечь возможно большее число работников на свободные места, создать тем самым перспективы развития региона.

Для сохранения и привлечения квалифицированной рабочей силы в рамках конкретной территории, администрацией должна вестись систематическая и планомерная работа. Для того, чтобы человек остался работать на своем месте, в своем населенном пункте, необходимо донести до него те преимущества, которые он получит в случае правильного выбора места жительства и работы. И задача администрации – создать эти преимущества и сформировать необходимую систему мотивов у населения, основанную на доверии и уверенности в поддержке.

Отсутствие условий, стимулирующих население оставаться в регионе, либо отсутствие уверенности в долгосрочной перспективе сохранения этих условий, заставляют людей искать новые пути трудоустройства, в том числе, увеличивая внутреннюю и внешнюю миграцию. Для системы мотивации в настоящее время не хватает развитого сотрудничества и слаженной работы межведомственного взаимодействия между органами занятости и труда, Администрациями, коммерческими и некоммерческими организациями, а также взаимодействия субъектов.

Решением проблемы оттока населения из своего региона по поводу трудоустройства следует предложить усовершенствованную форму работы органов службы занятости. Данная форма заключается в сборе, обработке, анализе информации (данных) в сфере трудоустройства при взаимодействии с Администрацией, которая будет выполнять функцию контроля поступления информации. Работу органов служб занятости планируется объединить в единую сеть с работой образовательных и медицинских учреждений, а также с работой транспортных

компаний и ЖКХ. Для преодоления сложившейся непростой ситуации на рынке труда одним из решений является переход на цифровизацию управления органов служб занятости. Так как в первую очередь необходимо облегчить поиск работы для граждан.

Новизна состоит в разработке информационного ресурса, обеспечивающего доступ физических и юридических лиц к актуальной информации о предоставлении рабочих вакансий в организациях и учреждениях региона, о возможностях инфраструктуры (количестве и наличии мест в образовательных учреждениях, о предоставлении услуг в области здравоохранения об изменениях жилищной политики региона). Данное предложение является сложным, так как требует привлечения представителей большого количества организаций и учреждений, органов власти, активного ведения, сбора, синхронизации больших потоков информации – такими функциями будут обладать органы служб занятости при взаимодействии Администраций.

Оставшись в своём регионе, человек мучается в неуверенности, а сможет ли он найти рабочее место по своей специальности с достойной заработной платой. Рассматривая бытовые проблемы с позиции молодой семьи, стоит сказать, что сомнение возникает по поводу устройства ребёнка в детский сад или школу и т.д. То есть, большинство граждан уезжает на произвол судьбы в другие регионы из-за неосведомлённости в некоторых сферах.

Предполагается, что сайт будет представлять собой информационный портал, который будет включать в себя разделы об основных необходимых сферах жизнедеятельности населения, сведения, необходимые при принятии решения о трудоустройстве. Сюда входит информация о вакантных местах, услугах здравоохранения на территории конкретного муниципального образования, объеме предоставляемых образовательных услуг, предложениях жилищно-коммунального комплекса и транспортных маршрутах. Каждый из разделов сайта снабжен соответствующими вкладками с максимальной детализацией информации:

Информационный ресурс адресован пользователям, имеющим различный социальный статус. Он будет полезен и учащимся, и безработным, и работающим специалистам, желающим изменить место работы, инородным и иностранным гражданам, желающим трудоустроиться в каком-то конкретном регионе. Множественность направлений поиска, предусмотренных на сайте, создадут дополнительные возможности рядовому пользователю не только найти подходящую работу, но и решить сопутствующие бытовые проблемы, являющиеся для любого человека первостепенными.

При решении бытовых проблем, человек задумается, а стоит ли ему искать работу в другом городе?

### **Список литературы**

1. Ситуация на рынке труда. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/situaz.pdf>. – (дата обращения 29.10.2020).
2. О межрегиональной трудовой миграции в 2016 году. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/migrac/mtm\\_2016.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/migrac/mtm_2016.htm) (дата обращения 29.10.2020).
3. О межрегиональной трудовой миграции в 2017 году. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/migrac/mtm\\_2017.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/migrac/mtm_2017.htm) (дата обращения 29.10.2020).
4. О межрегиональной трудовой миграции в 2018 году. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/migrac/mtm\\_2018.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/migrac/mtm_2018.htm) (дата обращения 29.10.2020).
5. Статистика эмиграции из России. Миграционный портал «EMIGRATING.RU» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://emigrating.ru/statistika-emigratsii-iz-rossii/> (дата обращения 29.10.2020).

**Дильдина И.В.**

*магистрант 1 курса по направлению подготовки  
46.04.02 Документоведение и архивоведения  
Тамбовский государственный университет  
имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

**Ураева И.В.**

*кандидат исторических наук  
Тамбовский государственный университет  
имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ СЕЛЬСОВЕТА**

**Аннотация:** В статье представлена характеристика документационного обеспечения управления администрации сельсовета. В качестве примера проанализирована деятельность администрации Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области. Авторами описана структура Рудовского

сельсовета, видовой состав документов, проблемы работы с документами и пути совершенствования документационного обеспечения управления.

**Ключевые слова:** документационное обеспечение управления, администрация сельсовета, документ.

**Dildina I.V.**

*Undergraduate of the 1st year in the direction of preparation  
46.04.02 Documentary and Archival Studies*

*Tambov State University  
behalf of G.R. Derzhavina  
Tambov, Russia*

**Uraeva I.V.**

*Candidate of Historical Sciences  
Tambov State University  
behalf of G.R. Derzhavin  
Tambov, Russia*

## **IMPROVEMENT OF MANAGEMENT DOCUMENTATION IN THE ADMINISTRATION OF AGRICULTURAL COUNCIL**

**Abstract:** The article presents the characteristics of the documentation support of the administration of the village council. As an example, the activity of the administration of the Rudovsky village council of the Pichaevsky district of the Tambov region is analyzed. The authors describe the structure of the Rudovsky village council, the specific composition of documents, the problems of working with documents and ways to improve the documentation of management.

**Key words:** documentation support of management, administration of the village council, document

В настоящее время документационное обеспечение управления применяется в любой организации, ведь правильно осуществляемая работа с документами имеет большое значение. От того, как будет построена работа, зависят оптимальные условия для всех видов работ с документами (с момента создания или получения документа до его уничтожения или передачи на архивное хранение).

На сегодняшний день резкое возрастание информационного потока и скорости обмена информацией является главной особенностью жизни человека и современного общества в целом. Переход России к рыночным отношениям, изменил характер деятельности предприятий, наполнил новым содержанием и всю их деловую документацию. Информация, фиксируемая в документах, является основой управления, а потребление и производство – её эффективная основа.

Для улучшения эффективности управления учреждения большое внимание следует уделять совершенствованию работы с документами. Это связано с тем, что служебный документ, а именно информация, зафиксированная на нём, и есть ядро любого управленческого решения. Следовательно, главной составной частью современного управления является правильно построенная система документационного обеспечения организации. Она необходима на любом предприятии независимо от его организационно-правовой формы, содержания деятельности, компетенции и других факторов.

На качество работы управленческого аппарата, его характер, организацию и культуру труда работников влияет правильно организованная работа с документами. Успех деятельности организации зависит от того, насколько качественно и профессионально организовывается и ведётся вся её документация. Для быстрого и качественного результата, все документы в организации должны двигаться с наименьшими затратами времени, по наиболее короткому пути без возвратных перемещений. Практика работы с документами показывает, что правильно построенное управление делами помогает сократить время, которое необходимо для поиска, что повышает точность информации, и устраняет её избыточность.

Ведение делопроизводства в органах местного самоуправления требует профессиональных навыков, знаний и квалифицированных работников. Правильная постановка делопроизводства, соблюдение всех норм, своевременное рассмотрение исполнения решений, грамотное и культурное обслуживание обращающихся граждан, а также представителей предприятий и учреждений, является важнейшим условием для работы всего сельсовета, а также жизнедеятельности села в целом.

В современных условиях знание документационного обеспечения управления, владение современными компьютерными технологиями, умение грамотно и документально оформить управленческое решение стало являться неотъемлемым признаком профессионализма.

Актуальность работы заключается в том, что правильно поставленное делопроизводство, влияет на эффективность управления и уровень организации в местной администрации.

Проблема исследования заключается в том, что документационное обеспечение управления в администрации Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области имеет много пробелов и неточностей, как в документировании деятельности, так и в технологиях работы с документами. Внесение изменений позволит повысить уро-

вень работы администрации сельсовета в целом и каждого его работника в частности.

В любой сфере документационное обеспечение управления обеспечивает четкое, быстрое производство технических операций по приему, регистрации и пересылки документов; быстрое нахождение всех нужных справок в делах; простой и надежный учет документов в делах текущего архива; систематический контроль и наблюдение за исполнением заданий по служебным документам при минимальном техническом аппарате. Рассмотрим проблемы в области системы документационного обеспечения управления на примере администрации Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области.

Администрация Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области является исполнительно-распорядительным органом. Все полномочия администрации закреплены в Уставе Рудовского сельсовета и Федеральном законе РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131 [2].

Структуру Рудовского сельсовета составляют:

- Рудовский сельский Совет народных депутатов Пичаевского района Тамбовской области, который состоит из десяти депутатов, избираемых на основании всеобщего избирательского права при тайном голосовании. Срок полномочий его составляет пять лет;

- Глава Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области, который является высшим должностным лицом сельсовета и в соответствии с Уставом наделён полномочиями по решению вопросов местного самоуправления;

- Администрация Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области – исполнительно-распорядительный орган, наделенный Уставом Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления сельсовета федеральными законами и законами Тамбовской области.

Администрацией сельсовета руководит глава сельсовета на принципах единоначалия. Её структура утверждается сельским Советом народных депутатов по представлению главы сельсовета. Её составляют:

- Глава сельсовета;
- муниципальные служащие администрации сельсовета:
  - заместитель главы администрации сельсовета,
  - главный бухгалтер,

- специалист;
  - служащие, не отнесённые к должностям муниципальной службы;
  - инспектор,
  - работник первичного воинского учёта;
  - технический и обслуживающий персонал:
  - уборщик служебного помещения,
  - водитель автомобиля.
- К основным задачам администрации Рудовского сельсовета относятся:
- обеспечение свобод, прав и законных интересов человека;
  - осуществление исполнительно-распорядительных действий по вопросам местного самоуправления;
  - материализация задач социально-экономического развития сельсовета;
  - исполнение законов и нормативных актов Российской Федерации, Тамбовской области, органов местного самоуправления сельсовета в пределах своей компетенции.

В своей деятельности администрация Рудовского сельсовета выполняет следующие функции:

- разработка бюджета сельсовета, обеспечение его исполнения и подготовка отчёта его исполнения;
- разработка плана и программ развития сельсовета;
- привлечение к участию в социально-экономическом развитии сельсовета населения, организаций и предприятий различных форм собственности;
- управление и распоряжение муниципальной собственностью;
- создание условий для выполнения переданных органам местного самоуправления государственных полномочий по обслуживанию населения на территории сельсовета;
- организация работы по профилактике безнадзорности и предупреждению правонарушений среди несовершеннолетних на территории сельсовета в пределах переданных органам местного самоуправления государственных полномочий;
- создание условий для развития на территории сельсовета физической культуры и массового спорта. Организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодёжью;
- участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в сельсовете, организация осуществления мероприятий по гражданской обороне;



- участие в предупреждении терроризма на территории сельсовета.

Администрация Рудовского сельсовета обладает правами юридического лица и имеет свою гербовую печать [70]

Документационное обеспечение управления администрации Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области основывается на положениях федеральных законов, государственных стандартов, локальных нормативных актов организации (Устава, инструкции по делопроизводству).

К основным задачам администрации Рудовского сельсовета относятся: обеспечение свобод, прав и законных интересов человека; осуществление исполнительно-распорядительных действий по вопросам местного самоуправления; материализация задач социально-экономического развития сельсовета; исполнение законов и нормативных актов Российской Федерации, Тамбовской области, органов местного самоуправления сельсовета в пределах своей компетенции.

Правильная организация документационного обеспечения деятельности администрации Рудовского сельсовета влияет на работу всего сельсовета, а также жизнедеятельность села в целом. Главной составляющей частью документационного обеспечения управления являются документы. Поэтому правильное их составление, оформление и ведение должно базироваться на принципах и нормах, зафиксированных в нормативных актах.

В администрации Рудовского сельсовета самостоятельного структурного подразделения, службы ДОУ, не существует. Все функции и обязанности службы ДОУ ведёт заместитель главы администрации. Основными его функциями являются: учёт личного состава, ведение делопроизводства, разработка ежегодных и ежемесячных планов работы и отчётов администрации сельсовета, формирование статистической отчётности, исполнение указаний главы администрации, хранение архивных документов и подготовка их для сдачи на хранение. Заместитель главы администрации не имеет должного образования в сфере ДОУ, что сказывается на профессиональности и оперативности осуществления делопроизводства в администрации. В связи с этим был выявлен ряд проблем, связанных с ведением делопроизводства.

Установлено, что требует корректировки инструкция по делопроизводству администрации Рудовского сельсовета в соответствии с современной нормативной базой.

Так, в действующей инструкции по делопроизводству администрации Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области сказано, что «При создании документа на двух и более страницах вто-

рую и последующие страницы нумеруют». Рекомендуем внести следующие дополнения: «Номера страниц проставляются посередине верхнего поля документа на расстоянии не менее 10 мм от верхнего края листа. Допускается создание документов на лицевой и оборотной сторонах листа. При двустороннем создании документов ширина левого поля на лицевой стороне листа и правого поля на оборотной стороне листа должны быть равны».

Сведения о том, что «Подпись – является обязательным реквизитом документа. В состав реквизита «Подпись» входят: наименование должности лица, подписавшего документ, личная подпись, расшифровка подписи (инициалы, фамилия)» дополнить словами «Не допускается подписывать документы с предлогом «за» или проставлением косой черты перед наименованием должности».

Актуальной проблемой администрации, является отсутствие развития в сфере информационных технологий в работе с документами.

Выявлены и проанализированы такие группы документов, как организационные, распорядительные, информационно-справочные, плановые, учётные, отчётные и кадровые. К организационным документам администрации Рудовского сельсовета относятся: Устав Рудовского сельсовета, регламент, должностные инструкции, штатное расписание, положения, инструкция по делопроизводству. Эти документы выполняют управленческую функцию, и нормы таких документов обязательны для исполнения.

К распорядительным документам администрации Рудовского сельсовета относятся постановления и распоряжения. Они оперативно регулируют деятельность администрации и являются неотъемлемым звеном в управленческой деятельности.

В группу информационно-справочных документов входят разные по виду и содержанию документы. В администрации Рудовского сельсовета к ним относятся: деловые письма, акты, протоколы, справки. В отличие от распорядительной документации они не требуют исполнения, поэтому могут выступать и как источник информации, и как основание для принятия решений.

К учётной, отчётной и плановой документации относятся книги, журналы, планы, отчёты. В администрации Рудовского сельсовета в данных документах содержатся результаты работы организации, планирование основных мероприятий на определённый период времени и учёт всех сведений, связанных с деятельностью администрации.

В группу кадровой документации входят различного рода распоряжения по личному составу, трудовой договор, личное дело, график отпусков, заявление, трудовая книжка и др.

В оформлении документов администрации Рудовского сельсовета прослеживается ряд ошибок: неправильное расположение справочных данных, ошибки в тексте, отсутствие у некоторых документов унифицированных форм, неправильное размещение реквизитов «Наименование вида документа», «Дата составления», «Место составления» «Подпись».

Вся информация при регистрации документов фиксируется только в журналах регистрации исходящих, входящих и внутренних документов, т.е. в администрации Рудовского сельсовета отсутствуют регистрационно-контрольные карточки. Это значительно усложняет поиск каких-либо документов. Для более быстрого и удобного процесса регистрации, рекомендовано ввести карточную форму регистрации документов.

Карточная форма регистрации документов имеет значительные преимущества в отличие от журнальной: при регистрации документа обеспечивается реализация принципа однократности; карточки можно располагать по авторам, исполнителям, содержанию, хронологии, в отличие от неподвижных скрепленных листов.

В журналах регистрации документов отсутствуют графы «Наименование вида документа», «Исполнитель», «Срок исполнения». В графе «Краткое содержание» формы указывается неточная информация.

В процессе изучения оперативного хранения документов в администрации Рудовского сельсовета, было установлено, что отсутствует отдельное помещение для хранения документов и ответственное должностное лицо.

В качестве рекомендаций по совершенствованию документационного обеспечения деятельности администрации Рудовского сельсовета было принято решение разработать альбом форм документов.

Альбом форм документов – это сборник эталонных унифицированных форм документов, применяемых для документирования деятельности организации. Основной целью его разработки являлась регламентация формы и содержания документов, используемых в деятельности организации, а также унификация документов организации. Создание альбома обеспечивает единство правил составления и оформления документов, сокращает количество и объём документов, ускоряет процесс изготовления и размножения документов с помощью оргтехники.

Разработка альбома унифицированных форм документов проходила по следующим этапам: на первом этапе был сформирован исходный массив документов по управленческим функциям и задачам; на

втором – проведен анализ документов и обобщены результаты анализа; на третьем – разработаны формы документов.

В первую очередь были отобраны образцы тех документов, которые будут содержать Альбом форм. В него были включены общий бланк, бланк письма организации с продольным и угловым расположением реквизитов, формы организационно-распорядительных и информационно-справочных документов. Для этого определен массив документов, который будет использоваться в качестве исходного материала для разработки форм документов.

Далее проведён анализ по классификации документов на имеющие унифицированные формы и не имеющие их, и соответственно, нуждающиеся в унификации в соответствии с ГОСТ Р 7.0.8-2013 СИБИД. «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения». Под унифицированной системой документации понимается система документации, созданная по единым требованиям, содержащая информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности [1].

Разработали унифицированную форму документов, т.е. унифицировали текст и совокупность реквизитов, определяемых в соответствии с назначением документов и расположенных в определенном порядке.

В администрации Рудовского сельсовета не внедрены компьютерные системы обработки информации. Не вводятся новые программы обработки данных. В связи с чем, альбом форм документов рекомендуем и в печатном, и в электронном виде.

Система совершенствования автоматизации делопроизводства позволила бы уменьшить трудозатраты на создание документов, а также их передачу, контроль исполнения, сохранение и быстрый поиск информации.

Таким образом, организация документационного обеспечения управления в администрации, является сложным процессом и требует больших усилий, а совершенствование делопроизводства будет способствовать рационализации работы с документами.

### *Список литературы*

1. ГОСТ Р 7.0.8-2013 «СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» [Электронный ресурс]: утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 октября 2013 г. № 1185-с. – Режим доступа: URL: [www.consultant.ru/cons/cgi/online.cg](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cg).

2. Устав Рудовского сельсовета Пичаевского района Тамбовской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://r54.tmbreg.ru/index.php?id=18497> / (дата обращения: 12.07.2020).

**Дитбернер Ж.В.**

*инженер-экономист*

*Центральный научно-исследовательский  
и опытно-конструкторский институт  
робототехники и технической кибернетики  
г. Санкт-Петербург, Россия*

**Тарасова О.Ю.**

*кандидат экономических наук,*

*профессор кафедры экономических дисциплин  
Тамбовский филиал ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ,  
г. Тамбов, Россия*

## **ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены современные тенденции структурирования муниципального управления. Определено понятие и сущность методов комплексной оценки социально-экономического развития муниципальных образований. Изучено место оценки социально-экономического развития в системе показателей результативности и эффективности деятельности муниципальной власти.

**Ключевые слова:** муниципальное образование, экономика, управление, оценка, общество.

**Ditberner J.V.**

*engineer-economist*

*Central research and development Institute of robotics  
and technical Cybernetics  
Saint-Petersburg, Russia*

**Tarasova O.Yu.**

*candidate of economics*

*professor of the department of economics  
Tambov branch of the Michurinsk state agricultural university*

## **FEATURES OF USING METHODS OF INTEGRATED ASSESSMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF A MUNICIPALITY**

**Abstract:** The article discusses current trends in the structuring of municipal administration. The concept and essence of methods of integrated assessment of so-

cio-economic development of municipalities are defined. The place of assessment of socio-economic development in the system of indicators of performance and efficiency of municipal authorities is studied.

**Key words:** municipal formation, economy, management, assessment, society.

В настоящее время реформы местного самоуправления продолжают: увеличивается пенсионный возраст муниципальных служащих, активно ведется борьба с коррупцией, перераспределяются полномочия органов местного самоуправления. Целью проводимых реформ является кардинальное повышение эффективности деятельности муниципальных служащих в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, создание целостной системы муниципальной службы с учетом исторических, культурных, национальных и иных особенностей.

Одной из современных тенденций структурирования муниципального управления является планирование, которое выступает в качестве одной из форм государственного регулирования процессов принятия управленческих решений, основанных на обработке исходной информации в виде первичных данных и включающих в себя совокупность элементов в виде выбора средств и задач, научной постановкой цели, оценкой и выбором альтернатив в целях наиболее приемлемого условия развития той или иной территории. При планировании развития органами местного самоуправления учитывается целый ряд факторов в целях рационального использования ресурсов, обуславливающих эффективность деятельности по планированию и прогнозированию[1].

Прогнозирование наряду с планированием является важнейшим методом регулирования территорий. И.П. Фаминский подчеркивает дуалистичность прогнозирования, которое, с одной стороны является самостоятельной функцией регулирования, а с другой – выступает в качестве научно-аналитической стадии планирования. По своей сущности прогнозирование представляет собой управленческий процесс разработки прогноза, основанный на построении вероятностных, но научно-обоснованных суждений о перспективах развития территории в будущем, ее возможном состоянии, а также об альтернативных путях данного развития[2].

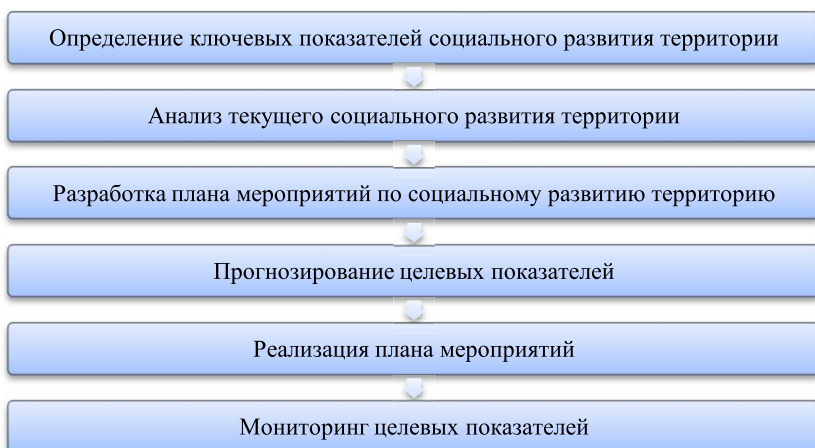
В рамках выполнения данной работы особый интерес представляет планирование и прогнозирования качества жизни населения. На основании этого представляется необходимым рассмотреть трактовку данного термина. Качество жизни населения представляет собой развитие комплекса показателей индивидуальной и коллективной дея-

тельности жителей данной территории, которые условно можно разделить на три основные вида [3], представленные на рисунке 1.



**Рис. 1.** Элементы качества жизни населения

Этапы планирования и прогнозирования развития территории представлены на рисунке 2.



**Рис. 2.** Этапы планирование и прогнозирования социального развития территорий

При этом одним из важнейших этапов планирования и прогнозирования, по мнению М.И. Гельванского, является первый этап определения ключевых показателей социального развития территории, поскольку именно на их основе проводится первоначальный анализ и дальнейшее планирование с формированием ключевых значений, по сути представляющих собой будущий образ качества жизни населения данной территории [4].

Таким образом, планирование и прогнозирование качества жизни населения сельских территорий представляет собой совокупность процессов по принятию решений управления территориями сельских поселений и соответствующими межселенными территориями, моделирующих стратегию дальнейшего развития указанных территорий в плане административно-политического развития, развития социально-культурной сферы, развития материального производства. Этапами планирования и прогнозирования качества жизни населения территорий являются определение ключевых показателей социального развития территории, анализ текущего социального развития территории, разработка плана мероприятий по социальному развитию территории, прогнозирование целевых показателей, реализация плана мероприятий, мониторинг целевых показателей. Поскольку одним из важнейших является этап определения ключевых показателей качества жизни населения сельской территории, то в рамках настоящей работы в третьем параграфе особое внимание уделено определению ключевых показателей качества жизни населения сельской территории.

Наличие эффективного инструментария оценки социально-экономического развития муниципальных образований является необходимым условием решения любых проблем, связанных с качеством жизни населения.

При определении ключевых показателей оценки социально-экономического развития муниципального образования могут использоваться различные типы данных, полученные как в ходе одномоментных или панельных исследований, так и качественных открытых интервью. Выбор критериев и показателей социального развития территории также зависит от целей исследования.

Сводный индекс институционального развития может быть рассчитан на основе частных индексов:

1. Индекс общего предпринимательского климата
  - объем валового регионального продукта в расчете на одного жителя Российской Федерации;



- число зарегистрированных предприятий и организаций в расчете на 10 тыс. жителей;
- численность малых предприятий в расчете на 10 тыс. жителей.
- 2. Индекс инвестиционного климата
  - удельный вес инвестиций в основной капитал в валовом региональном продукте;
  - объем инвестиций в основной капитал муниципальной формы собственности;
  - объем инвестиций в основной капитал частной формы собственности;
  - объем инвестиций в основной капитал в расчете на 1 жителя;
- 3. Индекс качества трудовых ресурсов
  - отношение общей численности безработных к численности экономически активного населения;
- 4. Индекс инновационного развития
  - удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации;
  - коэффициент изобретательской активности;
  - удельный вес инновационных товаров, выполненных работ услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг организаций;
  - внутренние затраты на исследования и разработки, в процентах к валовому региональному продукту (ВРП).
- 5. Индекс развития инфраструктуры
  - удельный вес транспортных услуг в валовом региональном продукте;
  - удельный вес автомобильных дорог с твердым покрытием от общей протяженности автомобильных дорог общего пользования;
  - доля телефонизированных населенных пунктов в сельской местности в общей численности населенных пунктов в сельской местности;
  - задолженность по кредитам в рублях, предоставленных физическим и юридическим лицам кредитными организациями;
  - число абонентских терминалов сотовой радиосвязи на 1 тыс. жителей;
- 6. Индекс туристической привлекательности территории
  - доля объема услуг в сфере туризма в валовом региональном продукте
  - число коллективных средств размещения (гостиницы, мотели, кемпинги, санаторно-курортные организации отдыха) на 10 тыс. жителей;

### 7. Индекс ресурсной обеспеченности территории [5].

Таким образом, при определении ключевых показателей качества жизни населения сельской территории могут использоваться различные типы данных, формирующие в дальнейшем сводный индекс развития территории. Указанный сводный индекс может быть рассчитан на основе частных индексов.

С целью проведения оценки социально-экономического развития муниципальных образований в системе показателей результативности и эффективности деятельности муниципальной власти необходимо определить факторы, оказывающие влияние на эффективность использования трудовых ресурсов муниципального образования. И.А. Анисимова данные факторы, отраженные на рисунке 3, разделяет на две группы: факторы внешней среды организации и факторы внутренней среды организации [4].



**Рис. 3.** Факторы, оказывающие влияние на эффективность муниципального управления

К критериям оценки состояния эффективности процесса муниципального управления можно отнести отраженные на рисунке 4.

Социально-экономическая система представляет собой целостную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных

и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг [7]. Социально-экономическая система как фактор внешней среды организации напрямую и непосредственным образом влияет на трудовые ресурсы органов местного самоуправления: являясь представителями исполнительной власти муниципального уровня, сотрудники администрации формируют показатели внешней социально-экономической системы, по динамике показателей которой можно судить об эффективности труда служащих в целом.



**Рис. 4.** Критерии оценки состояния эффективности муниципального управления

Что касается хозяйственных механизмов в деятельности муниципалитета, то, как справедливо отметил кандидат экономических наук Роальд Бабун, ситуация, имеющая место в современной России, представляет собой причудливое сочетание диаметрально противоположных моделей муниципального хозяйства [8].

Говоря о таком факторе внешней среды организации, как воспроизводство населения, также можно отметить его прямое и непосредственное влияние на эффективность труда муниципальных служащих. Чем больше население муниципального образования, тем с большим

объемом работы приходится иметь дело муниципальным служащим: это и постановка на учет различных видов, и документационное сопровождение миграционных и демографических процессов, и оказание мер социальной поддержки, предусмотренных законодательством, и работа с обращениями граждан. Также эффективность деятельности муниципальных служащих влияет на процессы воспроизводства населения, поскольку его численность населения является одним из важных условий материальной и социальной жизни общества [9].

Подготовка квалифицированной рабочей силы оказывает непосредственное влияние на труд муниципальных служащих, поскольку именно из такой силы в соответствии с нормами законодательства, в частности, со ст. 33 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», в муниципалитете может быть создан кадровый резерв муниципальной службы. При отборе квалифицированной рабочей силы в кадровый резерв муниципальной службы, в дальнейшем сама муниципальная служба станет более квалифицированной, что создаст возможность для увеличения эффективности её работы.

Трудовое законодательство также влияет на эффективность работы муниципальных служащих, поскольку предъявляет к ним достаточно высокие требования как при приёме на работу, так и при подтверждении уровня своей квалификации на регулярной аттестации.

Не может не влиять на эффективность работы муниципальных служащих распределение рабочей силы по отраслям и регионам: в небольшой сельской местности, которой, например, является Тугулымский городской округ, на базе которого осуществлялось практическое исследование в рамках написания настоящей выпускной квалификационной работы, рабочей силы недостаточно – более половины населения не относится к категории экономически активно. Следовательно, гораздо сложнее осуществить отбор квалифицированных управленцев, чем, например, в большом и крупном городе, где выше и уровень, и условия, и качество жизни.

По аналогичным причинам влияют на трудовые ресурсы природно-климатические условия, развитость социально-бытовой инфраструктуры, состояние регионального рынка труда, мобильность населения. Там где данные показатели выше – эффективность деятельности муниципальных служащих будет выше: за счет притока налогов, а также благодаря формированию эффективной команды, которую в крупных муниципальных образованиях с благоприятными природно-климатическими условиями, высокоразвитой социально-бытовой ин-

фраструктурой собрать проще, чем в муниципалитетах с противоположными характеристиками.

Переходя к анализу влияния факторов внутренней среды организации на трудовые показатели, в том числе и эффективность труда муниципальных служащих, можно также отметить их большую значимость. Отраслевая принадлежность к исполнительным органам власти муниципального уровня и соответствующая организационно-правовая форма обуславливают высокие требования к муниципальным служащим. Небольшой размер организации приводит к тому, что контакты между сотрудниками достаточно тесны: они находятся, словно на виду, друг у друга – следовательно, повышается и эффективность труда в целом.

Таким образом, при оценке эффективности деятельности муниципальных служащих для их дальнейшей деловой оценки необходимо рассмотреть две большие категории факторов, определяющих указанную эффективность. При этом, большинство макроэкономических и региональных факторов находится в прямой взаимосвязи с эффективностью труда муниципальных служащих, поскольку не только влияют на уровень данной эффективности, но и непосредственно изменяются в зависимости от степени эффективности деятельности служащих.

#### *Список литературы*

1. Ханьков В.Ю. Использование модели «Клад» как инструмента управления эффективностью деятельности организации / В.Ю. Ханьков, Г.В. Кальварский, В.С. Кудряшов // Ученые записки Международного банковского института. – 2015. – № 14. – С. 77-87.
2. Фаминский И.П. Толковый словарь управленца / И.П. Фаминский. – М.: Волтерс Клувер, 2014.
3. Тестоедова Ю.В. Сущность и механизм социального развития территорий / Ю.В. Тестоедова. – Ростов-на-Дону: МаРТ, 2016.
4. Гельвановский М.И. Конкурентоспособность в России / М.И. Гельвановский. – М.: Приор, 2014.
5. Анимица Е.Г. Стратегическое планирование развития территории: сущность, основные принципы, проблемы / Е.Г. Анимица // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 4. – С. 18-24.
6. Анисимова И.А. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов / И.А. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – № 3. – 2015. – С. 16-19.
7. Кудряшов В.С. Теоретические и методологические аспекты формирования промышленных кластеров в регионах России на основе системного подхода / В.С. Кудряшов // Петербургский экономический журнал. – 2013. – № 4. – С. 74-78.
8. Бабун Р.А. Хозяйственная деятельность муниципалитетов и муниципальное имущество / Р.А. Бабун // Муниципальная власть. – 2016. – № 3. – С. 7-19.

9. Маковий Н.Ф., Кудряшов В.С. Стратегия развития высшего учебного заведения на основе формирования инновационных кластеров / Н.Ф. Маковий, В.С. Кудряшов // Петербургский экономический журнал. – 2014. – № 1. – С. 48-53.

**Зверева Д.А.**

*студент*

*ТГУ имени Г.Р. Державина*

*г. Тамбов*

**Колесниченко Е.А.**

*д.э.н., профессор*

*ТГУ имени Г.Р. Державина*

*г. Тамбов*

## **ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены направления проводимой в РФ политики, направленной на создание условий для внедрения методов проектного управления в организационные структуры органов власти. Уделено внимание рассмотрению опыта применения проектного управления в организационных структурах в Белгородской области и Пермском крае. Отдельно подчёркивается важность и преимущества проектного управления.

**Ключевые слова:** проектное управление, организационные структуры, органы публичной власти, регионы-лидеры, национальные проекты.

**Zvereva D.A.**

*student*

*Tambov state university named after G. R. Derzhavin*

*Tambov*

**Kolesnichenko E.A.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Tambov state university named after G. R. Derzhavin*

*Tambov*

## **APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract:** The article examines the directions of the policy pursued in the Russian Federation aimed at creating conditions for the introduction of project management methods into the organizational structures of government bodies. Attention is paid to the consideration of the experience of applying project management in orga-

nizational structures in the Belgorod region and Perm region. The importance and advantages of project management are emphasized separately.

**Key words:** project management, organizational structures, public authorities, leading regions, national projects.

Проектное управление получает всё большую популярность в области публичной власти. Объясняется это тем, что у проектного управления по сравнению с другими системами управления есть ряд преимуществ. Методы проектного управления обладают таким качеством как гибкость, что даёт возможность сочетать их с действующей организационной структурой и управлением, поэтому проектное управление является универсальным для выполнения проектов в различных направлениях и отраслях. Оптимизация связей на горизонтальном и вертикальном уровнях организационных структур играет значительную роль в получении эффективных результатов, т.к. в процессе управления в большинстве случаев подразделения с различными направлениями работы не взаимодействуют друг с другом. Внедрение новых методов проектной деятельности способно в определённой мере нивелировать потенциальные риски на организационно-правовом уровне, в том числе ситуации, непосредственно связанные с личной заинтересованностью служащего, которая может повлиять негативным образом на исполнение должностных обязанностей. Чёткое распределение обязательств, целей, функций порождает иерархию задач, возникающих в ходе реализации проектного управления, что позволяет повысить эффективность работы отделов. Вопрос о повсеместном внедрении практик проектного управления в государственные органы и органы местного самоуправления не вызывает сомнений.

Проектное управление как направление возникло в мире уже давно. В России же его можно считать достаточно молодым. Хотя первые национальные проекты были инициированы в 2005 году, практическое применение проектных методов в государственной сфере проектное управление получило в 2010 году.

Внедрение проектного управления в РФ преследовало такие цели, как повышение уровня использования средств и ресурсов, сюда же входит и распоряжение бюджетом, улучшение связей между подразделениями, как по вертикали, так и по горизонтали, принятие более обоснованных решений, которые обладают большей прозрачностью и приводят к достижению результатов за более короткие сроки.

В 2013 году при Минэкономразвития России был создан Совет по внедрению ПУ в органах власти. В данный Совет вошли представители науки, образования и бизнеса. В качестве основных задач, стоящих

перед Советом можно выделить такие задачи, как разработка методических рекомендаций по управлению проектами, формирование предложений по оптимизации нормативно-правовой базы в области управления проектами, а также предложений по нацеленному на результат управлению программами. В задачи Совета включается также объединение лучшего опыта управления проектами по Российской Федерации. Отдельное внимание уделяется исследованию всемирных практик в области управления проектами [1].

В 2016 г. Президентом РФ В.В. Путиным был образован Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Создание данного Совета было обусловлено необходимостью совершенствования работы в области стратегического развития РФ, а также возможностью осуществления приоритетных национальных программ и проектов [2].

В том же году, после того как было принято решение о системном внедрении проектного управления в органах государственной власти, в Российской Федерации был основан Департамент проектной деятельности Правительства. Департамент считается постоянным органом управления и осуществляет свою деятельность в качестве Проектного офиса Правительства РФ [3]. К числу основных функций Департамента можно отнести оценку выполнения национальных и федеральных проектов, проведение плановых контрольных мероприятий с целью оценки параметров реализуемых проектов, анализ отклонений и выявление причин с целью устранения отклонений с привлечением компетентных органов.

Следом за Департаментом, 19 августа 2016 г., был создан Центр проектного менеджмента РАНХиГС. Образование Центра осуществлено с целью обеспечения экспертного сопровождения проектной деятельности в органах государственного управления, а также с целью сбора ведущих практик применения проектного подхода и создания с их помощью единой системы. Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018г. № 1288 Центр проектного менеджмента РАНХиГС обладает функциями центра компетенций проектного управления [4].

Стоит отметить, что за время развития в РФ проектного управления были созданы методические рекомендации по применению проектного подхода, а также ведомственные приказы по вопросам организации проектной деятельности.

Из информации выше, можно сделать вывод, что в РФ проводят единую политику, направленную на активное внедрение проектных методов в органы управления, чтобы обеспечить такие условия, при



которых деятельность всех органов была бы направлена на достижение результатов. Однако, на современном этапе понимание эффективности внедрения проектного управления во многих органах власти недостаточно. При переходе организационных структур органов управления на методы проектного управления зачастую возникают некоторые сложности, среди которых в качестве основных выделим отсутствие гибкости у существующих организационных структур, отсутствие мотивации сотрудников к переходу на проектное управление и отсутствие подготовки специалистов, что приводит к сопротивлению любого рода изменениям.

В целях рекомендаций к совершенствованию проектного управления в организационных структурах можно предложить следующие меры:

1. Вовлечение большего количества государственных служащих в деятельность организационных структур с применением проектного подхода.

2. Проведение работы над повышением кадрового потенциала. Прежде всего, это постоянное обучение служащих теоретическим и методологическим основам проектного управления.

3. Создание мотивационной политики, нацеленной не только на участие работников в проектах, но и на успешное их завершение.

4. Разработка и утверждение в нормативно-правовой базе Положения об управлении проектами, определяющего цели, порядок и принципы управления проектами в определённом органе власти.

5. Повсеместное введение информационных технологий в работу органов власти.

Соответственно, для того, чтобы выйти на новый уровень в применении проектного управления в организационных структурах, необходимо устранить нарушения в подготовке портфелей проекта, работать над постоянной подготовкой кадров и вести контроль результатов проектной деятельности, постоянно совершенствуя процессы управления.

Показательными являются примеры так называемых регионов «лидеров», т.е. регионов, наиболее успешно внедривших методы проектного управления в организационные структуры органов государственного и местного самоуправления. Рассмотрим на примерах Белгородской области и Пермского края. Основной фактор успеха, связывающий эти два региона – это разработка методологической базы и вовлечение большого числа государственных служащих в проектную деятельность. В данных регионах больше половины государственных и муниципальных служащих вовлечено в проектную деятельность

и проводится обучение персонала теоретическим основам проектной деятельности. В регионах особая роль отводится мотивационным факторам. Внедрение премиальных выплат участникам проектной деятельности, создание премиального фонда за выполнение и сдачу проекта в срок и без отклонений, присвоение рангов государственным служащим в сфере государственного управления помогают достичь высоких результатов в деятельности государственных служащих.

Регионы-лидеры уделяют особое внимание развитию информационных систем управления проектной деятельностью. Информационные системы уже доказали свою эффективность при проектном подходе в органах государственных структур. В Пермском крае, к примеру, применяется информационно-аналитическая система управления проектами на базе Microsoft Project Server, оборот пользователей которой превышает 500 чел. В Белгородской области используется информационная система «Проектное управление». Функционал системы даёт возможность вести реестры проектов, документооборот, исполнять календарное и бюджетное планирование, разделять полномочия и ответственность в команде проекта, проводить оценку проектной деятельности [5].

Итак, внимание регионов-лидеров сконцентрировано на таких аспектах как сформированная основная методологическая база, управление компетенциями персонала в сфере проектного управления, постоянная оценка, анализ и мониторинг эффективности и развития системы проектного управления.

Подводя итоги, можем сказать, что проектное управление в РФ выходит на новый уровень развития. Методы проектного управления дают эффективный результат: способствуют реализации национальных проектов и программ, повышают качество работы организационных структур органов власти. На данный момент успешное и быстрое внедрение методов проектного управления в организационные структуры требует согласованной деятельности по подготовке проектов и их методологической поддержке, непрерывной оценки уровня компетенций служащих в области проектного управления, полноценной разработки методических документов со статусом локальных или национальных стандартов проектного управления.

### *Список литературы*

1. О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Приказ Министерства экономиче-

ского развития РФ от 5 июня 2013 г. № 304 (с изменениями и дополнениями) // Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2013 г. – Режим доступа: URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/70399774>

2. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ № 306. 2016 г. – Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71331892/>

3. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ № 1288.31.10.2018. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/)

4. Сайт Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: URL: <https://www.ranepa.ru/struktura/nauchno-obrazovatelnyj-tsentr-proektnogo-menedzhmenta/>

5. Раменская Л.А. Особенности проектного управления в органах государственной власти на региональном уровне [Электронный ресурс] /Л.А. Раменская // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 1. – С. 111-115. – Режим доступа: URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42059>

**Кузьмин А.В.,**

*к.и.н., доцент*

*Тамбовский государственный университет*

*им. Г.Р. Державина*

**Трифонов Ю.Н.,**

*к.филос. н., доцент*

*Тамбовский филиал РАНХиГС*

*г. Тамбов*

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ, ТЕНДЕНЦИИ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация:** рассмотрены концептуальные и организационно-правовые основы государственной избирательной политики РФ. Основное внимание уделено основным тенденциям и механизмам её реализации в современных условиях. Обозначен ряд проблем в рассматриваемой сфере и обоснованы соответствующие рекомендации, направленные на совершенствование государственной избирательной политики РФ.

**Ключевые слова:** выборы, избирательное право, государственная избирательная политика, электоральный процесс.

**Kuzmin A.V.**  
*PhD in history,  
associate professor  
Tambov State University n.a. G.R. Derzhavin  
Tambov, Russia*

**Trifonov YU.N.**  
*PhD in philosophy,  
associate professor  
RANEPA  
Tambov*

**STATE ELECTION POLICY: ORGANIZATIONAL  
AND LEGAL FRAMEWORK, TRENDS  
AND MECHANISMS OF IMPLEMENTATION  
IN MODERN CONDITIONS**

**Abstract:** The article considers the conceptual, organizational and legal foundations of the state electoral policy of the Russian Federation. The main attention is paid to the main trends and mechanisms of its implementation in modern conditions. A number of problems in the area under consideration are identified and the corresponding recommendations aimed at improving the state electoral policy of the Russian Federation are substantiated.

**Key words:** elections, electoral law, state electoral policy, electoral process.

Важнейшей формой непосредственной демократии, как известно, являются выборы органов государственной власти и местного самоуправления, представляющие собой не только форму осуществления народовластия, но и необходимое его условие и гарантию. При этом важен не столько факт формального наличия института выборов, сколько его содержательная сторона, способствующая выработке и реализации грамотной государственной избирательной политики на федеральном и региональном уровнях. Это, в свою очередь, создаёт необходимые условия и предпосылки, обеспечивающие приход к власти наиболее квалифицированных представителей общественно-политических структур и других институтов гражданского общества, способных на деле использовать властные полномочия в интересах широких народных масс и общества в целом.

В рамках государственной избирательной политики можно выделить следующие содержательные направления (компоненты):

1) разработка нормативно-правовой базы избирательной системы;

- 2) создание организационной и институциональной основы избирательной системы;
- 3) формирование и обеспечение деятельности институтов представительной демократии;
- 4) установление политико-административного режима избирательного процесса;
- 5) организация и проведение непосредственного избирательного процесса [10, с. 11].

Рассмотрим данные аспекты государственной политики и управления в сфере избирательного процесса более подробно.

Отметим, что вопросам избирательного права должное внимание уделено, прежде всего, в основном законе страны. Одной из основ конституционного строя России является положение ч. 3 ст. 3 Конституции РФ о том, что высшим непосредственным выражением власти народа являются референдум и свободные выборы.

Согласно ч. 2 ст. 32 Конституции РФ граждане Российской Федерации имеют право избирать и быть избранными в органы государственной власти и органы местного самоуправления, а также участвовать в референдуме. Не имеют права избирать и быть избранными граждане, признанные судом недееспособными, а также содержащиеся в местах лишения свободы по приговору суда (ч. 3 ст. 32 Конституции РФ).

Тем самым, государственная избирательная политика РФ имеет прочные конституционно-правовые основы.

В развитие конституционных положений, закрепляющих избирательные права граждан, принят ряд федеральных законов. Прежде всего, следует назвать Федеральный закон от 12 июня 2002 г. № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» [1], имеющий прямое действие и применяемый на всей территории Российской Федерации. В соответствии с ч.2 ст.4 данного закона гражданин РФ имеет право избирать, быть избранным, участвовать в референдуме независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств.

В качестве фундаментальных принципов проведения выборов и референдума в Российской Федерации закреплены:

- свободное и добровольное участие граждан РФ в выборах и референдуме на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании;

– открытое и гласное осуществление деятельности комиссий при подготовке и проведении выборов, референдума, подсчете голосов, установлении итогов голосования, определении результатов выборов, референдума;

– не допущение вмешательства в деятельность комиссий со стороны законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, иных граждан;

– обязательность и периодичность проведения выборов органов власти и депутатов в установленные сроки.

В системе нормативно-правовых актов, регулирующих избирательный процесс, следует также выделить следующие федеральные законы:

– Федеральный закон от 10 января 2003 г. № 19-ФЗ «О выборах Президента Российской Федерации» [2];

– Федеральный закон от 22 февраля 2014 г. № 20-ФЗ «О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» [3];

– Федеральный закон от 26 ноября 1996 г. № 138-ФЗ «Об обеспечении конституционных прав граждан Российской Федерации избирать и быть избранными в органы местного самоуправления» [4].

В данных федеральных законах регламентированы порядок и процедура проведения выборов высшего должностного лица РФ и соответствующих органов власти РФ и местного самоуправления.

Помимо разработки нормативно-правовой базы избирательной системы, создана её институциональная и организационная основы. Речь идёт, прежде всего, о системе избирательных комиссий на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

На вершине «избирательной пирамиды» находится Центральная избирательная комиссия Российской Федерации, которая в соответствии с ч. 1 ст. 21 Федерального закона от 12.06.2002 г. № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» (далее – ФЗ № 67) является федеральным государственным органом, организующим подготовку и проведение выборов, референдумов в Российской Федерации в соответствии с компетенцией, установленной настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами.

Центральная избирательная комиссия Российской Федерации является избирательной комиссией, организующей выборы в федераль-

ные органы государственной власти, а также комиссией референдума, организующей референдум Российской Федерации [4].

Центральная избирательная комиссия Российской Федерации совместно с избирательными комиссиями субъектов Российской Федерации во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и должностными лицами органов местного самоуправления организует государственную систему регистрации (учета) избирателей, участников референдума и участвует в осуществлении регистрации (учета) избирателей, участников референдума, в том числе формирует и ведет регистр избирателей, участников референдума.

Взаимодействие избирательных комиссий с органами государственной следует понимать, как согласованную деятельность, которая реализуется в совершении законных действий с целью управления избирательным процессом.

Избирательные комиссии сильны своим кадровым составом. В России около миллиона членов избирательных комиссий разных уровней.

По мнению Председателя ЦИК России Э. Памфиловой, избирательные комиссии не должны всю свою деятельность концентрировать исключительно на организации и проведении избирательных кампаний. Необходимо наладить непрерывное функционирование системы с полноценным анализом прошедших выборов, переосмыслением законодательства и его правоприменения, всеобъемлющим прогнозом на предстоящие кампании, перманентным обучением членов избирательных комиссий всех уровней [8].

Благодаря совместной конструктивной работе Центральной избирательной комиссии Российской Федерации, органов государственной власти и общественных институтов созданы условия для повышения открытости и прозрачности избирательных процедур, справедливой конкуренции, реализации гражданами своего конституционного права избирать и быть избранными.

Помимо органов государственной власти, важное место в избирательной системе РФ занимают политические партии, общественные объединения и организации.

Становление и развитие современной отечественной избирательной системы тесно связаны с демократическими преобразованиями в нашей стране, строительством правового государства.

Следует подчеркнуть, что современная государственная избирательная политика развивается в соответствии со своими собственными закономерностями, позволяющими выделить ряд тенденций:

1) первая тенденция связана с мерами по развитию кадрового потенциала, организационно-технического и информационно-коммуникационного обеспечения избирательного процесса;

2) второй вектор совершенствования государственной избирательной политики – максимальная открытость для всех институтов и организаций, взаимодействующих в избирательном процессе.

Кадровый состав избирательных комиссий обновлялся за счёт привлечения молодежи. Команда организаторов выборов за последние годы пополнилась энергичными и инициативными молодыми людьми, способными воспринять и улучшить внедряемые новации.

Регулярно принимаются меры по совершенствованию организационно-технического обеспечения избирательного процесса. Так, ещё в 2011 году было принято решение об использовании технических средств подсчета голосов – комплексов обработки избирательных бюллетеней (КОИБ) и утверждена соответствующая инструкция [6].

К началу президентской кампании 2018 года был принят ряд нормативных актов, направленных на внедрение новаций в избирательный процесс. В частности, был утверждён новый порядок использования технических средств подсчета голосов – комплексов обработки избирательных бюллетеней 2017 на выборах и референдумах, проводимых в Российской Федерации [7].

КОИБ-2017 использовался как составная часть средств автоматизации Государственной автоматизированной системы Российской Федерации «Выборы» для участковых комиссий.

С 2017 года в единый день голосования ЦИК России показывает ход и предварительные итоги голосования по местному времени на выборах разного уровня. Закончилось голосование на Камчатке – начался подсчет в режиме онлайн, все видят, какой там результат. Это еще один важнейший шаг к созданию открытой и прозрачной системы: не надо ничего объявлять, все результаты представляются в прямом доступе [8].

Новейшие технические избирательные стандарты были распространены на все последующие выборы в Российской Федерации. Все они существенным образом повышают доверие граждан к избирательной системе и к результатам выборов. Например, впервые на региональных выборах 9 сентября 2018 года транслировались данные о ходе голосования на плазменных панелях в ЦИК России в режиме реального времени.



Такая организация избирательного процесса, при котором информация доступна каждому, кто ею интересуется, уникальна. В частности, в Москве 9 сентября 2018 года работали зарубежные эксперты из Австралии, которые с восторгом говорили, что ничего подобного в мире просто нет. За голосованием могли наблюдать не только СМИ, но и любой избиратель, поскольку видеонаблюдение осуществлялось в 47 регионах. И это тоже принесло свои плоды. Такой масштабный уровень прозрачности привел к тому, что количество реальных жалоб намного уменьшилось [8].

Применение средств видеонаблюдения, организованное не только в помещениях участковых избирательных комиссий, но и в территориальных избирательных комиссиях, значительно повысило прозрачность выборов. В совокупности с применением QR-кодирования данных протоколов участковых комиссий это дает существенное повышение скорости и максимально прозрачный механизм ввода этих протоколов уже в систему ГАС «Выборы» в территориальных избирательных комиссиях, где проводится видеонаблюдение и осуществляется общественный контроль.

Важную роль в совершенствовании избирательного процесса играют институты гражданского общества, научное и экспертное сообщество, пул общественных наблюдателей и представителей средств массовой информации. Их заинтересованное участие помогает предупреждать возможные злоупотребления, вовремя выявлять, разрешать возникающие конфликты.

Одним из важнейших факторов реализации современной государственной избирательной политики является взаимодействие власти и институтов гражданского общества. Особая роль при этом выполняется Общественной палатой РФ и Общественными палатами субъектов РФ. При этом наибольшие достижения общественных палат в последние годы связаны с развитием общественного контроля, прежде всего в сфере избирательного процесса. Так, в организацию общественного наблюдения на выборах общественные палаты всех уровней включились ещё в 2018 году. Общественники совместно с представителями Центральной избирательной комиссии РФ разработали золотой стандарт наблюдения за обеспечением избирательных прав граждан, который был использован общественными наблюдателями при оценке ситуации на конкретных избирательных участках.

Более 150 тыс. наблюдателей во всех регионах страны осуществляли в 2018 году общественный контроль за ходом президентских выборов.

В последующем практика общественного наблюдения за ходом избирательного процесса получила дальнейшее развитие. В частности, осуществлена корректировка регионального законодательства, что позволило привлечь к общественному контролю на выборах в регионах около 40 тысяч наблюдателей. Оправдала себя практика создания рабочих групп для осуществления мониторинга избирательного процесса в наиболее сложных с точки зрения возможных нарушений регионах [9, с. 34].

Для повышения гражданской активности и реализации активного избирательного права принимались меры по созданию необходимых условий, в том числе по исключению необоснованных требований и ограничений [14, с. 3].

Зарекомендовала себя практика создания мониторинговых групп, включая тесное взаимодействие с институтом Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации, с мониторинговой группой Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека.

На выборах Президента Российской Федерации в марте 2018 года благодаря всем нововведениям удалось вывести избирательную кампанию на качественно новый уровень прозрачности. Были приложены максимальные усилия, чтобы гарантировать свободное и осознанное волеизъявление всех граждан РФ на этих значимых выборах для нашей страны. В результате масштабная кампания по выборам Президента РФ прошла достойно [8].

Технические средства подсчета голосов, число которых было значительно увеличено в период подготовки к выборам Президента Российской Федерации 18 марта 2018 года, широко применялись и в единый день голосования 9 сентября 2018 года – их использовали 9710 участковых избирательных комиссий. При этом более 80% избирательных комиссий, участвующих в организации выборов, были оснащены компьютерной техникой со специальным программным обеспечением, что позволило им воспользоваться методом изготовления итоговых протоколов участковых избирательных комиссий с QR-кодом.

Итак, важным трендом государственной политики и управления в сфере избирательного процесса стало использование информационно-коммуникационных технологий.

По мнению специалистов, необходимым условием для становления электронной демократии в нашей стране является цифровизация избирательного процесса, включая электронное голосование [13, с. 165].

Отметим, что с 2018 года началось участие Центральной избирательной комиссии РФ в национальной программе «Цифровая эконо-

мика Российской Федерации» в части внедрения инновационных технологий в избирательный процесс. Были предприняты меры по созданию уникального мобильного пространства, позволяющего избирателям реализовать свое избирательное право в удобных для них местах. С этой целью был реализован проект «Мобильный избиратель», направленный на замену открепительных удостоверений. Тем самым, избиратели получили возможность голосовать на выборах по месту нахождения в пределах своего региона.

Впервые технология Мобильного избирателя была применена в 2017 году в единый день голосования 10 сентября. Тогда этой услугой тогда воспользовалось более 200 тысяч избирателей. На выборах Президента Российской Федерации – почти 5,7 млн. избирателей, а на региональных выборах в сентябре 2018 года – 922 тысячи. При этом участие таких мобильных избирателей в выборах очень высока – более 80%.

8 сентября 2019 года в Москве проведен эксперимент по дистанционному электронному голосованию.

В рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» реализуются очередные этапы проекта «Мобильный избиратель» – создание цифровых избирательных участков.

Этапы реализации проекта: 2019 год – образование 30 цифровых избирательных участков в г. Москве; 2020 год – 2500 цифровых избирательных участков в регионах России; 2021 год – 5000 цифровых избирательных участков по всей территории России.

Основной элемент цифрового избирательного участка – терминал для голосования, который сможет формировать электронный бюллетень по тем выборам, на которых гражданин обладает активным избирательным правом.

Как подчёркивает Э.С. Юсубов, реализация проекта «Мобильный избиратель» стимулирует гражданскую активность избирателей [14, с. 6].

Следует особо обратить внимание на новеллы отечественного законодательства, направленные на проведение эксперимента по голосованию на цифровых избирательных участках, образованных в городе федерального значения Москве, в целях создания дополнительных условий для реализации активного избирательного права граждан Российской Федерации, находящихся в день голосования на выборах за пределами избирательного округа, в котором они обладают активным избирательным правом [5].

В практику работы избирательных комиссий активно внедряется формат дистанционного голосования. Был принят Федеральный закон от 29 мая 2019 года № 103-ФЗ «О проведении эксперимента по орга-

низации и осуществлению дистанционного электронного голосования на выборах депутатов Московской городской Думы седьмого созыва».

В настоящее время внедрению технологии дистанционного голосования способствует ситуация, связанная с пандемией коронавируса. Перенесённое на 1 июля 2020 года общероссийское голосование по вопросу одобрения изменений в Конституцию Российской Федерации сделало данную технологию востребованной.

Как заявила Председатель ЦИК России Э. Памфилова, «основная задача организаторов голосования – обеспечение достоверности и легитимности итогов голосования. Мы видим решение этой задачи в создании максимально удобных и доступных условий для голосования наших граждан, максимальной открытости и прозрачности процедур голосования, обеспечении полномасштабного общественного контроля, обязательном присутствии наблюдателей при проведении всех, подчеркиваю, форм голосования» [11].

В целом же, как утверждает Д.М. Худoley, организация и проведение дистанционного голосования будет способствовать повышению электоральной активности за счёт избирателей, которые по определённым причинам не могут явиться на избирательный участок [13, с. 169].

В соответствии с последними изменениями федерального законодательства предусмотрена возможность сбора подписей избирателей с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг на выборах в органы государственной власти.

Итак, для достижения конституционно значимой цели подлинного народовластия политическое руководство страны принимает меры по совершенствованию избирательного законодательства, внедряет практику «электронного» голосования, повышает роль институтов общественного наблюдения и контроля и т.д.

Вместе с тем, в ходе реализации современной государственной избирательной политики наблюдается немало проблем и нерешённых вопросов. Наибольший негативный резонанс получили многочисленные нарушения избирательного законодательства при проведении выборов депутатов Государственной Думы РФ 2016 года.

В проблемном поле избирательного процесса особо выделим наблюдающуюся перманентную корректировку избирательного законодательства в угоду сиюминутным политическим интересам государственно-властной элиты.

Более того, изначально при разработке избирательного законодательства были допущены концептуальные погрешности. Так, по мнению Э.С. Юсубова, содержание Федерального закона от 12 июня 2002 года

№ 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» в большей мере были направлены на реализацию пассивного избирательного права, в ущерб гарантиям активного участия гражданина в избирательном процессе [14, с. 4].

Приходится также констатировать отсутствие реальной конкуренции участников избирательного процесса, недостаточная независимость избирательных комиссий, жесткие правила регистрации и выдвижения кандидатов и др.

В связи с этим в экспертном сообществе предлагаются меры по решению обозначенных проблем. Так, изменение порядка формирования избирательных комиссий позволило бы обеспечить их реальную самостоятельность и независимость. Речь идёт о том, что состав комиссий должен формироваться политическими партиями и представителями гражданского общества. Не менее важно обеспечить финансовую и материально-техническую независимость избирательных комиссий от исполнительных органов власти [12, с. 129].

Высказываются предложения о разработке Кодекса избирателя, который способствовал бы повышению электоральной активности и политической грамотности граждан РФ, особенно молодёжи.

В заключение отметим, что команда организаторов выборов ставит перед собой амбициозную задачу. Предполагается, что к следующему федеральному электоральному циклу, который начнется в 2021 году, будет создана современнейшая система голосования на основе новейших информационных технологий, аналогов которой в мире не будет. Над этим проектом ведётся интенсивная работа со специалистами, в том числе из IT-сферы. Его реализация позволит достичь баланса максимальной открытости, прозрачности, доступности процедуры голосования для граждан, и абсолютной безопасности технической части избирательной системы, которая позволила бы в век кибернетических войн полностью защитить её от любого внешнего вторжения [8].

Таким образом, составной частью государственной политики РФ является государственная избирательная политика, под которой понимается реализация функций государства в сфере обеспечения избирательных прав граждан.

### *Список литературы*

1. Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации: Федеральный закон от 12 июня 2002 г. № 67-ФЗ // Собр. законодательства РФ. 2002. № 24. Ст. 2253

2. О выборах Президента Российской Федерации Федеральный закон от 10 января 2003 г. № 19-ФЗ // Собр. законодательства РФ. 2003. № 2. Ст. 171.
3. О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации: Федеральный закон от 22 февраля 2014 г. № 20-ФЗ «и» // Собр. законодательства РФ. 2014. № 8. Ст. 740
4. Об обеспечении конституционных прав граждан Российской Федерации избирать и быть избранными в органы местного самоуправления: Федеральный закон от 26 ноября 1996 г. № 138-ФЗ // Собр. законодательства РФ. 1996. № 49. Ст. 5497.
5. О проведении эксперимента по голосованию на цифровых избирательных участках, образованных в городе федерального значения Москве, на дополнительных выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации седьмого созыва и выборах высших должностных лиц субъектов Российской Федерации (руководителей высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации), проводимых 8 сентября 2019 года [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.05.2019 г. № 102-ФЗ. – Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72153866/> (дата обращения – 30.06.2020).
6. Об Инструкции о порядке использования технических средств подсчета голосов – комплексов обработки избирательных бюллетеней 2010 на выборах и референдумах, проводимых в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Центральной избирательной комиссии РФ от 6 июля 2011 г. №19/204-6. – Режим доступа: URL: <http://tambov.izbirkom.ru> (дата обращения – 05.06.2020).
7. Об Инструкции о порядке использования технических средств подсчета голосов – комплексов обработки избирательных бюллетеней 2017 на выборах и референдумах, проводимых в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Центральной избирательной комиссии РФ от 8 февраля 2018 г. N 139/1148-7 – Режим доступа: URL: <http://tambov.izbirkom.ru> (дата обращения – 05.06.2020).
8. Вестник ЦИК России. Специальный выпуск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://vestnik.cikrf.ru/vestnik/> (дата обращения – 05.06.2020).
9. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2019 год. – М., Общественная палата Российской Федерации, 2019. – 233 с.
10. Веревкин А.И. Политико-административный режим регулирования избирательного процесса в современной России: автореф. дис. ... канд. полит. наук / А.И. Веревкин. – Санкт-Петербург, 2012. – 25 с.
11. Состоялось 250-е заседание Центральной избирательной комиссии Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.cikrf.ru/news/cec/46366/> (дата обращения – 05.06.2020).
12. Мармилова Е.П. Особенности государственной электоральной политики (по материалам экспертного опроса) / Е.П. Мармилова // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2016. – № 4 (49). – С. 129-134.

13. Худoley Д.М. Электронное голосование – необходимость для цифровизации избирательного процесса Российской Федерации / Д.М. Худoley // Конституционное, административное, финансовое и международное право. – 2019. – № 2. – С. 169-176.

14. Юсубов Э.С. «Мобильный избиратель» как новая гарантия активного избирательного права // Избирательное право. – 2018. – № 2. – С. 2-11.

**Курносова Д.А.**

*бакалавр по направлению подготовки «Государственное  
и муниципальное управление»*

*Южно-Российский институт управления –  
филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Ростов-на-Дону, Россия*

**Труханович Д.С.**

*старший преподаватель кафедры государственного  
и муниципального управления*

*Южно-Российский институт управления –  
филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Ростов-на-Дону, Россия*

## **КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

**Аннотация:** В данной статье авторы рассматривают основные модели урегулирования конфликта интересов на муниципальной службе. На основании результатов опроса муниципальных служащих Администрации Тарасовского района Ростовской области авторы приходят к выводу, что необходима комплексная модель управления конфликтом интересов на муниципальной службе. По мнению авторов, управление конфликтом интересов на муниципальной службе должно включать в себя три основных блока: профилактика, предотвращение и урегулирование. Конкретные меры в рамках данных трех блоков должны включать как административные меры, так и меры по формированию ценностей неприятия коррупции за счет трансформации корпоративной культуры служащих.

**Ключевые слова:** муниципальная служба, конфликт интересов, муниципальный служащий, опрос, мнение респондентов, меры по предупреждению

возникновения конфликта интересов, управление конфликтом интересов, модель управления конфликтом интересов.

**Kurnosova D.A.**

*bachelor of training direction “State and municipal management”,*

*URIU RANEPА,*

*Rostov-on-Don, Russia*

**Trukhanovich D.S.**

*senior Lecturer of the Department of GMU, URIU RANEPА,*

*Rostov-on-Don, Russia*

### **COMPREHENSIVE MODEL FOR MANAGING CONFLICTS OF INTEREST ON THE MUNICIPAL SERVICE**

**Abstract:** In this article, the authors consider the main models for resolving conflicts of interest in the municipal service. Based on the results of a survey of municipal employees of the Tarasovsky District Administration of the Rostov Region, the authors conclude that a comprehensive model for managing conflicts of interest in the municipal service is necessary. According to the authors, the management of conflicts of interest in the municipal service should include three main blocks: prevention, prevention and settlement. Specific measures within these three clusters should include both administrative measures and measures to create values against corruption through the transformation of the corporate culture of employees.

**Key word:** municipal service, conflict of interest, municipal employee, survey, respondents' opinion, conflict of interest prevention measures, conflict of interest management, conflict of interest management model

Как российские, так и зарубежные исследователи отмечают, что предотвращение и урегулирование конфликта интересов осуществляется в рамках той иной модели.

Классической типологией моделей предотвращения и урегулирования конфликта интересов является деление на модели, ориентированные на подчинение правилам, и модели, ориентированные на профессиональную культуру муниципальных служащих [1-4]. Данный подход отражает традиционную дихотомию дискуссии Фридриха – Файнера и акцентирует внимание на источниках контроля и инструментах совершенствования этичного поведения муниципальных служащих (см. табл. 1).



Таблица 1

**Основные модели регулирования конфликта интересов  
на муниципальной службе:  
сравнительная характеристика [6]**

| Критерий сравнения               | Модели, основанные на подчинении правилам ( <i>compliance-based model</i> )                      | Модели, основанные на профессиональной этике ( <i>integrity-based model</i> )                                        |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Акценты регулирования            | Найм родственников, подарки, совместительство, служебная информация                              | Трудоустройство после увольнения, политическая деятельность, служебные разоблачения                                  |
| Ответственность                  | Уголовная, обязательное отстранение от исполнения служебных обязанностей при конфликте интересов | Административная и гражданско-правовая                                                                               |
| Этическое регулирование          | Кодекс правил                                                                                    | Кодекс этики и трудовой контракт или кодекс поведения и методические рекомендации ( <i>guidelines</i> ) для ведомств |
| Этическая инфраструктура         | Централизованная, непубличные декларации                                                         | Децентрализованная, публичные декларации                                                                             |
| Вместе с реформами               | Снижение административных барьеров, деюрокраатизация                                             | Открытое правительство, регулирование лоббизма                                                                       |
| Смысл регулирования <sup>1</sup> | Снижение спроса на коррупцию и повышение цены предложения                                        | Создание корпоративной культуры, препятствующей предложению                                                          |

Compliance-based модель предполагает внутренний и внешний контроль за действиями муниципальных служащих на предмет (несоответствия их деятельности формальным детализированным правилам поведения. Основными инструментами реализации являются: законодательство, кодексы правил (Codes of Rules and Regulations) и вертикальный контроль [4]. Идеальный вариант этой модели реализован в том случае, когда муниципальный служащий в каждом своем «индивидуальном этическом выборе ограничен дилеммой: следовать правилам (этичное поведение) или нарушать их (неэтичное поведение)» [5]. Недостатком модели, помимо издержек контроля и информационной асимметрии, является вымывание профессиональной культуры из деятельности муниципальных служащих: «Вместо того, чтобы думать

о правильности своих действий, сотрудники сосредоточены на подсчете выгод и издержек от подчинения или неподчинения правилам и на попытках перехитрить систему».

Integrity-based модель реализуется за счет внутреннего этического контроля, включая самоконтроль, и внешнего общественного контроля (демократическая подотчетность). Этический самоконтроль состоит из двух взаимосвязанных элементов: способности муниципального служащего судить об этичности действий и желании действовать этично (морального характера). Инструментами реализации модели являются: тренинги этичного поведения, кодексы этики, индивидуальный коучинг, а также постоянное изучение основных принципов поведения и развитие у муниципальных служащих навыков принятия этических решений. Проблемы модели связаны с ее уязвимостью перед внешними факторами эффективности.

Таким образом, можно отметить, что данные модели регулирования конфликта интересов на муниципальной службе охарактеризованы различием в специфике правил и норм подчинения, которые основываются на различных факторах. В частности, рассмотрены меры регулирования, которые опираются на подчинение предписанным правилам и на меры, основанные на профессиональной этике.

Однако на практике ни одна из вышесказанных моделей не реализуется в чистом виде. Нами проведен опрос муниципальных служащих Администрации Тарасовского района Ростовской области, цель которого заключалась в выявлении мнения служащих о мерах по предотвращению конфликта интересов, поиска причин его возникновения. Срок проведения опроса: с 14 мая по 27 мая 2020 года. Всего в администрации муниципальных служащих – 74 человека (по данным на 1.05.2020). В опросе приняли участие 15 человек. Из количества респондентов чуть более половины заняли мужчины (60 %), что в целом соответствует гендерному распределению муниципальных служащих в Администрации. Преимущественной возрастной категорией являются муниципальные служащие в возрасте от 37 до 50 лет (53,3 % от всех опрошенных), вторая по распространенности возрастная категория – 26-36 лет (33,3% от всех опрошенных).

В структуру опроса был включен вопрос о том, что по мнению муниципальных служащих, должно лежать в основе предупреждения и разрешения конфликта интересов.

На основе приведенных ответов выявлено, что респонденты считают, что основным элементом, который должен быть заложен в основу предупреждения и разрешения конфликтов интересов на муниципальной службе выступает более комплексное законодательство о противодействии кор-

рупции, а также жесткая система наказаний в органе управления. Кроме этого, респонденты выделили такие меры как: формирование моральных ценностей, не позволяющих совершить преступления коррупционной направленности и нормы этического поведения (см. табл. 2).

Таблица 2

**Что должно лежать в основе предупреждения и разрешения конфликта интересов?**

| Варианты ответов |                                                                                                                       | Всего ответов | % от отчего числа ответов |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|
| 1                | законодательство о противодействии коррупции и «жесткая» система наказаний                                            | 10            | 40,0%                     |
| 2                | моральные нормы, ценности и ценностные установки (служащий не должен даже иметь мысли реализовать конфликт интересов) | 5             | 20,0%                     |
| 3                | профессиональная культура служащих, этическое регулирование их поведения                                              | 6             | 24,0%                     |
| 4                | законодательство о муниципальной службе и меры дисциплинарных взысканий                                               | 4             | 16,0%                     |

Кроме этого, большинство опрошенных негативно оценивают радикальные меры, за усиление уголовной ответственности за коррупцию и полагают, что мер административной и гражданско-правовой ответственности служащих, регулирования конфликта интересов будет достаточно (см. табл. 3).

Таблица 3

**Мнение респондентов об уголовных и административных мерах за не разрешение конфликта интересов**

| Варианты ответов   | Является ли излишней уголовная ответственность за несообщение о возникновении конфликта интересов? |                           | Достаточно ли будет административной и гражданско-правовой ответственности служащих, регулирования конфликта интересов?» |                           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                    | Всего ответов                                                                                      | % от отчего числа ответов | Всего ответов                                                                                                            | % от отчего числа ответов |
| да                 | 7                                                                                                  | 53,3                      | 7                                                                                                                        | 46,7                      |
| скорее да, чем нет | 4                                                                                                  | 26,7                      | 5                                                                                                                        | 33,3                      |
| скорее нет, чем да | 2                                                                                                  | 13,3                      | 2                                                                                                                        | 13,3                      |
| нет                | 2                                                                                                  | 13,3                      | 1                                                                                                                        | 6,7                       |

Основными методами и способами разрешения ситуации конфликта интересов респонденты считают административные методы. Административные способы и методы разрешения конфликтов рассматривают как силовое разрешение конфликта. Применяя данные методы, руководитель опирается, прежде всего, на законодательные, правовые и нормативные акты в сфере муниципальной службы. Кроме этого, респондентами выделены педагогические и организационные методы, но оценены они в меньшей степени по влиянию на разрешение конфликта интересов (см. табл. 4).

*Таблица 4*

**Ответ респондентов на вопрос «Как Вы полагаете, какие способы и методы разрешения конфликта интересов наиболее действенные?»**

| Варианты ответов              | Всего ответов | % от общего числа ответов |
|-------------------------------|---------------|---------------------------|
| Административные              | 11            | 73,3                      |
| Педагогические                | 2             | 13,3                      |
| Организационно-управленческие | 2             | 13,3                      |

Таким образом, на основе анализа мнений респондентов, мы пришли к выводу, что необходима комплексная модель, которая будет включать в себя и нормативное регулирование, и регулирование через моральные нормы.

Такая модель должна опираться на систему «точечного» регулирования, заимствуя лишь наиболее эффективные практики предотвращения и урегулирования конфликта интересов. Вследствие чего использовать законодательно установленную систему предотвращения и регулирования конфликта интересов недопустимо из-за её непригодности к современным условиям. В частности, она не предусматривает такие аспекты как: методы профилактики возникновения конфликта интересов, методы диагностики и прогнозирования течения конфликта интересов, а также особенности разрешения конфликта интересов на муниципальной службе. Вследствие этого мы предлагаем модель управления конфликтом интересов в практике муниципального управления.

Данная модель опирается на основополагающие управленческие функции, а именно: планирование, организация, контроль, координация, мотивация. Практическая реализация данных функций позволяет своевременно предвидеть и предотвратить конфликт интересов (см. рис. 1).



**Рис. 1.** Комплексная модель управления конфликтом интересов

Далее – рассматриваем каждый элемент модели отдельно.

1. Предупреждение (профилактика) конфликта интересов. Данный аспект комплексной системы управления конфликтом интересов должен включать различные факторы и механизмы, которые будут минимизировать возможность возникновения конфликта интересов.

Выделяют две группы методов профилактики конфликтов в органе муниципального управления: социально-управленческие и индивидуально-психологические [7].

К группе социально-управленческих методов регулирования конфликта интересов, по нашему мнению, необходимо отнести повышение уровня оплаты труда муниципальных служащих, так как на основе анализа мнений респондентов, мы пришли к выводу о том, что именно острая материальная нужда и систематически низкий уровень доходов могут подтолкнуть служащего к совершению преступления коррупционной направленности (см. табл. 5).

Таблица 5

**Ответ респондентов на вопрос  
«Что может Вас подтолкнуть  
к ситуации конфликта интересов?»**

| Варианты ответов                                                               | Всего ответов | % от отчего числа ответов |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|
| систематически низкий уровень доходов                                          | 2             | 13,3                      |
| острая материальная нужда (болезнь родственника, потеря дома и пр.)            | 9             | 60,0                      |
| желание приобрести дорогостоящую покупку или потратить деньги на отдых         | 1             | 6,7                       |
| мои моральные принципы и ценности не позволят мне совершить такое преступление | 3             | 20,0                      |

На основе ответов респондентов, мы видим, что денежного содержания муниципальным служащим, работающим в Администрации Тарасовского района, не хватает. Так, почти 70% опрошенных не хватает денежного содержания даже для удовлетворения минимальных потребностей (см. табл. 6).

Таблица 6

**Ответ респондентов на вопрос  
«Вам хватает вашего денежного содержание  
для удовлетворения минимальных потребностей  
(еда, жилье, транспорт, содержание детей и пр.)?»**

| Варианты ответов   | Всего ответов | % от отчего числа ответов |
|--------------------|---------------|---------------------------|
| скорее да, чем нет | 4             | 26,7                      |
| скорее нет, чем да | 6             | 40,0                      |
| нет                | 5             | 33,3                      |

Вследствие низкого уровня оплаты труда служащих необходимо ввести систему бонусов и поощрений, которые будут выплачиваться на основе учета критериев эффективности работы. Также предлагаем принимать муниципальным служащим участие в регио-

нальных и федеральных конкурсах. Кроме этого, дополнительным источником заработка может быть преподавательская деятельность, осуществлять которую не запрещается рамками российского законодательства.

Под индивидуально-психологическим воздействием понимается «воздействие одного индивида на психику другого индивида (группы), которое в своей произвольной форме исходит из определенного мотива и преследует цель изменения или укрепления взглядов, мнений, отношений, установок и других психологических явлений. Предлагается проводить открытую и комплексную проверку выполнения служебных обязанностей на возникновение коррупционной направленности. Кроме этого рекомендуется при приеме на работу в Администрацию Тарасовского района проводить тестирование служащих на склонность коррупционных проявлений.

## 2. Предотвращение конфликта интересов.

Для реализации данного направления необходимо, во-первых, осознание конфликтной ситуации. Для того чтобы конфликт стал реальным, его участники должны осознавать сложившуюся ситуацию как конфликтную. Понимание ситуации как конфликтной выступает результатом осмысления действий муниципального служащего, которые противоречат интересам служения обществу. Именно понимание ситуации как конфликтной порождает необходимость предотвращения конфликта интересов.

В целях реализации данного этапа управления конфликтом интересов можно создавать в пределах каждого муниципального района единую комиссию по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов путем внесения дополнений в Закон о противодействии коррупции и Закон № 25-ФЗ. Кроме этого необходимо осуществлять постоянную информационную работу и работу по разъяснению норм антикоррупционного законодательства.

Необходимо минимизировать факторы, которые могут оказать наибольшее влияние на совершение муниципальным служащим преступления коррупционной направленности, а именно: повысить денежное содержание (конкретные мероприятия приведены в элементе модели –предупреждение), низкий уровень профессиональной культуры и отсутствие социальных гарантий (см. табл. 7).

Таблица 7

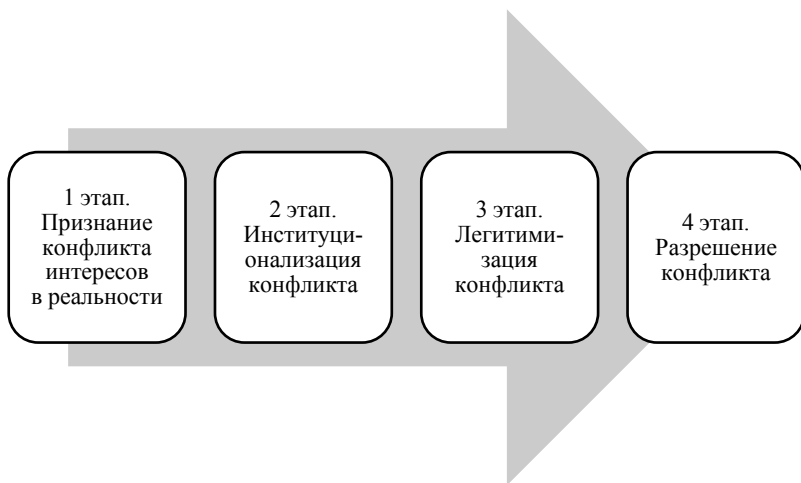
**Ответ респондентов на вопрос «Какие факторы  
и в какой степени могут оказать влияние  
на совершение муниципальным служащим  
преступления коррупционной направленности»**

|                                                                                                   | данный фактор отсутствует | не влияет | скорее не влияет, чем влияет | скорее влияет, чем нет | существенно влияет |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|------------------------------|------------------------|--------------------|
| Прямой приказ руководства                                                                         | 6,7                       | 6,7       | 40,0                         | 26,7                   | 13,3               |
| Низкий уровень денежного содержания                                                               | 0                         | 6,7       | 13,3                         | 33,3                   | 40,0               |
| Отсутствие (не реализуемость) социальных гарантий                                                 | 13,3                      | 0         | 33,3                         | 40                     | 6,7                |
| Низкий уровень профессиональной культуры                                                          | 6,7                       | 6,7       | 33,3                         | 40                     | 6,7                |
| Несоответствие муниципального служащего требованиям, которые определены к замещаемой им должности |                           | 6,7       | 33,3                         | 40                     | 13,3               |
| отсутствие современных и действенных методов и мер стимулирования муниципальных служащих          | 6,7                       | 6,7       | 26,7                         | 46,7                   | 6,7                |
| отсутствие контроля за соблюдением антикоррупционного законодательства                            |                           |           | 46,7                         | 40                     | 6,7                |
| желание служащего делать тоже, что и его начальник («а чем я хуже?»)                              | 13,3                      | 6,7       | 40                           | 33,3                   |                    |

### 3. Урегулирование конфликта интересов.

Данный этап, по нашему мнению, состоит из четырех взаимосвязанных элементов, которые представлены на рисунке 2.





**Рис. 2.** Этапы урегулирования конфликта интересов

Урегулирование конфликта интересов может характеризоваться процессом изменения служебного положения муниципального служащего, который является стороной конфликта интересов; отказом от выгоды, которая послужила причиной конфликта; созывом конфликтной комиссии, которая объективно оценит действия муниципального служащего.

В случае, когда возникновение конфликта интересов предотвратить не удалось, стоит применять быстрые и четко скоординированные действия по его урегулированию. В данном случае считаем, что целесообразно обратиться к нормам, установленным законодательством.

Финальным этапом урегулирования конфликта интересов выступает его разрешение.

Урегулирование и разрешение, в соответствии с данной интерпретацией, являются формами управления конфликтного взаимодействия, которые установлены на законодательном уровне. Но при более комплексном изучении сущностного содержания конфликта интересов становится видно, что конфликтом интересов в сфере муниципального управления можно и нужно управлять, так как именно управление конфликтом дает возможность уменьшить степень негативного воздействия.

Таким образом, для эффективного предотвращения и урегулирования конфликта интересов необходима комплексная система мер, которая может быть представлена в виде системы управления конфликтом интересов на муниципальной службе.

Мы прилагаем следующее определение понятия «управление конфликтом интересов»: это процесс осознанного влияния на конфликтные ситуации с целью их диагностики, профилактики и плодотворного разрешения, а также для снижения отрицательного и увеличения позитивного влияния на функционирование органа муниципального управления с целью достижения поставленных задач.

При этом управление конфликтом интересов на муниципальной службе должно опираться как на жесткие административные меры, так и на моральные нормы, ценности и ценностные установки муниципальных служащих.

#### *Список литературы*

1. *Gilman S.* Public Sector Ethics and Government Reinvention: Realigning Systems to Meet Organizational Change // *Public Integrity*. 1999. Vol. 1. № 2. P. 175-192.
2. OECD. Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, 2000. 76 p.
3. *Paine L. S.* Managing for Organizational Integrity // *Harvard Business Review*. 1994. № 2. P. 106-117.
4. *Maesschalck J.* Approaches to Ethics Management in the Public Sector: A Proposed Extension of the Compliance-Integrity Continuum // *Public Integrity*. 2004-2005. Vol. 7. № 1. P. 22-25.
5. Fox C. The Use of Philosophy in Administrative Ethics // *Handbook of Administrative Ethics* / ed. by T.L. Cooper. N. Y.: Marcel Dekker, 2001. 110 p.
6. *Агафонова М.С., Полянская Е.В.* Управление конфликтами в организации / М.С. Агафонова, Е.В. Полянская // *Современные наукоемкие технологии*. – 2014. – № 7-2. – С. 134-135.
7. *Агафонова М.С., Палёха А.А.* Концептуальная модель управления конфликтами в организации / М.С. Агафонова, А.А. Палёха // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. – 2018. – № 8. – С. 165-172.

**Ляхина А.А.,  
Шубина А.Д.**  
*студентки Тамбовского  
государственного университета  
имени Г.Р. Державина  
г. Тамбов, Россия*

**ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ:  
ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ И ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ**

**Аннотация:** Актуальность темы исследования состоит в том, что в современных условиях государственного управления конфликтные ситуации неизбежны, в том числе и политические, поскольку конфликт – это противостояние и столкновение интересов и взглядов, которых повсеместно фигурирует огромное множество. Следовательно, на каждого единомышленника найдется хотя бы один оппонент. Это позволяет сделать вывод о том, что в современном мире конфликт неминуем, а значит и проблема остается актуальной. В современном мире интерес политологов в большей степени обращен к определенному спектру проблем политической стабильности, таким как напряжение и конфликты, поскольку они оказывают значительное влияние не только на систему государственного управления, но и абсолютно на все стороны жизни общества.

**Ключевые слова:** политический конфликт, государственное управление, урегулирование политического конфликта, эффективное управление конфликтом.

**Lyakhina A.A.,  
Shubina A.D.**  
*students of Tambov state University  
named after G.R. Derzhavin  
Tambov, Russia*

**POLITICAL CONFLICTS IN MODERN CONDITIONS  
OF STATE GOVERNANCE: FEATURES  
OF MANIFESTATION AND WAYS OF RESOLUTION**

**Abstract:** The relevance of the research topic is that, in modern conditions of public administration, conflict situations are inevitable, including political ones, since a conflict is a confrontation and a clash of interests and views, which are enumerated everywhere. Therefore, for every like-minded person there is at least one opponent. This allows us to conclude that in the modern world, conflict is inevitable, and therefore the problem remains relevant. In the modern world, the interest of po-

litical scientists is more focused on a certain range of problems of political stability, such as tension and conflicts, since they have a significant impact not only on the public administration system, but also on absolutely all aspects of society.

**Key words:** political conflict, public administration, political conflict settlement, effective conflict management.

Англо-германский социолог, политолог и общественный деятель Ральф Дарендорф считал: «отсутствие конфликта является чем-то удивительным и ненормальным». Конфликт является неотъемлемой частью политической жизни, поскольку он, зачастую, выступает катализатором назревших социально-политических изменений.

Ничего в этом мире не случается без какой-либо на то причины, и конфликт – не исключение. Политический конфликт, в большинстве своем, возникает по универсальной причине, в качестве которой выступает удовлетворение потребностей и отстаивание своих интересов. Зачастую, данные цели бывают труднодоступны, если не прибегнуть к использованию структур государственного управления для их достижения. В таком случае, можно сказать, что причиной политического конфликта является не «жажда власти», а попытка удовлетворить свои потребности. Однако, в ходе борьбы у субъектов противостояния может возникнуть сдвиг целей. Им начинает казаться, что, получив доступ к системе государственного управления, они могут подчинить себе все остальное, поэтому первостепенной для них становится борьба за власть.

Далее нам предстоит рассмотреть несколько основных факторов возникновения политических конфликтов в государственном управлении, таких как:

- отношения «господства и подчинения», присутствующие в обществе и разделяющие государства, социальные слои, политические объединения, различного рода группы и отдельных индивидов по их мнениям, интересам и позициям. данные отношения в теории не имеют ничего общего с эксплуатацией и угнетением, а отражают порядок командования, установленный в обществе;

- существующие разногласия по поводу ценностных ориентаций, политических предпочтений и идеалов;

- осознание индивидами своей приверженности к позициям определенных социальных, политических, религиозных, национальных или субкультурных общностей;

- возможность использования силовых ресурсов. официально применить силу имеет право только государство, что порождает в не-

которых индивидах чувство несправедливости и увеличивает у них желание добраться до рычагов управления.

Факторы, способствующие возникновению политических конфликтов в системе государственного управления, в основном делятся на две группы – объективные и субъективные.

К первой группе факторов относятся:

- затруднения, вызванные радикальным реформированием политической и социальной систем общества. Примером может послужить кризис КПСС. В период инспирации «обновленного» общества, партия так и не смогла перестроиться под осуществленные изменения, что привело к её распаду;

- кризис в развитии политической, экономической, социальной и духовной сферах жизни общества. В качестве примера выступает СССР 80-х годов: общество разочаровано в идеологии, запрещена деятельность всех религиозных организаций, глубокий экономический кризис;

- затруднения, вызванные непредвиденными обстоятельствами – войнами, стихийными бедствиями, мировым финансовым кризисом и т.п.

Ко второй группе факторов возникновения политических конфликтов в государственном управлении относятся:

- кризис легитимности – обстоятельства, при которых подвластные слои населения отказываются воспринимать справедливыми действия правящей элиты и обстановку в стране;

- отказ правящих кругов от учета интересов своих подчиненных;

- некомпетентность политических лидеров – отсутствие у них необходимых навыков, знаний и умений, позволяющих им грамотно регулировать ситуацию в стране и на международной арене. Представители власти, зачастую, не дают себе отчета о происходящем и не способны здраво реагировать на «взрывоопасные» процессы, протекающие в обществе [1].

В качестве одной из причин возникновения политического конфликта в условиях современного государственного управления может выступать такое понятие, как неудовлетворенность. В данном случае ситуация развивается в несколько этапов.

Первым этапом является зарождение и развитие неудовлетворенности в определенных условиях. Зачастую оно возникает по причине общественного неравенства в социальной, экономической, политической или духовной сферах.

На следующем этапе неудовлетворенность политизируется. Это проявляется в массовых протестах, митингах и прочих способах выражения общественного недовольства правящим верхам.

Завершающий этап – зарождение политического конфликта. На данном этапе происходит реализация неудовлетворенности в насильственных действиях, направленных на политических деятелей, партии, управляющие организации и т.д. Для того, чтобы отличить политический конфликт от иного, необходимо руководствоваться его характерными особенностями, такими как публичность, всеобщая значимость, властная обусловленность, идеологическая основа, символизм объекта, лидерство, одностороннее насилие (не характерно для внешних политических конфликтов).

Основная проблема политического конфликта сосредоточена вокруг его разрешения, включающего в себя управление, регулирование и контроль конфронтации. Грамотная организация управления политическим конфликтом в современной системе государственного управления минимизирует возможные и неизбежные моральные, экономические и иные потери и способствует достижению наилучших результатов в ходе противостояния.

Такое обширное понятие, как урегулирование политических конфликтов включает в себя некоторые аспекты:

- ликвидация источника конфликта, «Levelup» в отношениях участников противостояния, уменьшение доли враждебности субъектов, взаимное стремление к устранению разногласий;
- предотвращение политических конфликтов, протекающих в открытых формах, таких как войны, массовые восстания и т.д.

Регулирование политического конфликта подразумевает разработку и применение условий его деэскалации (спад политического напряжения и уменьшение площади распространения конфронтации) [3].

Существует несколько основных способов урегулирования политических конфликтов в государственном управлении:

- применение правовых и административных норм;
- обоюдный обмен своими намерениями субъектов конфликта;
- отречение от ярко выраженного проявления субъектами конфликта собственного превосходства или абсолютной бескомпромиссности;
- обращение к авторитетным лицам;
- желание достичь консенсуса, по меньшей мере, в некоторых аспектах конфликта;
- взаимное неприменение на этапе переговоров шантажа, насилия и иных видов конфликтного воздействия оппонентов друг на друга [3].

Учитывая все основные направления регулирования политических конфликтов, можно выделить три группы методов, к которым прибегают для миролюбивого завершения противостояния:

Первая группа методов урегулирования политических конфликтов не допускает развитие политического конфликта до «насиленной» стадии. Вторая группа методов урегулирования политических конфликтов направлена на устранение образовавшихся разногласий, послуживших началом противостояния. Третья группа методов урегулирования политических конфликтов способствует снижению уровня напряженности в отношениях оппонентов и совместному поиску решения проблем.

Одним из самых распространенных, в современных условиях государственного управления, благоприятных методов примирения субъектов политического конфликта является процесс переговоров. Он подразумевает соблюдение определенного перечня норм и правил, с помощью которого все стороны противоборства в силах добиться своих целей, прибегнув к определенному роду решениям. Одной из положительных сторон переговоров является противодействие обострению постконфликтных отношений.

В ходе переговоров субъекты конфронтации делятся друг с другом своими мнениями и взглядами, что позволяет снизить напряжение в противостоянии и вникнуть в интересы оппонента, выявить возможные взаимные претензии и прибегнуть к поиску альтернативных способов их устранения.

Наиболее эффективный способ проведения переговоров в период политического конфликта – это компромиссное соглашение противодействующих сторон, которое несет негативные санкции в случае срыва процесса переговоров.

Также одним из важнейших этапов урегулирования политического конфликта в системе государственного управления является его редукция, то есть последовательное ослабление противостояния и перевод его на качественно новый уровень. На данном этапе субъекты политического конфликта определяют степень его напряженности по шкале «друг, союзник, партнер, сотрудник, соперник, противник». Это помогает субъектам политического конфликта оценить уровень взаимодействия друг с другом и в значительной степени определить перспективы сложившихся обстоятельств.

Можно спрогнозировать удачное решение политического конфликта современной системы государственного управления в тех случаях, когда все субъекты противостояния готовы к диалогу и компромиссу. Но практика показывает, что подобное сложение обстоятельств не в любой ситуации имеет место быть.

Рассмотрим некоторые варианты событий, так называемые ограничения разрешения политических конфликтов, при которых противостояние может значительно затянуться или зайти в тупик.

Отказ от уступок. Существуют обстоятельства, при которых один или несколько участников политического конфликта отказываются от поиска компромисса. Каждый из них считает, что его позиция является единственно верной и никаких отклонений от нее быть не может. Конфронтация в этом случае не может прекратить свое существование до тех пор, пока данный субъект не изменит своего решения и не пойдет на уступки, либо пока оппонент не примет его позиции.

Конфликтный настрой. Причиной начала некоторых политических конфликтов является взаимная неприязнь их субъектов. Зачастую она вызвана стереотипами, которые очень трудно преодолеть, а иногда и вовсе невозможно. В подобной конфронтации речь не идет о постановке субъектами какой-либо цели, а все действия разворачиваются вокруг их антипатии. Любой политический конфликт начинается в тот момент, когда между его участниками назревает напряжение, а завершается – как только это напряжение исчезает. Взаимная неприязнь бесцельно порождает это самое напряжение, которое может исчезнуть, в данном случае, только после устранения антипатии субъектов политического конфликта. Антипатия может исчезнуть в тот момент, когда оппоненты узнают о положительных качествах друг друга, когда осознают, что каждый имеет право на собственные идеи, взгляды и цели, а также при переходе их взаимоотношений на новый уровень (например, из врагов – в союзников или даже партнеров).

«И на достигнутом не остановимся». В современной системе государственного управления бывают случаи, в которых, казалось бы, субъекты политического конфликта уже пришли к определенному роду договоренности о завершении противостояния, но в какой-то момент одна из сторон решила, что её выгоды в прекращении столкновений недостаточны и требует большего. При таких обстоятельствах политический конфликт может прекратить свое существование, если одна из сторон откажется от своих новых требований или оппонент примет дополнительные условия в её пользу.

Ложные уступки. Иногда одна из сторон политического конфликта отказывается от своих целей в пользу оппонента, чтобы тот успел насладиться победой и потерять бдительность. Затем данный субъект продолжает борьбу в скрытой фазе: прорабатывает план и осуществляет тайные действия для достижения своей цели. В случае раскрытия данной стратегии – политический конфликт возобновится и будет протекать более усугубленно. У подобной стратегии велики шансы на успех, поскольку очень трудно раз-



глядеть скрытый умысел у того, кто ранее по собственной воле согласился на уступки ради завершения противостояния.

Ущемление одной из сторон. Последнее время очень часто стали встречаться политические конфликты, в ходе которых один субъект противоборства категорически отказывается учитывать интересы своего оппонента. В некоторых из них ущемленная сторона принимает позицию своего противника, без малейшей собственной выгоды, но существуют и такие случаи, в которых она не согласна даже на малейшие уступки. Примером политического конфликта с подобными обстоятельствами являются боевые действия на Донбассе. Власти Украины запретили разговаривать гражданам своей страны на русском языке и проводить на нем занятия в школах и университетах. Но для большинства жителей Донбасса этот язык являлся родным, поэтому оно отказалось от выполнения данных требований. Подобная конфронтация может прекратить свое существование в двух случаях: если один из участников начнет считаться с интересами оппонента, либо участник решит смириться с поставленными условиями.

Каждому обстоятельству из приведенных выше присущи компромисс и уступки сторон, без которых вероятность решения политического конфликта резко снижается, но не исчезает вовсе. Даже если, на первый взгляд, кажется, что конфронтация неразрешима – это не значит, что это действительно так на самом деле.

Как говорится – «время лечит», и данные ситуации не являются исключениями. Любой политический конфликт с течением времени может попросту потерять свою актуальность, что, тем самым, приведет его к логическому завершению. Потеря актуальности свойственна абсолютно каждой конфронтации, поскольку с течением времени меняются обстоятельства, мировоззрения, цели, а, следовательно, и среда, в которой ранее существовал конфликт.

В современных условиях государственного управления конфликтные ситуации неизбежны, в первую очередь политические, поскольку конфликт – это противостояние и столкновение интересов и взглядов, которых повсеместно фигурирует огромное множество, поэтому тема данной работы остается актуальной.

Политический конфликт является сложной и многогранной системой. Все процессы, протекающие в нем, неоднозначны и крайне непредсказуемы, что позволяет не угаснуть интересу конфликтологов и политологов к изучению данного явления.

Ограничения, возникающие в ходе разрешения политических конфликтов в современных условиях государственного управления, на первый взгляд кажутся трудно устранимыми, но это вовсе не значит,

что преодолеть их невозможно. В данной работе были рассмотрены некоторые варианты устранения ограничений в решении конфликтов на примерах современных политических конфронтаций.

В условиях современного государственного управления политических конфронтаций избежать невозможно, хотя некоторые ученые и исследователи заявляют об обратном. Конфликты будут являться неотъемлемой частью жизни абсолютно каждого члена общества до тех пор, пока в людях будет гореть желание бороться за свои интересы и добиваться поставленных целей.

На основе проведенного исследования стоит сделать вывод о том, что неразрешимых конфликтов не существует. Некоторые из них могут зайти в тупик и оставаться «в подвешенном состоянии» годами или десятками лет, другие – потерять актуальность с течением времени, но все они когда-либо заканчиваются, даже если ни одна из сторон противостояния не желает уступить другой и искать компромисс.

#### *Список литературы*

1. Белашева И.В. Психология переговоров и разрешения конфликтов. Учебное пособие: практикум / И.В. Белашева, М.Л. Есаян, Э.В. Терещенко. – Ставрополь: Изд-во СКФУ. – 155с.

2. Братерский М.В. Политические конфликты в условиях взаимозависимости: новые формы внешней политики в XXI веке / М.В. Братерский // Актуальные проблемы Европы. – Москва: Изд-во ИНИОН РАН. – № 1. – С. 15-33.

3. Залысин И.Ю. Динамика политических конфликтов / И.Ю. Залысин // Социально-политические науки. – М.: Издательский дом: Юр-ВАК. – № 3. – С. 49-52.

**Мезенцева Е.Д.**

*студентка,*

*Уральский государственный экономический университет,*

*г. Екатеринбург, Россия*

**Шарапова Н.В.**

*Кандидат экономических наук, доцент*

*Уральский государственный экономический университет,*

*г. Екатеринбург, Россия*

### **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Аннотация:** В данной статье предоставлены анализ деятельности организации и разработка управленческого решения. Рассмотрено влияние внешней и внутренней среды на деятельность и развитие организации. Представле-

ны результаты pest-анализа, предложены рекомендации по повышению финансовой эффективности организации, а также повышению лояльности и вовлеченности персонала.

**Ключевые слова:** анализ, внутренняя среда организации, внешняя среда организации, структура управления, управленческое решение.

**Mezentseva E.D.**

*student, Ural State University of Economics,  
Yekaterinburg, Russia*

**Sharapova N.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Ural State University of Economics,  
Yekaterinburg, Russia*

## **ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS**

**Abstract:** This article provides an analysis of the organization's activities and the development of a management solution. The influence of the external and internal environment on the activities and development of the organization is considered. The results of the pest-analysis are presented, recommendations are proposed to increase the financial efficiency of the organization, as well as to increase the loyalty and involvement of personnel.

**Key words:** analysis, internal environment of the organization, external environment of the organization, management structure, management decision.

В данной статье рассматривается деятельность организации, находящаяся в городе Екатеринбурге. Деятельность организации заключается в разработке компьютерного программного обеспечения, оптовой торговле компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением, обучении интернет маркетингу и проведении крупнейших деловых мероприятий на Урале. Компания осуществляет свою деятельность на принципах хозяйственного расчета, самофинансирования, а также самокупаемости, что говорит о полной самостоятельности организации.

У организации в последнее время нет изменений в данных о руководителе, что говорит о стабильности аппарата управления и принятия решений в компании. Анализируя итоги работы организации ее отчетность, отметим, что в организации положительная налоговая нагрузка. Организация полностью ответственна перед потребителями, банками и трудовым коллективом, согласно законодательству и трудовому договору.

Деятельность организации регламентируется нормативно правовыми актами: Гражданский кодекс РФ; Федеральный «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»; Федеральный закон «О бухгалтерском учете»; Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другие.

Все внутренние нормативные документы утверждены руководителем предприятия. Все сотрудники организации «обязаны знать утвержденные внутренние нормативные документы и руководствоваться ими в своей практической деятельности» [4].

В организации для внутреннего документооборота характерно, что все документы передаются посредством техники и других современных средств коммуникации, поэтому можно сказать, что документооборот в организации построен эффективно. Также, данную систему организации можно охарактеризовать как нормированная и регулируемая.

В компании преобладает матричная организационная структура, при которой организацию управления по функциям осуществляют начальники отделов.

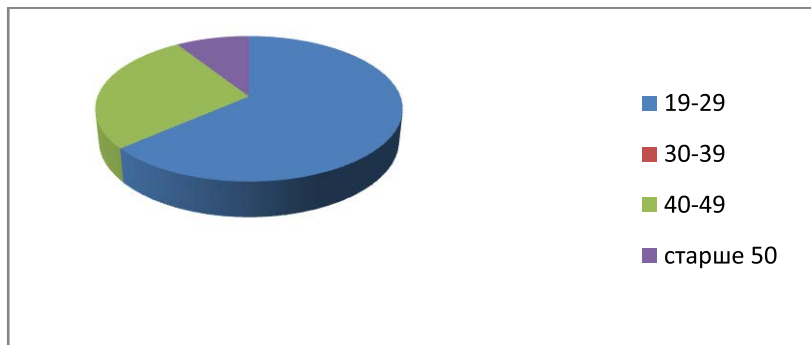
Данная организационная структура не требует изменений на другой тип (линейно-функциональная, штабная, матричная, дивизионная и т.д.), но ее можно усовершенствовать путем создания отдела маркетинга и рекламы. Данная организационная структура представлена на рисунке 1, составленном на основании имеющейся в организации структуры.



**Рис. 1.** Усовершенствованная организационная структура организации

Создание нового подразделения поможет изучить мнение покупателей о продукции и подготовить организацию к повышению конкурентоспособности, организовать проведение рекламных мероприятий, используя различные каналы маркетинга, а также исследовать факторы, влияющие на сбыт товара, типы спроса, колебания спроса.

На 2019 год численность сотрудников составляет 20 человек (рис. 2).



**Рис. 2.** Возрастная структура персонала исследуемой организации

Так, преобладает персонал в возрастной группе от 19 до 29 лет. Коэффициент текучести кадров за 2019 год составил 17%. «Нормальный коэффициент текучести варьируется в пределах 5% в год, с небольшими отклонениями, независимо от фактической численности штата» [7]. В данном случае показатель значительно превышает норму. Но нехватка сотрудников восполняется и данный показатель не является критичным.

Целевыми сегментами данной организации являются мужчины и женщины от 20 до 65 лет с доходами выше среднего. Также предлагается рассмотреть людей от 20 до 35 лет со средними доходами, продукты организации могут способствовать их развитию, что может привлечь новых потребителей и увеличить доходы организации.

В таблице 1 представлены расчёты финансовых показателей за 3 года. Данные для расчета были получены из финансовой отчетности организации.

Таблица 1

## Расчёты финансовых показателей

| Показатель                                               | Формула для расчета                                                | Значение на 2017 год | Значение на 2018 год | Значение на 2019 год | Нормативное значение             |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Коэффициент финансовой устойчивости                      | $K_{фину} = (K_{соб} + Обдс) / Побщ$                               | 0,88                 | 0,75                 | 0,43                 | от 0,8 до 0,9                    |
| Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала | $K_{зис} = (ДлЗаемОб + КрЗаемОб) / СобКап$                         | 0,08                 | 0,01                 | 0                    | от 0,7 до 1                      |
| Коэффициент абсолютной ликвидности                       | $K_{Лабс} = (ДенСр + КрФинВл) / (КрКр + КрКредЗад + ПрОб)$         | 3,29                 | 0,81                 | 1,06                 | от 0,2 до 0,5                    |
| Коэффициент текущей ликвидности                          | $K_{Лтек} = ОборАкт / КрОбяз$                                      | 8,14                 | 3,99                 | 2,02                 | не ниже 1                        |
| Рентабельность по продажам                               | Рентабельность продаж по чистой прибыли = Чистая прибыль / Выручка | 26,62 %              | 5,39 %               | 2,95 %               | от 5 до 20% – средне-рентабельно |

По данным представленным в таблице можно сделать вывод, что финансовая устойчивость организации снизилась, также как рентабельность предприятия. Но данные показатели не являются критичными. Экономическая эффективность компании составила 100,85%, что на 2,65% меньше чем в 2018 году.

«На стратегические позиции предприятия на рынке влияют изменения макросреды, воздействуя на элементы микросреды»[8]. Анализ макросреды обычно проводят с целью мониторинга, а также анализа ситуаций и событий неподконтрольных организации, но которые оказывают влияние на эффективность реализуемой стратегии. «Наиболее часто факторы макросреды группируют в крупные следующие направ-

ления: политические, экономические, технологические и социокультурные.» [2]. В таблице 2 авторами представлены результаты проведения PEST-анализа.

**Таблица 2**

**PEST-анализ макроэкономической среды организации**

| <b>Политические</b>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Экономические</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фактор                                                                                                                                                                                | Влияние                                                                                                                                                                                                                                                     | Фактор                                                                                                                 | Влияние                                                                                                                                                                                                                                                 |
| изменения в области бизнеса и труда; изменения в налоговой политике; внутренняя политика на региональном и муниципальном уровне; государственное регулирование конкуренции в отрасли. | Изменение в области законодательства, регламентирующего деятельность организации, повлияет на документооборот и организацию ее хозяйственной деятельности.                                                                                                  | инфляция; банковское регулирование; цены на аренду недвижимости; налоговые ставки и льготы; уровень доходов населения. | Изменение в экономической сфере повлияют на финансовые результаты деятельности организации. Так при увеличении уровня дохода населения повысится спрос на продукты и услуги организации.                                                                |
| <b>Социокультурные</b>                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Технологические факторы</b>                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Фактор                                                                                                                                                                                | Влияние                                                                                                                                                                                                                                                     | Фактор                                                                                                                 | Влияние                                                                                                                                                                                                                                                 |
| образованность, наличие квалифицированных кадров; тенденции на рынке труда; модель занятости.                                                                                         | Изменения в данной сфере повлияют на качество предоставляемых услуг и напрямую на необходимость и их предоставлении. Все больше сотрудников работают на удаленной занятости и в сфере IT, что делает продукты компании более востребованными и актуальными. | ключевые технологические изменения; влияние digital-технологий; технологическая скорость реагирования среды.           | Изменения в данной сфере очень сильно влияют на деятельность данной организации, и при любых изменениях в ней, необходимы изменения в деятельности организации. Но при правильном и своевременном реагировании это может привести к увеличению прибыли. |

Данные факторы не могут регулироваться со стороны организации. Но их влияние отражается на финансовой устойчивости компании, необходимо адаптироваться и реагировать на изменения макро-

экономической организации. На данный момент отрасль активно развивается, спрос и конкуренция на данном рынке растут как в регионе, так и по стране. Конкурентами являются такие организации как: ООО «Вест», ООО «Рлк Решения», ООО «Цифробразование», ООО «Гео-пакс», ООО «Маяк-Техно», ООО «СКБ Техно».

У руководства данной организации имеется достаточно преимуществ для для нейтрализации угроз, поступающих от внешней среды. Например, улучшить финансовое состояние возможно, в том числе и реализуя программы обучения персонала. Данное направление работы с персоналом позволит на наш взгляд снизить и текучесть кадров, а также решить проблемы связанные с информатизацией производственных процессов.

По результатам сегментирования рынка и анализа финансовой отчетности, а также рекомендации о внедрении отдела маркетинга, можно предложить несколько решений для повышения прибыли и заинтересованности у покупателей [3].

Во-первых, так как для организации характерно использование различных социальных сетей, можно проводить акции и конкурсы, которые помогут вывести продукт на рынок, активизировать подписчиков, что повысит показатель вовлеченности, а также увеличить лояльность к компании.

Во-вторых, организация может обратить внимание на не охваченный ею сегмент рынка и охватить его с целью получения максимально возможной прибыли [5, 7]. Например, компания может ввести новый формат лекций. В нынешних условиях данное решение является актуальным. Данный продукт будет иметь меньшую стоимость чем курсы обучения, но позволит привлечь и заинтересовать потенциальных потребителей. Что положительно скажется на прибыли компании.

В-третьих, подбор маркетологов позволит увеличить объемы продаж и реализовать вышеперечисленные рекомендации. В условия большого объема конкурентов рекламная компания может сыграть большую роль в развитии бизнеса. Для этого необходимо подобрать квалифицированных сотрудников для данного отдела [1].

Результатом данного управленческого решения станет повышение прибыли организации, ее экономической эффективности и увеличение количества лояльных покупателей.

### *Список литературы*

1. Андрющенко А.С., Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Маркетинг внутренних и внешних факторов компании // Наука Красноярья. – 2017. – Т. 6. № 3-4. – С. 48-55.



2. Карпова М.В. Оценка стратегического потенциала организации / М.В. Карпова, Н.В. Рознина, И.С. Лушникова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 5. – С. 491-507.
3. Носкова Н.С., Шарапова В.М. анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для фирмы ООО «НАТИРУ» / Н.С. Носкова, В.М. Шарапова // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 90.
4. Поддержка бизнеса. Концепция по безопасности. Внутренние документы и их назначение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://uni-uri.ru/vnutrennie-dokumentyi-organizaczii-i-ix-naznachenie.html>
5. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия [Электронный ресурс] / А.Ю. Филичкина, М.С. Агафонова // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – Режим доступа: URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11830>
6. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л.Н. Чечевицына. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 368 с.
7. Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-4 (76). – С. 1148-1150.
8. Шарапов Ю.В., Кухарь Е.Б. Анализ факторов определяющих внешнюю среду предприятия / Ю.В. Шарапов, Е.Б. Кухарь // Молодежь и наука. – 2018. – № 7. – С. 99.

**Одинцова Я.Г.**

*магистрант*

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

*(Липецкий филиал)*

*г. Липецк, Россия*

## **НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается актуальная в современном мире тема управления человеческими ресурсами с помощью внедрения цифровых технологий. Статья раскрывает сущность, роль и проблемы, возникающие в процессе цифровой трансформации. При проведении исследования особое внимание уделяется существующим на сегодняшний день новым способам в управлении человеческими ресурсами с помощью электронных технологий.

**Ключевые слова:** человеческий капитал; человеческие ресурсы; управление человеческими ресурсами; цифровизация, цифровые технологии в управлении персоналом, электронные системы в управлении.

**Научный руководитель:** *Некрасова Е.А. к.э.н, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Липецкий филиал), г. Липецк, Россия*

**Odintsova Ya.G.**

*undergraduate*

*Financial University under the Government of the Russian Federation*

*(Lipetsk branch)*

*Lipetsk, Russia*

## **NEW OPPORTUNITIES FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN A DIGITALIZATION**

**Abstract:** This article examines the current topic of human resource management in the modern world through the introduction of digital technologies. The article reveals the essence, role and problems arising in the process of digital transformation. When conducting the study, special attention is paid to the currently existing new ways in human resource management using electronic technologies.

**Key words:** human capital; human resources; human resource management; digitalization, digital technologies in personnel management, electronic systems in management.

**Scientific advisor:** *Nekrasova E.A. PhD in Economics, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, (Lipetsk branch), Lipetsk, Russia*

Цифровизация представляет собой повсеместное внедрение цифровых (электронных) технологий в различные сферы жизни с целью повышения её качества [2, с. 24].

В современном и быстро меняющемся мире электронная среда затрагивает всё больше областей деятельности не только человека, но и каждой организации в целом. Стремительное развитие цифровых технологий также оказало влияние и на менеджмент, в деятельности которого неотъемлемой частью становятся такие составляющие как:

ERP – системы (программный пакет, с помощью которого осуществляется планирование ресурсов предприятия);

CRM – системы (программное обеспечение, созданное для управления взаимоотношениями с клиентами) [1, с. 17].;

BPM (программные продукты для управления бизнес-процессами);

HRM – системы (программное обеспечение, созданное для автоматизации управления человеческими ресурсами).

С каждым днём, число организаций внедряющих данные системы в свою бизнес- деятельность стремительно растёт.

Цифровая трансформация формирует не только новые требования, связанные с изменением управления в целом, но и создаёт новые возможности управления персоналом, связанные с постоянными изменениями и инновациями.

Основной базой цифровизации являются три составляющие: технологическая, коммуникационная и образовательная. Организации необходимо непрерывно развивать данные направления, и тем самым делать своих сотрудников более гибкими, активными и результативными.

В управлении человеческими ресурсами с помощью цифровизации для сотрудников в компании создаётся удобная среда, которая помогает сокращать время и усилия для получения результатов. Так с помощью «виртуального» личного кабинета любой работник может оформить командировку или спланировать отпуск, используя при этом уже готовый образец, а не тратить время на поиск необходимой информации. Также на сегодняшний день существует возможность дистанционного обучения, с помощью которого каждый сотрудник может пройти интересующий его курс или повысить свою квалификацию, в любое время, независимо от места нахождения, и получить также действующий электронный сертификат.

Использование цифровых технологий при поиске персонала снижает стоимость подбора и сроки поиска кандидата. Современные программы для управления человеческими ресурсами помогают руководству создавать прогнозы возможного ухода сотрудника и посчитать возможность прохождения испытательного срока. Следует отметить и созданные программы, которые собирают данные о каждом сотруднике в организации. Смысл данных программ состоит в формировании общей базы данных, которая даёт полную информацию о необходимом кандидате, его интересах, возможностях, наградах, нарушениях, если они имеются. Это своего рода расширенное резюме, данные которого можно использовать при планировке повышении квалификации, перевода в другой отдел или на другую должность.

Так, необходимо указать приложение Resume Matching, позволяющее, определив в системе неформализованное описание вакансии, найти по обширной базе наиболее подходящего кандидата;

Job Standardization – приложение, с помощью которого в систему вводится необходимое описание для требуемой вакансии. Выделенные категории помогают найти вакансию с уже существующими правилами найма, должностной инструкцией, зарплатой и т.д.;

Employee Flight Risk Prediction – приложение, которое составляет прогноз вероятного оттока ценных сотрудников из организации [4, электронный ресурс удалённого доступа].

С помощью цифровизации меняется и процесс постановки задач перед сотрудниками, а также и оценка их выполнения. Данный процесс становится полностью автоматизированным, «прозрачным», а главное эффективным, так как он помогает накапливать структурированную информацию. Руководство организации может отслеживать, как работал каждый его работник с вступления в должность до настоящего времени. Развитие электронной среды помогает сводить риск совершения ошибок к минимуму и уменьшать время обработки информации, сравнительно с тем, когда это совершалось вручную. Данные инновации позволяют дать оценку эффективности работы, как отдельных специалистов, так и целых департаментов. Важно отметить, что такой анализ является менее трудоёмким и дорогим, что является значимой составляющей для любой организации.

Благодаря цифровым инновациям, организации могут осуществлять оценку выполнения работы своего персонала, в зависимости от прямой необходимости, а не в определённое время, как это было раньше. Также возрастает не только скорость принятия решений, но и скорость изменений. В современном мире организация не должна быть готова к изменениям, по сути, она должна сама стать инновационной. Это относится и к персоналу, так как им также следует оперативно и в любое время получать информацию о своей деятельности и деятельности своей организации. Долгое время, до развития цифровизации именно отделы кадров выполняли информационную, сервисную функцию, собирали и хранили необходимые данные о работниках. На сегодняшний день цифровая трансформация позволяет служащим организации быть более самостоятельными. В организациях появляются различные электронные помощники, которые помогают адаптироваться новым сотрудникам в компании, персональные помощники, которые предоставляют различную информацию от графика отпусков до расчёта различных выплат.

Стоит указать такие приложения как Conversational AI Platform, которое предоставляет автоматизированных помощников (чат – ботов, голосовых ассистентов) для решения различных задач по всем линиям бизнеса.

И Loqui Business – которое представляет собой не только корпоративную социальную сеть для общения сотрудников, но которая включает множество полезных дополнений и интегрируется с такими

системами как 1С, Битрикс24, DaOffice. Данная сеть нового поколения позволяет выявлять персональные интересы сотрудников, повышать лояльность, развивать и обучать персонал. [5, электронный ресурс удалённого доступа].

Целесообразно отметить наиболее популярные цифровые системы в управлении персоналом, а именно:

1) электронные системы управления персоналом. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) обычно используются как стратегический инструмент повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал организации. Они помогают улучшать процесс управления данным ресурсом и способствуют менеджерам и руководителям осуществлять более активное участие в его совершенствовании. HRM (Human Resources Management) – система считается одной из подсистем комплекса управления человеческими ресурсами, которая включает в себя электронную базу данных с целью хранения и поиска такой информации как: списки о выполненной работе, данных о заработной плате, информации о знаниях и навыках всех сотрудников, дисциплинарных и медицинских записях и т.д. Применение такой системы позволяет увеличить эффективность процесса и уменьшить затраты за счёт его автоматизации, улучшить скорость бизнес-процессов, объединить работу сотрудников разных отделов что в свою очередь увеличит производительность труда. Персонал активно вовлечён в рабочий процесс и тем самым получает своевременную информацию об активных проектах, возможностях развития и карьерных перспектив.

2) электронный наём персонала. Данная система содержит в себе использование и интеграцию интернет – технологий с целью оптимизации и поиска возможных кандидатов. Наиболее популярная в мировом сообществе сеть, ориентированная на бизнес LinkedIn, которая создаёт определённые разделы с предлагаемыми должностями на корпоративных веб-сайтах предприятий. Данная сеть позволяет работодателям получать дистанционно все необходимые данные от квалифицированных и успешных кандидатов со всего мира.

На сегодняшний день лидером по вложениям в развитие цифровых технологий является область рекрутинга (подбора персонала). Для поиска лучшего сотрудника и обнаружения его «следов», а также для оценки резюме компании используют современные инструменты: автоматизированный поиск в Интернете (через популярные социальные сети Instagram, VK, FB.), различные сообщества, автоматизированный скоринг резюме и внедрение чат-ботов для общения с соискателями.

3) электронное обучение. Система, которая представляет собой виртуальные программы обучения. Широко используются такие электронные платформы как Edx.org, Udacity.com и многие другие. Интерактивные курсы создают возможность получения дополнительного образования в любое время и в любом месте, а также характеризуются доступностью, экономией денежных средств, гибкостью и легкостью в изучении (обновление, дополнение, пересмотр курсов).

4) электронные платёжные ведомости. Содержат множество данных о сроках работы сотрудников, налоговых данных, размера заработной платы и различных выплат, которые могут быть предоставлены в любое время. Разработка данной системы позволяет увеличить результативность процесса управления, увеличивать ключевые показатели эффективности, а также сохранить конкурентоспособность организации в развитии электронной экономики.

Не смотря на активное развитие и внедрение электронных технологий в деятельность организаций, руководителям приходится сталкиваться с вопросом недостатка на рынке специалистов по цифровизации. Руководству организации необязательно специально и целенаправленно подготавливать таких специалистов, их можно выбрать из консалта, СІО (ІТ-директоров), digital-сферы. Таким образом, будет переход сотрудника из одной сферы деятельности в другую. Каждая организация готова покупать опыт цифровизации, а не опыт работы в определённой отрасли. Стоит отметить, что специалист по цифровой трансформации должен владеть определенными навыками, находить возможность разрабатывать, а главное внедрять цифровые инновации не только в управлении персоналом, но и на самом производстве. Специалист по цифровизации не должен быть инженером, чтобы создавать программные продукты, но он обязан знать, как такими продуктами пользоваться и как эффективно их применить в своей работе [8, электронный ресурс удалённого доступа].

Также проблемой является и принятие самими сотрудниками цифровых инноваций. С целью преодоления сопротивления нововведений, руководству организации необходимо сделать информацию о преимуществах цифровизации наиболее открытой и доступной, необходимо говорить и о примерах успешного внедрения технологий в другие организации. Таким образом, для успешного принятия персоналом инноваций стоит: создать необходимый потенциал самой организации для оптимизации, вовлечь сотрудников в процессы цифровизации, поощрять и мотивировать их, и предоставлять необходимые обучающие материалы, проводить инструктажи и семинары. В любом случае, адаптация и применение новых практик в работе будет происходить постепенно.

Несомненно, стоит отметить события в мире, происходящие с февраля этого года, связанные с пандемией, вынудившие многих сотрудников и организации уйти на удалённую работу. Такой порядок занятости в несколько раз увеличивает приобретение и использование различных электронных платформ. К примеру, выросли в разы продажи программного обеспечения Virtual Desktop Infrastructure, которое позволяет предоставлять сотрудникам виртуальный доступ к рабочим столам офисных компьютеров, для выполнения стандартных задач и централизованного управления. Таким образом, данная ситуация ещё раз подчеркивает необходимость и актуальность внедрения цифровизации в каждую организацию для работы и управления персоналом.

Подводя итоги, следует выделить основные составляющие в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровизации:

- каждой организации необходима выработка собственной HRM-стратегии;
- цифровизация создаёт возможность быстрого развития за счёт интегрированных команд;
- переход на электронные платформы и цифровая трансформация является наиболее приоритетным направлением в развитии управления персоналом;
- необходимо создать процесс обмена цифровыми стратегиями и опытом внутри организации, для её дальнейшего развития;
- следует развивать цифровое мышление с целью дальнейшего применения;
- цифровизация создаёт для организации такие преимущества как снижение затрат, мобильность, гибкость, удобный доступ и высокий уровень безопасности.

На сегодняшний день, для всех современных организаций необходимо поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, что невозможно осуществлять без внедрения методов управления персоналом с помощью электронных технологий.

Успешный опыт от внедрения цифровизации достигается только с помощью сплочённого коллектива, при этом чаще всего именно HR становится основным двигателем перемен в организациях, так как, внедряя инновационные технологии, организация продолжает работать с людьми и для людей.

#### ***Список литературы***

1. Кудинов А. CRM. Практика эффективного бизнеса / А. Кудинов, М. Сорокин, Е. Гольшева. 3-е изд. – М.: 1С-Паблишинг, 2019. – 463 с.

2. Цифровая трансформация российского бизнеса: монография / А.И. Позмогов, И.Э. Гергиев, Н.А. Мардеян, З.П. Гассиева, З.О. Цораев, И.А. Позмогов; под ред. А.И. Позмогова. – Москва: Русайнс, 2019. – 456 с.
3. Ульрих Дэйв 6 компетенций HR будущего /Д эйв Ульрих. – 2-е изд. – М.: Манн, 2018. – 231 с.
4. Несколько инсайтов про BigData в HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://hr-portal.ru/article/neskolko-insaytov-pro-bigdata-v-hr.html> (дата обращения: 01.10.2020).
5. Мобильные корпоративные приложения: виды мессенджеров и польза от их внедрения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.eg.ru/digest/mobil-nye-korporativnye-prilozhe-nija.html> (дата обращения: 01.10.2020).
6. Как цифровые тренды меняют сферу HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://zen.yandex.ru/media/umstrana/kak-cifrovye-trendy-meniailut-sferu-hr.html> (дата обращения: 01.10.2020).
7. Как цифровые тренды меняют систему управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://umstrana.ru/article/elena-tyan-gonka-vooruzheniy-na-gynke-truda-v-razgare.html> (дата обращения: 01.10.2020).
8. Цифровизация в работе с персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.xerox.ru/press-centre/publications.html> (дата обращения: 01.10.2020).
9. Цифровой HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.talent-management.com.ua/1332-tsifrovoj-hr> (дата обращения: 01.10.2020).

**Ратгур Е.В.**  
*инженер-исследователь*  
*ФГБУН ВолНЦ РАН*  
*Россия, Вологда*

## **МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

**Аннотация:** В статье проанализированы методы и инструменты управления интеллектуальной собственностью на региональном уровне. В основе процесса управления рассматривается жизненный цикл результата интеллектуальной деятельности, в котором выделяется пять этапов: планирование, создание, регистрация, учет и коммерциализация. В результате исследования сделан вывод, что управление должно осуществляться на каждом этапе жизненного цикла РИД с использованием в основном косвенных методов, которые могут быть реализованы через экономические, образовательные, правовые,



информационные и организационные инструменты. Данный подход к управлению ИС способствует формированию: нормативно-правового поля инновационной деятельности региона, системы финансового стимулирования создания и использования интеллектуальной собственности, а также систему институтов поддержки инноваций, что в конечном итоге, позволит продуктивно и эффективно решать проблемы повышения конкурентоспособности и достижения сбалансированного и устойчивого состояния региональной экономики.

**Ключевые слова:** результаты интеллектуальной деятельности (РИД), интеллектуальная собственность (ИС), объект интеллектуальной собственности (ОИС), метод, инструмент, государственное управление, нематериальный актив (НМА).

*Статья подготовлена по Государственному заданию № 0168-2019-0006 «Управление процессами структурной трансформации экономики регионов на основе развития малого и среднего предпринимательства»*

**Rattur E.V.**  
*engineer-explorer of the  
VolRC RAS  
Russia, Vologda*

## **METHODS AND TOOLS FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INTELLECTUAL PROPERTY**

**Abstract:** The article deals with methods and tools of intellectual property management at the regional level. At the heart of the management process the life cycle of the result of intellectual activity is considered, in which five stages are distinguished: planning, creation, registration, accounting and commercialization. As a result of the research it is concluded that management should be carried out at each stage of RID life cycle using both direct and indirect methods that can be realized through economic, educational, legal, information and organizational tools. This approach to IP management contributes to the formation of: the legal and regulatory field of innovation activities in the region, the system of financial incentives for the creation and use of intellectual property, as well as the system of institutions to support innovation, which ultimately will allow productive and effective solutions to problems of increasing competitiveness and achieving a balanced and sustainable regional economy.

**Key words:** results of intellectual activity, intellectual property, intellectual property object, method, tool, public administration, intangible asset.

Одним из целевых показателей реализации национального проекта «Наука» является место России по удельному весу в общем числе заявок на получение патента на изобретение. Планируется, что к концу

реализации проекта (2024 г.) наша страна должна подняться в мировом рейтинге с восьмого места на пятое.

По мнению экспертов [14] достижение данного показателя возможно только в случае если в стране будут эффективно реализовываться соответствующие программы и управленческие решения, которые позволят создать благоприятные условия для интеллектуальной деятельности, правовой охраны созданных объектов ИС, их эффективного введения в гражданский оборот и выработки защитных мер от неправомерного использования.

Одним из ключевых моментов формирования данных программ и решений является выбор методов и инструментов их реализации. В связи с этим, целесообразным представляется систематизировать методы и инструменты государственного управления в сфере интеллектуальной собственности.

В целом под управлением понимается вид деятельности, заключающийся в системе управленческих функций и процессов, которые дают возможность субъекту оказывать воздействие на объект с помощью инструментов управления. Применительно к интеллектуальной собственности данный принцип остается неизменным (рис. 1), но меняются объект и управляющее воздействие в зависимости от жизненного цикла РИД [1].

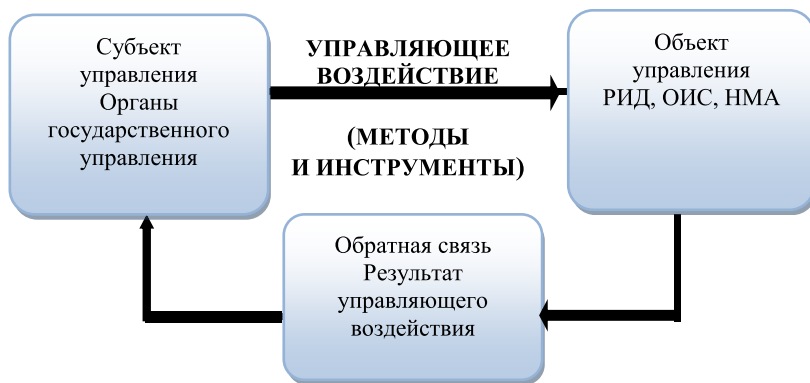


Рис. 1. Концептуальная схема управления интеллектуальной собственностью

*Источник:* составлено автором на основе [1].

Под жизненным циклом РИД понимают поэтапный процесс его существования, начиная с возникновения идеи и заканчивая ее коммерциализацией [1, 6].

В научном сообществе сложились разные подходы к количеству и наименованию стадий жизненного цикла РИД. Котенева О.Е. и Николаев А.С. разбивают его на пять стадий: планирование, создание, регистрация прав, учет и коммерциализация объектов ИС.

По мнению Самойленко Н.Н. жизненный цикл начинается с маркетинговых исследований рынка, после чего наступает отдельная стадия информационно-патентных исследований, в результате которой формируются требования к перспективному инновационному продукту и его техническим показателям. Затем, на основе договорной работы, выполняется НИОКР и выполняются мероприятия по обеспечению патентной охраны полученных результатов, а вместо учета и использования автор выделяет стадии создания прототипа и освоения промышленного производства наукоемкой продукции, обеспечивающих техническую и технологическую реализацию запатентованных решений. Завещает жизненный цикл объекта интеллектуальной собственности стадия коммерциализации [6].

Однако в своем исследовании мы будем придерживаться первого подхода, так как в нем, в отличие от второго, есть стадия учета объектов интеллектуальной собственности, без которой невозможно осуществить коммерциализацию с юридической точки зрения.

Важно, что управление должно осуществляться на каждой стадии цикла при помощи управляющего воздействия, под которым будем понимать совокупность методов и инструментов управления.

Понятие метода государственного управления призвано продемонстрировать, с помощью каких основных приемов оно осуществляется. По мнению Овсянко Д.М., метод государственного управления – это «совокупность определенных способов и средств правового воздействия на волю и поведение участников регулируемых общественных отношений» [7]. Попов Л.Л. придерживается мнения, что «государственное управление, осуществляя регулятивную функцию, использует определенную совокупность правовых средств, или способов регулирующего воздействия своих норм на управленческие отношения, на поведение их участников. Это – методы правового регулирования общественных отношений» [8]. Козлов Ю.М. под методом понимает «определенную совокупность правовых средств, или способов осуществления регулирующего воздействия права на общественные отношения» [9]. Старилов Ю.Н. определяет метод государственного управления, как «правовое средство, которое используется для достижения целей, решения задач и осуществления функций государственной управленческой деятельности» [10].

Наиболее распространенной классификацией методов государственного управления является их деление по характеру воздействия: на экономические и административные [11]. Под административными методами понимается прямое воздействие управляющей стороны на поведение управляемых сторон. Это метод прямых и односторонних юридически-властных предписаний органов государственного управления. Под экономическими методами понимается использование косвенных способов и средств воздействия на интересы управляемых сторон отношений, стимулирующих их материальную заинтересованность в выполнении поставленных перед ними задач. По мнению Солдатова А.П. и Мельникова В.А. в эту классификацию следует включить так же и социально-психологические методы, которые заключаются в воздействии на управляемые стороны с учетом особенностей их психологии и проявляются в системе отношений «руководитель-коллектив».

В юридической литературе выделяют также классификацию методов по содержанию воздействия – методы косвенного и прямого воздействия. Под методами косвенного воздействия понимают методы, которые оказывают влияние на волю и формируют поведение субъекта. Под методом прямого воздействия понимают, как правило, указания и распоряжения, обязательные к исполнению. Если взглянуть более глубоко на прямое и косвенное воздействие, то можно увидеть, что и тот и другой метод подкрепляются юридической ответственностью за невыполнение предписаний. Следует заметить, что косвенное стимулирование субъекта в виде ответственности за нарушение, объединяет оба метода воздействия [12].

Базовыми методами государственного управления считают убеждение и принуждение. Метод убеждения – это воздействие на сознание и поведение, проявляющееся в широком комплексе воспитательных, разъяснительных, организационных и поощрительных мероприятий, в целях обеспечения правомерности их поведения. Принуждение – закрепление (возложение, установление) прямой обязанности совершить те, или иные действия в рамках, предусмотренных установленной нормой [13].

Под инструментами государственного управления понимаются средства практической реализации методов. Среди инструментов выделяют:

- организационные (деловые мероприятия, форумы, выставки, и презентации);
- финансовые (денежное сопровождение);
- правовые (нормативно-правовые документы);

- образовательные (обучение, повышение квалификации и профессиональная переподготовка специалистов);
- информационные (деятельность СМИ).

Таким образом, в аспекте сферы интеллектуальной собственности считаем целесообразным использовать как прямые или административные, так и косвенные или экономические, а также социально-психологические методы управления. Говоря об инструментах управления, то их стоит рассмотреть и систематизировать относительно следующих стадий жизненного цикла РИД:

#### *1. Управление результатом интеллектуальной деятельности на стадии планирования.*

Планирование результата интеллектуальной деятельности должно осуществляться на базе организаций, занимающихся разработкой новой продукции и технологий. К ним относятся научно-исследовательские институты, университеты, различные научные организации, а также научно-производственные предприятия, которые не только разрабатывают, но и изготавливают разработанную ими продукцию.

Управляющее воздействие на данной стадии необходимо осуществлять путем оказания консультационных услуг по патентным и маркетинговым исследованиям.

Патентные исследования – это процесс, включающий поиск, анализ и обобщение патентной и общетехнической информации по аналогам исследуемого объекта с целью решения поставленной задачи [2].

Процесс патентных исследований можно условно разделить на два этапа.

Первый этап – это патентный поиск. Он заключается в поиске патентной и другой известной информации об аналогах исследуемого объекта, опубликованной, главным образом, в различных патентных базах данных.

Второй этап заключается в сопоставлении и анализе информации об аналогах исследуемого объекта, собранной в процессе патентного поиска, с целью получения обоснованного вывода о тенденциях развития отрасли, технического уровня, патентоспособности или патентной чистоты исследуемого объекта в зависимости от задачи патентных исследований.

Применение маркетинговых исследований рынка (в совокупности с патентными) позволяют сделать вывод о целесообразности создания РИД и его дальнейшей коммерциализации.

#### *2. Управление результатом интеллектуальной деятельности на стадии создания.*

Новые технические решения могут создаваться за счет государственного финансирования в виде государственных заказов, грантов, субсидий, которые являются экономическими инструментами управления, и направлены в первую очередь на стимулирование изобретательской активности разработчиков. Однако для проведения НИОКР кроме материального поощрения необходима инфраструктура (исследовательские лаборатории, испытательные полигоны, производственные площадки), оснащенная специальным оборудованием.

По окончании разработки заказчик, как правило, получает опытный образец нового продукта и комплект научно-технической документации с его подробным описанием. В ходе работ по созданию нового продукта разработчики могут подать уведомление о создании ими потенциально патентоспособного результата интеллектуальной деятельности.

*3. Управление результатом интеллектуальной деятельности на стадии получения правовой охраны.*

Получение правовой охраны – одна из важнейших стадий жизненного цикла. Это переходный этап, на котором результат интеллектуальной деятельности преобразуется в объект интеллектуальной собственности. Далеко не все РИД могут стать ОИС, а только те, которые обладают охраноспособностью.

Результат интеллектуальной деятельности может охраняться в режиме авторского права, патентного права, как секрет производства или как средство индивидуализации.

У каждого из этих способов охраны имеются как свои достоинства, так и недостатки. Поэтому правильность выбора оптимального режима охраны зависит от информационно-консультационного сопровождения процедуры регистрации прав на РИД. Стоит отметить, что для стимулирования к государственной регистрации прав можно использовать финансовые инструменты, например, возмещение затрат на патентование.

*4. Управление правами на объект интеллектуальной собственности на стадии учета и использования.*

подавляющее большинство объектов интеллектуальной собственности можно отнести к нематериальным активам, которые ставятся на бухгалтерский учет в соответствии с нормативными документами, являющимися правовыми инструментами управления на этапе учета и использования прав на объекты ИС.

Стоит отметить, что на данном этапе очень важно произвести оценку стоимости объекта интеллектуальной собственности. Существуют два вида оценки цели и методы которых различны:

1. Оценка стоимости объекта ИС как нематериального актива (НМА) для постановки на бухгалтерский учет в соответствии с правилами бухгалтерского учета [3].

Подобную оценку можно проводить двумя различными способами, получая при этом разные результаты.

В первом способе учитываются только затраты на получение объекта интеллектуальной собственности. Ими могут быть патентные пошлины, договор с патентным поверенным, выплаты вознаграждения авторам и прочее.

Во втором способе учитываются все затраты, связанные с разработкой и созданием объекта ИС, т.е. расходы на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Сюда могут входить все расходы, связанные с созданием опытного образца, включая приобретение необходимых комплектующих и оборудования, а также зарплата разработчиков за период создания объекта интеллектуальной собственности.

В качестве инструмента управления здесь необходимо рассматривать информационные инструменты управления – консультирование по вопросам бухгалтерского учета ОИС.

2. Оценка рыночной стоимости объекта ИС на основании закона об оценочной деятельности [4].

Данная оценка в отличие от стоимости нематериальных активов, должна производиться независимыми аккредитованными оценщиками или оценочными агентствами, поэтому управляющее воздействие целесообразно осуществлять через образовательные инструменты – курсы подготовки оценщиков, а также можно разработать меры финансовой поддержки, например, возмещение затрат на услуги оценочных агентств.

5. *Управление правами на объект интеллектуальной собственности на стадии коммерциализации.*

Коммерциализация ИС – это извлечение конкретной прибыли от его использования или продажи, т.е. получение дохода или иной выгоды создателями объекта [1].

Несмотря на кажущееся разнообразие, имеются только три способа коммерциализации объекта интеллектуальной собственности:

1. Отчуждение прав на объект ИС (продажа).

2. Передача прав третьим лицам по лицензионному договору с получением лицензионных платежей (аренда).

### 3. Использование в собственном производстве.

По статистике в России сделки заключаются лишь в отношении примерно 10 % от зарегистрированных объектов ИС [5]. Поэтому для продажи или аренды объектов интеллектуальной собственности необходимо использовать следующие инструменты:

– информационные (публикации в информационных и научных журналах, прямая рассылка информации потенциальным покупателям или пользователям);

– организационные (выставки, конференции, семинары, посещение предприятий с возможностью презентации разработок);

– экономические (субсидии или гранты на внедрение объектов интеллектуальной собственности в производство).

– правовые (законодательное закрепление обязанности внедрения объектов ИС, полученных за счет бюджетного финансирования).

В части реализации управляющего воздействия и получения обратной связи о его результатах необходимо использовать инфраструктуру поддержки и управления в сфере интеллектуальной собственности, которая должна способствовать взаимодействию между предприятиями, учебными и научными учреждениями как между собой, так и с органами государственной власти, которые курируют сферу интеллектуальной собственности.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что для государственного управления ИС необходимо использовать управляющее воздействие в виде совокупности методов и инструментов, среди которых стоит выделять ключевые в зависимости от этапа жизненного цикла РИД (табл. 1).

Таблица 1

#### Ключевые методы и инструменты государственного управления в сфере интеллектуальной собственности

| Ключевое управляющее воздействие |                                                                               | Результат управляющего воздействия                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| методы                           | инструменты                                                                   |                                                                                                      |
| <i>Стадия планирования РИД</i>   |                                                                               |                                                                                                      |
| Косвенные                        | Информационные – консультирование по патентным и маркетинговым исследованиям. | Принятие решения о создании конкретного РИД                                                          |
| <i>Стадия создания РИД</i>       |                                                                               |                                                                                                      |
| Косвенные                        | Экономические – субсидии и гранты на выполнение НИОКР.                        | Опытный образец нового продукта и комплект научно-технической документации с его подробным описанием |



| Ключевое управляющее воздействие                |                                                                                                                                                                                                                                   | Результат управляющего воздействия                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| методы                                          | инструменты                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |
| <i>Стадия получения правовой охраны</i>         |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                       |
| Косвенные                                       | 1. Информационные – консультирование по вопросам регистрации прав на РИД.<br>2. Экономические – возмещение затрат на патентование.                                                                                                | Регистрация прав, переход РИД в ОИС                                                                                                   |
| <i>Стадия учета и использования прав на ОИС</i> |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                       |
| Косвенные                                       | 1. Информационные – консультирование по вопросам бухгалтерского учета НМА.<br>2. Образовательные – обучение специалистов для оценки рыночной стоимости ОИС.<br>3. Экономические – возмещение затрат на услуги оценочных агентств. | Переход ОИС в НМА                                                                                                                     |
| <i>Стадия коммерциализации</i>                  |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                       |
| Косвенные                                       | 1. Информационные – публикация информации о разработках в СМИ.<br>2. Организационные – выставки, презентации, семинары.<br>2. Экономические – субсидии и гранты на внедрение ОИС.                                                 | Модернизация действующих и создание новых предприятий, увеличение количества рабочих мест, налоговые поступления от использования ОИС |
| Прямые                                          | Правовые – законодательное закрепление обязанности внедрения ОИС, полученных за счет бюджетного финансирования                                                                                                                    |                                                                                                                                       |
| <i>Источник: составлено автором.</i>            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                       |

Таким образом, управление интеллектуальной собственностью должно осуществляться поэтапно. Вначале – это планирование и управление созданием охраноспособного результата интеллектуальной деятельности. Затем – получение правовой охраны, учет, использование и защита прав на объект интеллектуальной собственности. А в завершении это управление коммерциализацией объекта ИС, то есть превращение его в доходную инновацию. При этом весьма важной стадией, коренным образом, влияющей на дальнейшую рыночную судьбу результата интеллектуальной деятельности, является стадия его создания. При неэффективном управлении именно в этот момент

вновь разработанный РИД может оказаться неконкурентоспособным и никогда не превратиться в инновацию.

Для организации эффективного государственного управления в сфере интеллектуальной собственности необходимо использовать в большей степени косвенные методы, основанные на стимулирующем воздействии, а вот выбор инструментов необходимо осуществлять дифференцированно в зависимости от стадии жизненного цикла РИД.

Инструментом для реализации управленческого воздействия и получения обратной связи является инфраструктура поддержки и управления инновациями, изучение которой планируется в перспективе исследования.

### *Список литературы*

1. Котенева О.Е., Николаев А.С. Методы управления интеллектуальной собственностью: учебно-методическое пособие. / О.Е. Котенева, А.С. Николаев. – СПб.: Университет ИТМО, 2020. – 108 с.

2. ГОСТ Р 15.011-96 Система разработки и постановки продукции на производство (СПП). Патентные исследования. Содержание и порядок проведения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/5200264> (дата обращения 22.05.2020 г.).

3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 27.12.2007 № 153н (ред. от 16.05.2016) (ПБУ 14/2007, 2007г). – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63465/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63465/) (дата обращения 22.05.2020 г.).

4. Об оценочной деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19586/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/) (дата обращения 22.05.2020 г.).

5. Индикаторы науки: 2019: статистический сборник. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 328 с.

6. Самойленко Н.Н. Инструментарий управления интеллектуальной собственностью холдинга и его подсистемами / Н.Н. Самойленко // Экономика, Статистика и Информатика. – 2013. – № 1. – С. 81-85.

7. Овсянко Д.М. Административное право / Д.М. Овсянко. – М.: Юристъ, 2000. – 468 с.

8. Попов Л.Л., Мигачев Ю.И., Тихомиров С.В. Административное право Российской Федерации: учебник / под ред. Л.Л. Попова. – 3-е изд., перераб. и доп. Издательство Юрайт, 2011. – 447 с.

9. Козлов Ю.М. Административное право: учебник для вузов / Ю.М. Козлов. – М.: Юристъ, 2007. – 554 с.

10. Старилов Ю.Н. Курс общего административного права / Ю.Н. Старилов. – М.: НОРМА, 2002. – 728 с.
11. Дмитриев Ю.А. Административное право Российской Федерации / Ю.А. Дмитриев, И.А. Полянский, Е.В. Трофимов. – М.: Эксмо, 2008. – 714 с.
12. Костенников М.В. К вопросу о понятии и методах государственного управления в административном праве [Электронный ресурс] / М.В. Костенников, А.В. Куракин, А.В. Павлюк. – Режим доступа: URL: [https://e-notabene.ru/al/article\\_11188.html](https://e-notabene.ru/al/article_11188.html) (дата обращения 22.05.2020 г.).
13. Борисова Е.К. Понятие, классификация методов государственного регулирования / Е.К. Борисова // Наука, техника и образование. – 2019. – № 11. – С. 56-58.
14. Ильин В.А. Национальные проекты 2019-2024 гг.: анализ и ключевые риски их реализации / В.А. Ильин, Е.А. Мазилев, А.А. Шабунова, А.Е. Кремин, В.С. Усков, Д.А. Алферьев, Е.П. Кузнецова, Н.О. Якушев. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2019. – 57 с.

**Савенкова Е.А.**

*студентка 3 курса*

*Института экономики, управления и сервиса*

*Тамбовский государственный университет*

*им. Г.Р. Державина г. Тамбов, Россия*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРІ КАК ИНСТРУМЕНТА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

**Аннотация:** В статье рассматривается проблема разработки и внедрения системы КРІ в организации. Рассмотрена система КРІ как инструмент материального стимулирования персонала и стратегического развития организации. Предложены рекомендации по минимизации проблем в ходе процесса разработки и внедрения системы КРІ в организациях.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, материальное стимулирование сотрудников, стратегические цели организации.

**Savenkova Y.A.**  
3rd year student  
*Institute of Economics, Management and Service  
Tambov State University  
them. G.R. Derzhavin, Tambov, Russia*

**DEVELOPMENT OF THE KPI SYSTEM AS A TOOL  
FOR FINANCIAL INCENTIVES FOR STAFF  
AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION:  
ANALYSIS OF PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM**

**Abstract:** The article discusses the problem of developing and implementing a KPI system in an organization is updated. The KPI system is considered as a tool for financial incentives for personnel and strategic development of the organization. Recommendations for minimizing problems during the process of developing and implementing the KPI system in organizations are offered.

**Key words:** key performance indicators, financial incentives for employees, strategic goals of the organization.

Система KPI (англ. Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) представляет собой инструмент стимулирования сотрудников и стратегического развития компании. KPI – это показатели деятельности, которые помогают организации определить степень достижения стратегических целей, поставленных перед конкретным сотрудником, подразделением и организацией в целом. Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность оценивать своё состояние и реализацию целей и стратегии (рис. 1) [1].



**Рис. 1.** Место системы KPI в системе управления организацией

Понятие «ключевые» предполагает, что из всех показателей, отражающих деятельность сотрудника и подразделения, выбираются

именно те, которые в наибольшей степени связаны со стратегическими целями компании [2].

Ключевые показатели эффективности разделяются на подвиды:

- КРІ результата. Отображает как количество, так и качество результата.
- КРІ затрат. Показывает вложенные ресурсы.
- КРІ функционирования. Включает показатели выполнения задуманных операций и позволяет сравнить ожидаемое с полученным.
- КРІ производительности. Формирует индикаторы, характеризующие соотношение результата к затраченному времени.
- КРІ эффективности. Характеризует взаимосвязь результата и вложенных ресурсов [3].

Материальное стимулирование сотрудников, основанное на достижении определенных ключевых показателей эффективности (КРІ), входит в переменную часть денежного вознаграждения и в отличие от постоянной фиксированной заработной платы (оклада) предназначено для достижения важных организационных показателей и долгосрочных целей организации. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты, в выполнение стратегических целей и задач организации.

Для достижения КРІ устанавливается срок (обычно год, квартал или месяц), определяются действия по достижению целей. В основном ставится около пяти-семи КРІ, в зависимости от должности:

- у менеджеров высшего звена КРІ отражают эффективность деятельности всей организации;
- у менеджеров среднего звена они связаны с успехом работы подразделения;
- у рядовых сотрудников – демонстрирует личную эффективность.

Внедрение системы КРІ в компаниях охватывает результаты деятельности отдельного сотрудника или подразделения по разным критериям. Данная система постановки целей позволяет повысить уровень производительности труда сотрудников, повышает их качество работы. Использование КРІ точно регламентирует задачи и приоритеты работы сотрудников. Таким образом, система КРІ является инструментом стимулирования и стратегического развития компании с учетом показателей эффективности работы подразделений и каждого сотрудника компании.

Внедрение КРІ позволяет вывести компанию на новый уровень, давая возможность осуществлять контроль профессиональной деятельности персонала и подразделений и развитие компании в целом.

Разработать и внедрить систему КРІ можно как при помощи консультантов, так и самостоятельно. В ходе принятия решения о необходимости внедрения подобной системы рекомендуется оценить затраты на разработку внешними или внутренними силами и последствия для компании. При самостоятельном осуществлении данных процессов значительно сокращается срок внедрения системы, а также увеличивается эффективность.

Основные этапы разработки и внедрения эффективной системы вознаграждения на базе КРІ:

1. Разработка целей и КРІ компании. Руководством компании совместно устанавливаются стратегические цели, соответствующие принципу SMART, на 3-5 лет и далее разрабатываются тактические цели на 1 год. Для каждой цели определяется ключевой показатель эффективности.

2. Разработка целей и КРІ подразделений. Осуществляется декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего на нижний уровень (рис. 2) [4].



**Рис. 2.** Каскадирование целей компании

3. Разработка таблиц целей и КРІ для дальнейшего вознаграждения. Чем приоритетнее цель, тем больше ее вес.

4. Определение плановых значений показателей.

5. Расчет результативности сотрудника.

6. Разработка таблиц вознаграждения в зависимости от результативности сотрудника.

7. Расчет размера вознаграждения [5].

Для каждого бизнеса система постановки и оценки целей, их вес, расчет премии и т.д. разрабатываются индивидуально, в соответствии со спецификой компании и отдельных должностей. Важно помнить о том, что цели обязательно должны быть измеримы и достижимы, а также в определенной мере реализовывать генеральную цель компании.

Основными преимуществами внедрения системы КРІ для организации являются:

1. Наличие понятной системы оценки работы организации. Каждый сотрудник имеет карту КРІ в которой прописаны: формулировка целей, мероприятия по их достижению, методика расчета премии по фактическим данным, вес каждой цели, временные рамки, плановые показатели, которые необходимо достичь, согласующие лица, оценивающие фактический результат.

2. Возможность корректировки деятельности сотрудников в течение года в том случае, если фактические результаты ниже плановых.

3. Объективная оценка работы персонала. Условием достижения данного преимущества является соблюдение методики SMART, в ходе процесса целеполагания. Необходимо установить объективные критерии оценки целей.

4. Создание системы обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности на основе объективных критериев, а не общего впечатления, сложившегося у начальника.

5. Связь стратегии организации с оценкой деятельности сотрудников и их вознаграждением.

6. Взаимосвязь эффективности сотрудника с его вознаграждением [6].

К недостаткам системы КРІ можно отнести:

1. Необъективность системы из-за возможности манипулировать результатами оценки. Немаловажно, кто оценивает фактический результат достижения целей. Желательно, чтобы это были непосредственный и вышестоящий руководители сотрудника, сам сотрудник, а также специалисты отдела контроллинга, если такой имеется. Таким образом, результат оценки целей будет считаться объективным.

2. Высокая трудо-, ресурсо- и затратноемкость процесса внедрения системы. Чтобы успешно внедрить систему вознаграждения на основе КРІ, необходимо обучить сотрудников не только управления персоналом, но и руководителей смежных подразделений, которые в дальней-

шем будут заниматься постановкой плановых целей на постоянной основе. Значительно упростить подобный процесс может автоматизированная система HR-процессов, где существует возможность внесения и согласования KPI каждому сотруднику компании [7].

Преимущества от внедрения системы KPI перевешивают её недостатки, которые можно легко устранить. Важно понимать, что в основе разработки KPI лежат стратегические цели компании и ключевые бизнес-процессы, происходящие в ней, а значит внедрение данной системы будет способствовать развитию организации и позволит реализовать основную стратегию организации.

Можно с уверенностью сказать, что система KPI применима практически к любой отрасли деятельности, так как в любой профессиональной деятельности существуют критерии оценки эффективности, а, следовательно, и измерители.

Больше всего система KPI подойдёт крупным предприятиям и среднему бизнесу, где тяжело отследить выполнение плановых показателей без использования дополнительных инструментов. Разработка и внедрение системы стимулирования на основе KPI в компаниях, имеет как общие, так и специфические особенности и проблемы.

Анализ литературы и опыта внедрения системы KPI в организациях, позволил выявить наиболее часто встречающиеся проблемы и ошибки, снижающие эффективность системы KPI и препятствующие её успешному внедрению:

- отсутствие процесса целеполагания и каскадирования целей,
- несоответствие целей принципу SMART,
- отсутствие понимания бизнес процессов компании у разработчиков системы стимулирования на базе KPI,
- отсутствие ведения статистических данных и динамики ключевых показателей,
- отсутствие диалога с сотрудником в процессе выполнения целей и обсуждения выполненных целей и KPI,
- отсутствие критериев измерения целей и KPI, субъективизм руководителя при оценке результатов,
- невыполнение руководством своих обязательств по размеру вознаграждения,
- разработка целей и KPI без их дальнейшего пересмотра,
- отсутствие опыта в разработке системы оплаты труда.

Для решения выявленных проблем предложены рекомендации по повышению эффективности системы вознаграждения на основе KPI.



Для эффективного внедрения и функционирования системы KPI, необходимо осуществить процесс целеполагания и каскадирования целей по департаментам и, соответственно, по каждому сотруднику. Разработанные планы эффективности должны быть связаны со стратегическими целями компании, а также реализовывать их. Отталкиваясь от долгосрочных целей, следует определить цели на год и далее каскадировать их на квартал и месяц.

Кроме следования принципу SMART, при постановке целей необходимо дать им правильное определение. Во многих компаниях вместо целей, указывают функциональные обязанности сотрудника, однако это не совсем верно. Необходимо прописывать цели как результат выполненной работы, с учетом влияния на стратегические цели организации [8].

Рекомендуется вносить корректировки в систему, в которой все сотрудники почти всегда выполняют KPI на 100% и получают премии практически автоматически.

Немаловажно то, кто осуществляет процесс постановки целей. Если цели разрабатывает сотрудник, то повышается уровень его ответственности за их достижение; если цели разрабатывает руководитель, то он лучше связывает их с целями подразделения. Поэтому рекомендуется следующее: сотрудник может самостоятельно разрабатывать свои цели, исходя из озвученных и понятных для него целей подразделения во взаимосвязи с его работой и функционалом, а затем обсуждать и дорабатывать их вместе с руководителем.

Касаемо количества целей, возможно определить до 10 целей, но потом выбрать пять-шесть самых важных, чтобы внимание и усилия сотрудника были сконцентрированы именно на них.

Отсутствие целей компании, их декомпозиции до уровня подразделений и сотрудников, а также установленное вознаграждение за выполнение функционала начинают снижать внутреннюю мотивацию работать качественно без дополнительного вознаграждения. Сотрудник привыкает к тому, что за работу без ошибок, своевременное выполнение своих функций он должен получать премию, а не только оклад, и если премию по каким-то причинам не выплачивают, то сразу снижается внутренняя мотивация работать качественно. Важно определить и донести до сотрудника информацию, за что он получает оклад, за что вознаграждение, а иногда только признание и благодарность от руководителя.

Опыт компаний, внедривших данную систему, подтверждает, что система вознаграждения будет эффективной, если сначала разработать цели компании и далее на их основе KPI – ключевые показатели эф-

фektivности, а потом уже связать их с размером и условиями вознаграждения. Кроме того, успеха добиваются компании, которые обучили руководителей методам разработки целей и KPI. Вовлечение руководителей в процесс разработки целей и KPI повышает их ответственность за достижение поставленных целей, снижает возможное сопротивление. Самый лучший вариант – провести корпоративное очное обучение руководителей по постановке целей, декомпозиции и разработке KPI, а если у предприятия нет финансовой возможности воспользоваться услугами внешних провайдеров, нужно провести такое обучение своими силами.

Таким образом, при выполнении вышеуказанных рекомендаций, система стимулирования на основе KPI позволит выстроить стимулирующую систему оплаты труда и в целом повысить результативность сотрудников и эффективность организации. Внедрение системы KPI в компании охватывает результаты деятельности отдельного сотрудника или подразделения по разным критериям. Данная система постановки целей позволяет повысить уровень производительности труда сотрудников; повышает качество работы. Использование KPI точно регламентирует задачи и приоритеты работы сотрудников.

#### *Список литературы*

1. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум А. Белановский, Н. Мрочковский. – Питер.: Санкт-Петербург. 2013 – 95 с.
2. Денисова А.В. KPI: за и против [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.pro-personal.ru/article/224730-kpi-za-i-protiv>, свободный – (22.05.2020)
3. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
4. Ветлужских Е. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний / Е. Ветлужских, А. Ларина, Т. Петренко, А. Романова. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2016. – 170 с.
5. Как внедрить систему KPI в вашей компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi>, свободный – (22.05.2020)
6. Коптева К.В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vozmozhnosti-primeneniya-sistemy-kpi-dlya-motivatsii-personala>, свободный – (21.05.2020)
7. Разработка и внедрение KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.molga.ru/services/detail.php?ID=544>, свободный – (21.05.2020)

8. Труфанова Т.А., Савенкова Е.А. Современные проблемы разработки и внедрения системы КРП и пути их решения / Т.А. Труфанова, Е.А. Савенкова // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями: Материалы IV международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 162-169.

**Смолянинова Т.А.**

*студентка 3 курса*

*Института экономики, управления и сервиса*

*Тамбовский государственный университет*

*им. Г.Р. Державина г. Тамбов, Россия*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОТБОРА КАДРОВ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ**

**Аннотация:** В статье рассматриваются основные методы отбора кадров на государственную гражданскую службу. Представлены рекомендации по совершенствованию системы отбора кадров на государственную гражданскую службу.

**Ключевые слова:** отбор на государственную гражданскую службу, методы оценки, тестирование, интервью.

**Smolyaninova T.A.**

*3rd year student*

*Institute of Economics, Management and Service*

*Tambov State University*

*them. G.R. Derzhavin, Tambov, Russia*

### **IMPROVING METHODS FOR SELECTING PERSONNEL FOR THE STATE CIVIL SERVICE**

**Abstract:** The article discusses the main methods of personnel selection for the state civil service. Recommendations for improving the system of personnel selection for the state civil service are presented.

**Key words:** selection for the state civil service, testing, interviews.

Система формирования кадрового состава гражданской службы представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий, процедур и методов, проводимых в государственных органах в целях кадрового обеспечения реализации функций и задач государственного органа. Любой государственный орган может подготовить собственную

процедуру отбора на государственную гражданскую службу, не противоречащую законодательству Российской Федерации.

Процедура отбора персонала на государственную гражданскую службу заключается в проведении конкурсов и мероприятий с двухэтапной системой оценки претендентов: предварительной оценкой и оценкой профессионального уровня претендентов на государственную гражданскую службу.

При формировании кадрового состава государственной гражданской службы важно основываться на методах оценки кандидатов, показавших свою работоспособность на практике и обеспечивающих надлежащую эффективность.

К основным методам оценки профессионального уровня претендентов на государственную гражданскую службу относятся тестирование (профессиональное и психологическое) и интервью. О них и пойдет речь далее.

Профессиональное тестирование проводится тогда, когда требуется решить две главные цели: выявление соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам, и на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам [2].

Выявление соответствия первому пункту, включает в себя:

- владение и правильное применение государственного языка Российской Федерации

- знания основ Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе, законодательства о противодействии коррупции;

- знания и навыки в области поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления и распространения информации.

Помимо проверки кандидатов на соответствие требованиям к знаниям и навыкам кадровая служба государственного органа, как правило, проверяет претендента на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам. Разработка профессионального теста должна осуществляться вместе с тем структурным подразделением органа, в который производится отбор кандидатов.

Профессиональный тест представляет список вопросов с несколькими вариантами ответов. В задании может быть 1 и более правильных ответов [1].

При этом вопросы должны отвечать следующим параметрам.

1. Вопросы должны отражать осведомленность в сферах знаний, необходимых для данной должности

2. Вопросы должны относиться к тем областям знаний, которыми должен обладать претендент, проходящий тестирование

3. Тестирование должно содержать вопросы, моделирующие ошибки предыдущих служащих, для того чтобы кандидат при ответе на них показал свою компетенцию в данных вопросах

4. Вопросы и ответы не должны иметь длинных формулировок, чтобы кандидату не приходилось тратить много времени на их чтение.

В результате профессионального тестирования кандидатам на должность выставляются баллы [1].

Кроме профессионального тестирования может применяться психологическое тестирование. Этот вид тестирования позволяет оценить способности и личностные качества кандидата. Эта процедура необходима, т.к. качества отдельного кандидата влияют на быстроту принятия решения и качество исполнения должностных обязанностей.

Так, например, В.И.Осейчук к приоритетным деловым и личностным качествам гражданских служащих относит:

- своевременное и адекватное принятие решений;
- умение слушать и слышать собеседника;
- умение сосредотачиваться на приоритетах;
- способность подчинить личные интересы общественным;
- честность;
- энергичность;
- стрессоустойчивость [2].

В.В. Черепанов в свою очередь выделяет:

- умение аккумулировать необходимую информацию и выбирать из нее главное;
- коммуникабельность;
- внутреннюю дисциплину;
- конструктивный творческий подход к решению нестандартных проблем и вопросов [3].

Следует отметить, что письменные коммуникации занимают львиную долю среди всех обязанностей государственных служащих. Поэтому одним из главных требований для вступления в должность является знание русского языка и умение эффективно работать с различными нормативными документами. Квалифицированный госслужащий обязан четко понимать и излагать суть документа, анализировать и предлагать оптимальные варианты решения. На этапе отбора это качество выявляется с помощью теста вербального интеллекта (вербальных способностей).

Данный тип тестирования может проводиться аналогично тестированию для оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям [1].

Тестирование для оценки личностных качеств проводится с помощью психометрических опросников, представляющих собой серию вопросов, направленных на выявление предпочитаемого стиля поведения человека в деловых ситуациях, не имеющих правильных или неправильных ответов, ответы на которые не ограничены по времени. Содержание вопросов должно учитывать личностные качества, необходимые для замещения конкретной должности гражданской службы [1].

Использование психологического тестирования может встретить ряд сложностей, которые могут повлиять на правильность оценки кандидатов. Первая сложность- использование нелегальных тестов, т.к. многие из них находятся в открытом доступе, и никто не может гарантировать их соответствие критериям правильной оценке личностных качеств. А вторая сложность связана с отсутствием данных о том, являются ли применяемые методы достаточной надежностью и валидностью и способны ли они дать верные оценки личностных качеств и способностей человека. Кроме того, ситуация отягощается тем, что многие методики психологической оценки в принципе не могут использоваться в качестве методов оценки кандидатов, претендующих на должности гражданской службы, так как изначально они разрабатывались для других целей и/или рассчитаны на другую аудиторию.

В целом, метод тестирования является наиболее практикуемым методом отбора и оценки кандидатов. Это объясняется тем, что данная процедура позволяет провести объективную и прозрачную оценку соответствия кандидата квалификационным требованиям и при этом охватить большое количество кандидатов. Вместе с его преимуществами метод тестирования не отражает полную картину о личностных и профессиональных качествах, таких как:

- Системное мышление (широта и дальновидность)
- Ответственность за результат (результативность и инициативность)
- Эффективная коммуникация (построение отношений и продвижение идей)
- Профессионализм (саморазвитие и стремление к качеству)
- Эффективная организация (организация работы, лидерство)
- Творческий подход
- Управление изменениями
- Сбор информации

- Анализ информации
- Управление людьми
- Гибкость
- Наставничество (развитие других) [1].

Еще одним важным методом оценки претендентов на государственную гражданскую службу является собеседование (интервью).

Интервью – беседа между людьми, при которой проводящий интервью специалист (интервьюер) задает вопросы своему собеседнику и получает от него ответы [1].

В целях проведения отбора Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации в методическом инструментарии по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы рекомендует использовать следующие виды интервью: биографическое, техническое и поведенческое (или интервью по компетенциям) [1].

Биографическое интервью проводится для того, чтобы исследовать прошлый опыт кандидата на занимаемой должности. Осуществляется оно в форме диалога, и специалист, проводящий интервью, задает вопросы об образовании, стаже (опыте) работы, интересах и планах претендента на должность. Цель такого интервью – сопоставить данные анкеты с ответами интервьюируемого с целью предотвращения предоставления ложной информации.

Техническое интервью -представляет собой структурированный тип интервью, в котором кандидатам задается стандартный набор, направленный на оценку профессиональных знаний и навыков кандидата. При этом заранее должен быть определен правильный ответ или способ решения. Критериями оценки является специальная шкала, по которой подсчитывается количество правильных ответов [1].

Поведенческое интервью или интервью по компетенциям – это частный вид структурированного интервью, при проведении которого интервьюер пытается правильно выявить профессиональные качества претендента на должность. Вопросы в этом типе интервью задаются таким образом, что кандидат должен привести конкретные примеры из своего профессионального опыта, отражающие тот или пример поведения. В ходе обработки систематических ответов на вопросы интервьюер получает информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждому профессиональному качеству (компетенции) [1].

Еще одним видом интервью – является панельное (групповое) интервью, где с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое интервью создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого. Обычно, этот вид интервью применяется в том случае,

когда необходимо определить наличие узкоспециальных знаний у кандидата, которые не может оценить представитель только кадровой службы. Поэтому во время интервью помимо представителя кадровой службы на собеседовании присутствует эксперт или эксперты, обладающие этими знаниями (например, представитель структурного подразделения государственного органа, в котором открыта вакансия) [1].

Интервью является одним из наиболее надежных и валидных методов оценки. Это достигается благодаря тому, что все вопросы составлены таким образом, что интервьюер способен выявить фактическую информацию о кандидате, а не просто его рассуждений по конкретному вопросу. В этой связи методика проведения поведенческого интервью позволяет выявить, как кандидат решает те или иные рабочие задачи [1].

Но и этот метод отбора имеет ряд недостатков. А именно:

- значительные временные затраты на проведение интервью с каждым кандидатом

- высокая объективность принятия решений

- большая вероятность потери ключевой информации о претенденте на должность. Эта причина возникает из-за самой процедуры проведения поведенческого интервью. Во время интервью интервьюеру приходится полагаться только на свою память во время интервью, можно забыть важную информацию о кандидате, что приведет к ошибкам при оценке. Поэтому приходится придерживаться следующих правил:

- вести записи в специально разработанных формах;

- записывать всю важную информацию и факты;

- не стараться запомнить все, что кандидат говорил на интервью, а записывать дословные цитаты везде, где это возможно;

- для повышения скорости разработать и использовать собственную систему сокращений;

- делать резюме, но не суммировать комментарии таким образом, чтобы они по смыслу отличались от сказанного кандидатом;

- когда кандидат молчит, возвращаться и дописывать незаконченные пометки.

Помимо этого, зачастую при большом количестве претендентов на должность интервью может сократиться до 3-5 минут. Этого времени недостаточно для установления пригодности и отбора кандидата на должность.

Но это не отменяет того факта, что процедура отбора должна выявлять все ключевые способности кандидата.



Исходя из вышесказанного, можно отметить, что оба метода, и тестирование, и собеседование являются достаточно надежными и валидными среди других методов отбора кадров на государственную гражданскую службу. Но в то же время имеют и ряд недостатков. Рассмотрев выявленные недостатки, можно предложить следующую схему использования методов оценки претендентов: тестирование и интервью. Данная схема представляет набор заданий, объединенных в нескольких блоках.

1 блок – задания теста, отвечающие квалификационным требованиям к знаниям и навыкам с вариантами ответов. Основой этого блока являются те тестовые задания, которые традиционно используются при оценке кандидата на замещение вакантной должности.

2 блок – задания, ответами на которые являются емкие письменные ответы кандидатов. Формулировки этих заданий должны основываться на вопросах интервью, которые используются при оценке различных качеств кандидата.

При этом оценке подлежат только те ответы, которые отвечают следующим критериям:

1) примеры ситуаций, описываемых кандидатом, произошли в период от шести месяцев до года до даты интервью, но не раньше двух лет;

2) каждый пример должен содержать конкретную ситуацию, в которой участвовал кандидат;

3) кандидат должен описывать, что именно он делал и говорил;

4) ситуация уже закончилась и имеет конкретный результат.

Оценке не должны подвергаться следующие типы ответов:

1) ответ представляет собой предположения, домыслы, неопределенные или общие утверждения;

2) описания событий, в которых кандидат не был непосредственным участником;

3) высказывания, которые сопровождаются фразами: «я думаю...», «я считаю...», «я бы сделал это...», «как правило...», «мы сделали это...»;

4) ситуация не закончилась.

Приведем пример одного из таких заданий, требующих развернутого ответа. Вопрос должен выглядеть следующим образом: «Приведите пример ситуации, которая потребовала от Вас серьезного анализа и системного подхода. Какие факторы ситуации Вы учитывали? Были ли факторы, которые Вы не учли? Какое решение Вы в итоге приняли?». Ответ на этот вопрос даст представление о системности мышления, а в частности о дальновидности кандидата.

Следует отметить, что данная схема отбора не является обязательной и единственно верной. Но за счет объединения сразу двух методов отбора имеет ряд преимуществ.

Данная схема отбора кандидатов значительно сократит затрачиваемое время на проведение первичного отбора кандидатов отбора.

Решится проблема появления ошибок при конспектировании ответов кандидата интервьюером и субъективности принятия решений. Это будет достигнуто за счет того, что сам кандидат будет записывать ответы на заданные вопросы, опираясь на собственный опыт.

Расширится диапазон оцениваемых качеств, таких как: системное мышление, ответственность за результат, профессионализм, гибкость и т.д. При проведении классического тестирования оценить эти качества не представляется возможным. А также появится возможность оценить качество речи и способность грамотно излагать собственные мысли, что крайне важно для государственных гражданских служащих.

У кандидатов появится возможность при возникновении сложных ситуаций, оспорить принятое решение, т.к. все результаты этого этапа отбора будут дословно законспектированы самим кандидатом.

Также данный метод отбора позволит осуществить более качественный отбор кандидатов уже на первичном этапе, что сэкономит время на проведении всей процедуры отбора. Этот отбор позволит осуществить допуск к следующему этапу только тех кандидатов, качества которых наиболее приближены к требуемым качествам к должности.

Таким образом, предложенная методика проведения отбора кадров на замещение вакантных должностей государственных гражданских службы позволит осуществлять более качественный отбор кандидатов.

### *Список литературы*

1. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 2.0. Утверждено Минтруд РФ. – 128 с.
2. Осейчук В.И. Стандарт и оценка профессионально важных качеств высших чиновников / В.И. Осейчук // Государственная служба. – 2011. – № 2.
3. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие / В.В. Черепанов. – М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. – 144 с.

**Сучилина А.С.  
Хабарова М.А.**

*Студентки ТГУ им. Г.Р. Державина  
Института экономики, управления и сервиса  
г. Тамбов, Россия*

## **ПРАВОВОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ ГРАЖДАН В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА**

**Аннотация:** В статье исследуется процесс правового просвещения граждан как важнейший элемент правовой политики государства. Также представлен анализ правового просвещения граждан в рамках деятельности Уполномоченного по правам человека, а также специфики его основной деятельности. В статье рассматриваются некоторые проблемы, связанные с деятельностью данного института.

**Ключевые слова:** Уполномоченный по правам человека, институт уполномоченного, правовое просвещение, правовое регулирование, права и свободы человека, правовое государство.

**Suchilina A.S.  
Khabarova M.A.**

*TSU students G.R. Derzhavin  
Institute of Economics, Management and Service  
Tambov, Russia*

## **LEGAL EDUCATION OF CITIZENS IN THE FRAMEWORK OF THE ACTIVITIES OF THE OMBUDSMAN**

**Abstract:** The article explores the process of legal education of citizens as an essential element of the legal policy of the state. An analysis of the legal education of citizens within the framework of the activities of the Ombudsman, as well as the specifics of his main activities, is also presented. The article discusses some problems related to the activities of this institute.

**Key words:** Commissioner for human rights, commissioner, legal education, legal regulation, human rights and freedoms, state of law.

Уполномоченный по правам человека (далее Уполномоченный) – это государственный правозащитник, который осуществляет общественный контроль над тем, как государство соблюдает свои обязательства в сфере прав и свобод человека.

В рамках своей деятельности Уполномоченный:

- осуществляет правовое просвещение по вопросам прав и свобод человека в основных сферах жизнедеятельности;
- принимает к рассмотрению жалобы по несоблюдению различных прав человека и способствует восстановлению нарушенных прав человека;
- способствует совершенствованию законодательства Российской Федерации о правах человека [2, ст. 1011].

В настоящее время, в юридической науке «правовое просвещение» понимается как целенаправленная и систематическая деятельность государства и общества по формированию и повышению правового сознания и правовой культуры в целях противодействия правовому нигилизму и обеспечения процесса духовного формирования личности без которого нельзя обойтись, реализовать идею построения в России правового государства [10, с. 400]. То есть это один из способов привития членам общества уважения к защищаемым правом социальным ценностям, воспитания у них навыков пользования конституционными правами и гарантиями и эффективно отстаивать их.

Именно правовое просвещение является одним из важнейших элементов правовой политики государства, который обеспечивает активную жизненную позицию в вопросах прав и свобод человека. Помимо доведения информации до граждан об их правах и свободах, формах и методах защиты, представляется важным научить граждан предотвращать нарушения прав, бороться за свои права.

Основным направлением работы по правовому просвещению населения являются ежедневный прием граждан, организованный в аппарате Уполномоченного, а также выездные приемы граждан и встречи с населением, которые являются одним из самых эффективных спо-

собов мониторинга соблюдения прав граждан в муниципальных образованиях регионов и оказания им бесплатной юридической помощи.

Такие встречи, как приемы граждан, проводятся при участии представителей органов местного самоуправления, федеральных и региональных органов государственной власти. Это позволяет предоставлять гражданам максимально полные сведения о порядке применения действующего законодательства и одновременно информировать их о работе, проводимой различными органами по вопросам, актуальным для большинства аудитории.

Следующим направлением деятельности Уполномоченного является принятие жалоб по несоблюдению прав человека и их восстановление. Одна из самых важных функций Уполномоченного – содействие восстановлению нарушенных прав граждан. Практически Уполно-

моченный оказывает содействие всем обращающимся гражданам в его адрес. Получение разъяснений в ходе личных приёмов, в письменных ответах гражданам об их правах и возможностях реализации или защиты этих прав, разъяснение иной правовой информации – это уже является определенным содействием Уполномоченного.

В рейтинге значимости прав и свобод человека и гражданина для жителей России, сформированном по результатам опросов, ежегодно проводимых Фондом общественного мнения (далее – ФОМ) по просьбе Уполномоченного, право на труд на протяжении многих лет входит в первую пятерку [11].

Государством, его институтами принимаются значительные усилия по обеспечению трудовых прав граждан. В адрес Уполномоченного поступает большое количество обращений по вопросам соблюдения и реализации трудовых прав. По результатам рассмотрения жалоб в сфере трудовых правоотношений регулярно оказывается содействие в восстановлении прав работников по индивидуальным и коллективным жалобам, а также по инициативным обращениям.

Право на жилище и его справедливую оплату также много лет находится в рейтинге самых значимых прав и свобод человека. В 2019 году поступили жалобы на такие проблемы:

- плата за жилье и коммунальные услуги;
- предоставление мер государственной жилищной поддержки;
- предоставление жилых помещений льготным категориям граждан;
- выселение;
- участие в долевом строительстве жилья, ЖСК;
- признание права собственности на жилое помещение и др.

В результате взаимодействия Уполномоченного с компетентными государственными органами удалось оказать содействие в защите жилищных прав 25 375 гражданам по 153 жалобам [8].

Право на социальное обеспечение, по данным ФОМ, входит в пятерку наиболее значимых для граждан [11]. Оно гарантировано статьей 39 Конституции Российской Федерации, которая провозглашает право каждого на социальную поддержку по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом [1]. В 2019 году государством принимались меры по социальной защите наиболее нуждающихся в поддержке государства граждан. Однако, несмотря на принимаемые меры, проблемы в сфере социального обеспечения остаются, о чем свидетельствуют обращения в адрес Уполномоченного. По данной тематике поступило 2756 обращений, что на 8% больше, чем

в 2018 году. По итогам рассмотрения удалось оказать содействие в защите и восстановлении прав по 67 жалобам.

Также, в компетенцию Уполномоченного входит деятельность по совершенствованию законодательства Российской Федерации о правах человека. Уполномоченный активно участвует в совершенствовании законодательства о правах и свободах человека и гражданина, несмотря на то, что Конституция Российской Федерации не наделяет его правом законодательной инициативы. Руководствуясь предписаниями Федерального конституционного закона «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации», федеральный омбудсмен разрабатывает и направляет в Государственную Думу и другим субъектам законодательной инициативы предложения по совершенствованию законодательства. Свое видение правовых решений по актуальным вопросам совершенствования российского законодательства Уполномоченный и сотрудники Аппарата озвучивают в ходе парламентских слушаний, научно-практических конференций, круглых столов.

Анализируя деятельность Уполномоченного по правам человека можно сделать вывод о том, что выполнение такой функции, как правовое просвещение связано с некоторыми проблемами.

Осуществляя свою деятельность, Уполномоченные сотрудничают со СМИ. Изучение взаимодействия между Уполномоченным и СМИ по вопросам правового просвещения показало, что этот процесс является нерегулярным и не имеет характерной системы. Отношения между Уполномоченным и СМИ имеют свои особенности и регулируются Законом РФ «О средствах массовой информации», ФКЗ «Об Уполномоченном» и законами отдельных субъектов об Уполномоченном.

Анализируя публикации теле-, и радиопрограмм с участием Уполномоченных можно сделать вывод о том, что среди форм правового просвещения преобладают единичные выступления в аудитории перед студентами, консультации по вопросам обращения в суд, проведение различных конкурсов, касающихся прав и свобод человека и т.п.

В определенной степени проблему правового просвещения может решить создание информационных сайтов и ведения в них специальной рубрики соответствующего направления на регулярной основе. Стоит заметить, что даже имея информационный сайт, Уполномоченный может не предоставлять информацию о правовом просвещении, добавляя лишь изредка информацию о своей персоне или же отчеты о проделанной работе. Такой сайт не имеет ничего общего с правовым просвещением граждан.

Осуществление правового просвещения через СМИ Уполномоченным по правам человека возможно только на системной основе, при на-

личии разработанных методических программ, постоянных рубрик в периодических печатных изданиях и правовых передач на радио и ТВ.

В заключение этой статьи стоит сказать, что для решения проблем, возникающих при осуществлении деятельности Уполномоченного необходимо совершенствовать законодательство в рассматриваемой сфере, оптимизировать взаимодействие между Уполномоченным и СМИ, а также обратить внимание на создание информационных сайтов и обеспечить их регулярное ведение.

### *Список литературы*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/fe434e420c3130424bbe0b97bc794f0e96c3081/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/fe434e420c3130424bbe0b97bc794f0e96c3081/)

2. Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации: ФКЗ от 26.02.1997 г. № 1-ФКЗ (ред. от 31.01.2016 г.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. № 9, ст. 1011.

3. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления [Электронный ресурс]: ФЗ от 09.02.2009 N 8-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_84602/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/)

4. О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве) [Электронный ресурс]: ФЗ от 11.08.1995 № 135-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7495/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/)

5. Об общественном контроле за обеспечением прав человека в местах принудительного содержания и о содействии лицам, находящимся в местах принудительного содержания [Электронный ресурс]: ФЗ от 10.06.2008 № 76-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_77567/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77567/)

6. Василенко А.В. На страже прав человека / А.В. Василенко, В.М. Черных // Современные проблемы гуманитарных и общественных наук. – 2014. – № 2. – С. 25.

7. Волков Н.А. Институт российских уполномоченных по правам человека: история и современность / Н.А. Волков // Вестник Кузбасского института. – 2016. – № 4 (29). – С. 137.

8. Доклад Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://ombudsmanrf.org/upload/files/docs/lib/doc2019\\_fin\\_compressed.pdf](https://ombudsmanrf.org/upload/files/docs/lib/doc2019_fin_compressed.pdf)

9. Левин А.А. Институт уполномоченного по правам человека в России и Кемеровской области / А.А. Левин // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. № 4-1 (56). – С. 84.

10. Петручак Л.А. Правовая культура как детерминанта современного российского общества / Л.А. Петручак. – М.: Юриспруденция, 2012. – С. 400.

11. Права человека: значимость, соблюдение. Условия благополучия. Опрос МегаФОМ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<https://fom.ru/>

**Толстов М.Р.**

*студент бакалавр ТГУ им. Г.Р. Державина,  
институт экономики, управления и сервиса,  
Россия, г. Тамбов*

### **ПРОБЛЕМА НИЗКОГО ПРЕСТИЖА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Аннотация:** Автор данной статьи посвящает ее изучению наболевшей на сегодняшний день дилеммы, как снижение престижа гражданской государственной службы в Российской Федерации. Для решения данной проблемы автор предлагает изучить причины снижения престижа службы на основе таких причин как социальная привлекательность и дефицит кадров. Причины были выявлены на основе опросов среди молодых людей и на основе изучения другими научными деятелями этого вопроса. В заключении автором были подведены итоги исследования и представлены рекомендации по устранению причин, вызывающих снижение престижа государственной службы в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** престиж, государство, государственная служба, государственный служащий, социальная привлекательность, кадровый дефицит.

**Tolstov M.R.**

*bachelor student  
Derzhavin Tambov State University,  
Institute of Economics, Management and Service  
Russia, Tambov*

### **THE PROBLEM OF LOW PRESTIGE OF PUBLIC SERVICE IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract:** The author of this article devotes it to the study of the currently sore dilemma, such as the decline in the prestige of the civil service in the Russian Federation. To solve this problem, the author proposes to study the reasons for the decline in the prestige of the service on the basis of such reasons as social attractive-



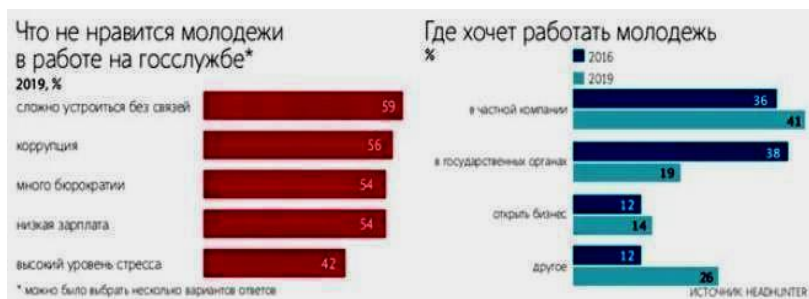
ness and staff shortage. The reasons were identified on the basis of surveys among different age groups and on the basis of the study of this issue by other scientists. In conclusion, the author summed up the results of the study and presented recommendations for eliminating the causes of the decline in the prestige of the civil service in the Russian Federation.

**Key words:** civil service, prestige, state, civil servant, social attractiveness, personnel shortage.

В настоящее время на рынке труда предлагается множество различных вакансий в различных областях. Наибольший спрос имеют такие как: IT-специальности, медицина и фармацевтика, менеджмент по продажам, дизайн и так далее. Хотя еще в 2012 году по данным ВЦИОМ (Всероссийский центр изучения общественного мнения) каждый пятый гражданин нашей страны хотел связать свою дальнейшую профессию с государственной службой, а опросы среди молодежи показали, что каждый третий [1]. Люди стараются попасть в частный сектор или же работать на себя: стать программистом в какой-либо организации, уйти с головой в предпринимательство и так далее. Оно и понятно: граждане страны видят в этом большую привлекательность, большую заработную плату, даже большую пользу для общества. Почему так происходит? Стоит в этом разобраться.

Российская государственная служба за всю свою историю претерпела многочисленные реформы, главная задача которых состояла в повышении уровня ее престижа в обществе и несмотря на все усилия со стороны реформаторов, ее социальная привлекательность и по сей день остается невысокой. Актуальность проблемы передаётся в выступлениях Президента РФ, документах Правительства, Совета Федерации и Государственной думы РФ [2]. Также вопрос изучается в научном сообществе, рассматривается в газетах и журналах и даже бурно обсуждается на просторах интернета. Вопрос о повышении статуса гражданской государственной службы отражают всевозможные указы и законы, федеральные и региональные программы. Как пример, подписанный президентом Российской Федерации 11 августа 2004 Закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (№ 79-ФЗ), который до принятия считался, как закон, который направляется на повышение престижа работы в государственном управлении, как профессиональной деятельности [3]. Но что происходит конкретно на сегодняшний день? Молодое поколение, казалось бы, наиболее активное и важное для государства, перестает интересоваться государственной службой, служение государству отходит на второй план: более привлекательным представляется частный сектор. Для некоторых людей и вовсе служба государству теряет всякую значимость. Опросы,

проведенные порталом HeadHunter по просьбе "Ведомостей", показали, что количество молодых специалистов, стремящихся к карьере чиновника, снизилось в два раза (рис. 1).



**Рис. 1.** График опроса HeadHunter(источник: HeadHunter)

Так в чём причина того, что стремление молодежи сократилось в два раза? Учитывая тот факт, что можно было выбирать несколько вариантов ответов, получилось, что 59 процентов молодежи считают что на должности государственного аппарата сложно устроиться без связей, 56 процентов видят вину в коррупции, 54 процента опрошенных отталкивает много бюрократии и те же 54 процента считают что заработная плата на государственной службе слишком низкая и лишь 42 процента винят высокий уровень стресса. Так что же делать в ситуации, когда даже молодежь перестает интересоваться карьерой в государственной службе?

Чтобы установить методы решения данной проблемы, стоит установить основные причины ее возможного возникновения в современных реалиях. Причинами проблемы можно смело назвать дефицит кадров и социальную привлекательность, где второе объясняется как ничто иное, как отношение общественности к государственной службе и их интерес к ней. Если говорить о социальной привлекательности, то стоит решить такие вопросы, как: пропаганда в СМИ в большей степени недоброкачественно несущих свою службу чиновников и низкий уровень работы в направлении просвещения молодежи о профессии государственного служащего.

В качестве первого предлагаемого решения данного вопроса предлагается привлечение в государственную службу высококвалифицированных кадров с условием установления приемлемой заработной платы за их качественную работу. Государственная служба в совре-

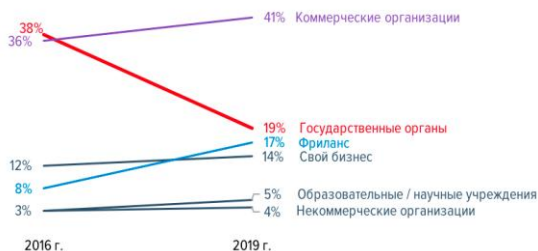
менных реалиях далеко не самая высокооплачиваемая профессии. В список отраслей с приемлемой заработной платой можно включить такие, как: военно-промышленный комплекс, космическая отрасль, строительство, инженерия, горнодобывающая промышленность и тому подобное. Добросовестный труд чиновников и повышенная им заработная плата в своей массовости побудит общественность относиться к этой профессии с одобрением и видеть в этом, как благородную деятельность, приносящую пользу обществу, так и привлекательно оплачиваемую работу. Однако, на практике, подобный метод не решает проблему окончательно, так как людям нужны дополнительные гарантии социального плана. Но для граждан страны, в приоритете у которых высокая оплата их трудовой деятельности, данная мера будет отличным стимулом для связывания их жизни с государственной службой.

Второе решение исходит непосредственно из первого. Так, можно не только привлекать квалифицированных специалистов на должности, но и проводить дополнительно среди уже имеющихся специалистов переподготовку и повышение уровня квалификации. Также важно и повышение требований со стороны этики к служащим в государственных органах. Государственный служащий должен быть примером как для подрастающего поколения будущих возможных специалистов в этой сфере, так и для всех граждан в целом. Данный метод не только снизит дефицит кадров в государственном аппарате, но и послужит началом для повышения социальной привлекательности службы в органах государственной власти.

Довольно часто граждане имеют слишком мало представления о том, как вообще осуществляется государственная служба и для чего она, собственно, нужна. Причинами этому служит как пропагандирование в СМИ в большей части фактов недобросовестного несения службы, так и недостаточное информирование о службе в государственных органах среди студентов. Если говорить о распространении в СМИ, то достаточно просто перестать освещать только негативные моменты и в большей степени заниматься демонстрацией деятельности и итогов деятельности конкретно добросовестных государственных служащих. Также, в перспективе возможно создания в СМИ специальных организаций освещения добросовестных чиновников (телепередачи, газеты и т.д.). Тем более, рассказать есть о чём, потому что в нашей стране довольно много специалистов на государственных должностях, исполняющие свои обязательства добросовестно. Среди них Сергей Шойгу, с деятельностью которого связывают наведение порядка в Московской области после покидания поста Борисом Громовым (прежним губернатором). Дмитрий Козак, который в своё вре-

мя решил ряд тяжёлых ситуаций на Северном Кавказе. Также Александр Беглов, который в своё время активно боролся с коррупцией в Московской области и принял действенные меры по изгнанию коррупционеров из муниципальных образований Московской области. И это лишь малая часть из всех подобных примеров и случаев: и чем больше они будут освещаться – тем выше будут темпы роста престижа государственной службы.

Мало заинтересованности в связывании своей жизни с государственной службой имеют школьники и студенты, казалось бы, будущее государственной службы в нашей стране. Так, с 14 по 23 июня 2019 года, проводился опрос, участие в котором приняли 1000 российских соискателей возрастом от 14 до 22 лет. Служба исследований компании HeadHunter решила выяснить их отношение к связыванию своей жизни с работой в государственных органах.



**Рис. 2.** График опроса HeadHunter (источник: HeadHunter)

График прекрасно отражает отношение молодежи к государственной службе: за последние три года желание работать в государственных органах сократилось аж в два раза: с 2016 по 2019 год на 19% (в 2016 г. – 38%, в 2019 г. – 19%). Произошло это из-за повышения желания работать в других отраслях (в коммерческих организациях по найму на 5%, во фрилансе на 9% и в качестве предпринимателя на 2%). Чтобы решить этот вопрос, стоит заняться информированием о государственной службе среди молодежи: проведение всевозможных мастер классов в школах, круглых столов со студентами и государственными чиновниками. Стоит дать понять молодежи: чтобы устроиться на государственную должность и продвигаться по карьерной лестнице, не обязательно иметь какие-то связи и знакомства, достаточно просто быть целеустремленным и добросовестно служить своему государству.

У простого человека уже давно сложился образ муниципального служащего. И далеко не всегда этот образ соответствует требованиям

и ожиданиям, как населения, так и вышестоящих органов власти. Результативность работы муниципальных служащих зависит, безусловно, от многих причин. Одной из них является до сих пор существующая проблема оптимального кадрового наполнения муниципальной службы [6].

Исходя из проведенного исследования, стоит отметить, что проблема низкого престижа государственной службы актуальна и достаточно острая в современных реалиях. Человеку куда привлекательнее пойти работать в IT сферу, в военно-промышленный комплекс, интереснее стать врачом или инженером: интерес к государственной службе как таковой пропадает стремительно с течением времени. Об этом говорят множество причин: от нехватки кадров на места до социальной привлекательности. Чтобы решить этот наболевший вопрос, достаточно таких методов, как привлечение специалистов, повышение квалификации уже имеющихся кадров и аттестация будущих, информирование о деятельности государственных служащих среди студентов и пропаганда в СМИ положительных моментов государственной службы. Управлять нашей огромной страной с великой историей должны первоклассные специалисты, что являются ее патриотами: добиться этого можно только через повышение престижа государственной службы.

#### *Список литературы*

1. Я б в госслужащие пошел, или Госслужба: кого и чем она привлекает? [Электронный ресурс] // пресс-выпуск ВЦИОМ № 2025. – 2012. – 22 мая. – Режим доступа: URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=112783> (дата обращения: 12.12.2017)
2. Алимгафарова А.Р. Повышение престижа и социальной привлекательности государственной гражданской службы в российском обществе [Электронный ресурс] / А.Р. Алимгафарова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 1 (105). – С. 784-786. – Режим доступа: URL: <https://moluch.ru/archive/105/24784/> (дата обращения: 01.11.2020).
3. Аналитический вестник Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации: Государственная гражданская служба Российской Федерации. – М., 2003. – Вып. 35
4. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы / Г.В. Атаманчук– М., 2003. – С. 113
5. Юданова Д.М. Проблемы реформирования института государственной службы Российской Федерации / Д.М. Юданова // Электронный журнал «Экономика. Государство. Общество». – Июнь 2010. – № 2 (2). – С. 12
6. Выжимова Н.Г. Ближайшие перспективы развития муниципальной службы в муниципальных образованиях Тамбовской области / Н.Г. Выжимова // В сборнике: Российская экономика: взгляд в будущее. материалы III международной научно-практической конференции (заочной): в 2 ч. –2017. – С. 155-160.



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ  
ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ТАМБОВСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

Научный журнал включен в РИНЦ (российский индекс научного цитирования), статьи публикуются в научных электронных библиотеках <http://elibrary.ru> и <http://cyberleninka.ru>.

Три тематических раздела научного журнала содержат статьи по актуальным проблемам современного научного знания и его компонентов.

Для научных работников, преподавательского состава вузов, студентов, аспирантов, работников общественных организаций, а также государственных и муниципальных служащих.