



2018

Том 3, № 2

# ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ

Научный журнал. Основан в 2016 году. Выходит 4 раза в год

## УЧРЕДИТЕЛЬ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет»

Журнал зарегистрирован  
в Роскомнадзоре.  
Свидетельство ПИ № ТУ74-01353

ГЛАВНЫЙ  
РЕДАКТОР

**Е. А. Колесник**, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск

Адрес редакции:

Россия, 454001, г. Челябинск,  
ул. Молодогвардейцев, 70б, каб. 204.  
Тел. (351) 799-70-92, 799-70-91  
e-mail: uprav@csu.ru

РЕДАКЦИОННАЯ  
КОЛЛЕГИЯ

**А. А. Алабугин**, доктор экономических наук, профессор Высшей школы экономики и управления Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), Челябинск

Адрес для писем:

Россия, 454001, г. Челябинск,  
ул. Братьев Кашириных, 129,  
редакция журнала  
«Общество, экономика, управление»

**И. О. Боткин**, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Удмуртской Республики, директор Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Ижевск

**С. А. Головихин**, доктор экономических наук, доцент, декан факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск

**И. Д. Колмакова**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск

Редакция журнала  
может не разделять точку зрения  
авторов публикаций

Ответственность за содержание статей  
и качество перевода аннотаций несут  
авторы публикаций

**Т. А. Коркина**, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск

**И. В. Лаврентьева**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинск

Корректор *Е. С. Меньшенина*  
Верстка *Е. С. Меньшениной*

**О. Е. Малых**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Уфимского государственного нефтяного технического университета, Уфа

Подписано в печать 05.07.18.  
Выход в свет 13.07.18.  
Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.  
Гарнитура PT Serif.  
Усл. печ. л. 12,1. Уч.-изд. л. 11,0.  
Тираж 200 экз. Заказ 371.  
Цена свободная

**Е. А. Неживенко**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и регионального развития Челябинского государственного университета, Челябинск

**А. Н. Пыткин**, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, директор Пермского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Пермь

**Сюй Шюань**, доктор естественных наук, профессор, проректор Чжэцзянского океанического университета, Китайская Народная Республика

**В. А. Чумаков**, кандидат политических наук, член Общественной палаты РФ, Москва

**Л. М. Муталиева**, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилёва, Астана, Республика Казахстан

Челябинский государственный  
университет  
Россия, 454001, г. Челябинск,  
ул. Братьев Кашириных, 129

Издательство  
Челябинского государственного  
университета  
Россия, 454021, г. Челябинск,  
ул. Молодогвардейцев, 57б



2018

— Volume 3, no. 2

# SOCIETY, ECONOMY, MANAGEMENT

Academic periodical. Founded in 2016. The journal is published 4 times per year

## FOUNDER

Chelyabinsk State University (CSU)

## EDITOR-IN-CHIEF

**E.A. Kolesnik**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

## EDITORIAL BOARD

**A.A. Alabugin**, Doctor of Economics, Professor, Higher School of Economics and Management, South Ural State University, Chelyabinsk

**I.O. Botkin**, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Udmurt Republic, Director of the Udmurt Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk

**S.A. Golovikhin**, Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the faculty of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

**I.D. Kolmakova**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

**T.A. Korkina**, Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

**I.V. Lavrentieva**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management of the Chelyabinsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Chelyabinsk

**O.E. Malykh**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Ufa State Petroleum Technical University, Ufa

**E.A. Nezhipenko**, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economic Theory and Regional Development, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

**A.N. Pytkin**, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Director of the Perm Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm

**Xu Shi Yuan**, Doctor of Natural Sciences, Professor, Vice-Rector of Zhejiang Ocean University, People's Republic of China

**V.A. Chumakov**, Candidate of Political Sciences, member of the Public Chamber of the Russian Federation, Moscow

**L.M. Mutaliev**, Candidate of Economics, Associate Professor of the L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan

Academic periodical is registered in Federal Supervision Agency for Information Technologies and Communications Certificate III № TY74-01353

Editorial office's address  
of. 204, 70 b Molodogvardeitsev St.,  
Chelyabinsk, 454001, Russia  
Tel.: +7(351) 799-70-92, 799-70-91  
e-mail: uprav@csu.ru

## Juridical address (for correspondence)

129, Bratiev Kashirinykh St.,  
Chelyabinsk, 454001, Russia  
Editorial Board of Scientific Journal  
«Society, economy, management»

The Editorial Board may not share the views of the authors

Authors are responsible for the article content and quality of annotation's translation

Proofreader *Ye.S. Menshenina*  
Imposition by *Ye.S. Menshenina*

Passed for printing 05.07.18.  
Date of publication 13.07.18.  
Format 60×84 1/8. Litho paper.  
Font PT Serif.  
Conventional print. sh. 12,1.  
Ac.-publ. sh. 11,0.  
Circulation 200 copies.  
Order 371. Open price

Chelyabinsk State University  
129 Bratiev Kashirinykh St.,  
Chelyabinsk, 454001, Russia

CSU Publishing Office  
57b Molodogvardeitsev St.,  
Chelyabinsk, 454021, Russia

The journal is a continuation of «Bulletin of the faculty of management of Chelyabinsk State University» (ISSN 2541-9609)

# СОДЕРЖАНИЕ

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

- Ахмедов М. А.* Этапы становления таможенной службы Азербайджанской Республики и влияние таможенной деятельности на национальную экономику.....5
- Колмакова Ек. М., Колмакова Евг. М., Микрюкова А. С.* Органы исполнительной власти как институт региональной системы регулирования социально-трудовых отношений..... 11
- Лясковская Е. А., Григорьева К. М.* Диагностика региональных возможностей перехода на модель «зеленой экономики» ..... 17
- Месяц М. А.* Роль объектов интеллектуальной собственности в устойчивом развитии экономики регионов ..... 26
- Пыткин А. Н., Баландин Д. А.* Методологические аспекты управления инновационной деятельностью в арктическом регионе..... 32
- Решетникова Н. Н.* Экономическая безопасность в условиях санкционного давления западных стран: к вопросу о международном бизнес-взаимодействии ..... 38

## **УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

- Жигарь О. В.* К вопросу об оценке качества консалтинговых услуг ..... 44
- Коноплева И. А., Коноплева В. С.* Совершенствование управления предприятием посредством автоматизации управленческих процессов..... 50
- Маликова Д. М.* Программно-проектное управление как организационно-экономический базис опытно-серийного производства ОПК ..... 58

## **ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

- Афанасьева Е. А., Максимова Н. Л.* Связь смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями коллектива..... 68
- Зубарева В. Р., Камшилов С. Г.* Дифференцированный подход к мотивации персонала в детских образовательных учреждениях..... 78
- Масленникова Е. В.* Человеческие ресурсы в условиях экономической турбулентности..... 84
- Старцев Ю. Н.* Оценка эффективности формирования сетевых компетенций управленческого персонала — подходы и методический инструментарий ..... 89

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЮРИДИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ИНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

- Саликов Д. Х.* Государственная служба в V республике ..... 95

---

# CONTENTS

## **STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT**

- Akhmedov Magomed Aladdin oglu.* Stages of customs service of Azerbaijan Republic and impact of customs activities on the national economy .....5
- Kolmakova Yevg. M., Kolmakova Yek. M., Mikryukova A. S.* Authorities of executive authority as institute regional system of regulation of social-labor relations .....11
- Lyaskovskaya Ye.A., Grigorieva K.M.* Diagnostics of the regional possibilities of transition to the model of “green economy” .....17
- Mesyats M.A.* Significance of intellectual property in sustainable development of regional economy .....26
- Pytkin A.N., Balandin D.A.* Methodological aspects of innovative activity management in the Arctic .....32
- Reshetnikova N.N.* Economic security under sanctions pressure of western countries: the issue of international business cooperation.....38

## **MANAGEMENT**

- Zhigar’ O.V.* To the question of the assessment of the quality consulting service .....44
- Konopleva I. A., Konopleva V.S.* Improvement of management of the enterprise after automation of management processe .....50
- Malikova D.M.* Program-project management as an the organizational and economic basis of a pilot-serial production of the defense-industry complex .....58

## **PERSONNEL MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

- Afanas’yeva Ye.A., Maksimova N.L.* The relationship of life-meaningful orientations of the employees of the organization socio-psychological characteristics of the group...68
- Zubareva V.R., Kamshilov S.G.* Differentiated approach to styming personnel in children’s educational institutions .....78
- Maslennikova Ye.V.* Human resources in the conditions of economic turbulence.....84
- Startsev Yu.N.* Evaluation of the effectiveness of the network formation of competencies of management personnel – approaches and methodological tools .....89

## **ECONOMIC, LEGAL, SOCIAL AND OTHER BASES OF MANAGEMENT**

- Salikov D.H.* Public service in the V republic.....95

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

УДК 339.543 (479.24)  
ББК 65.428

## ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ И ВЛИЯНИЕ ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ

*М. А. Ахмедов*

Сумгаитский государственный университет,  
Сумгаит, Азербайджан

Таможенная деятельность Азербайджанской Республики рассматривается как одно из основных государственных средств регулирования национальной экономики. При этом выявлены основные особенности деятельности таможенной службы республики и показано влияние таможенной деятельности на национальную экономику посредством воздействия ее на производимые и потребляемые группы товаров. Определены основные этапы становления таможенной службы республики и направления воздействия таможенной службы на повышение эффективности экономики Азербайджанской Республики.

Ключевые слова: *рыночная экономика, таможенная деятельность, государственный бюджет, таможенная пошлина, внешнеторговый оборот.*

## STAGES OF CUSTOMS SERVICE OF AZERBAIJAN REPUBLIC AND IMPACT OF CUSTOMS ACTIVITIES ON THE NATIONAL ECONOMY

*Magomed Aladdin oglu Akhmedov*

Sumgayit State University, Sumgayit, Azerbaijan

The customs activity of the Azerbaijan Republic is considered as one of the main state means of regulating the national economy. At the same time, the main features of the activity of the customs service of the republic were revealed and the influence of customs activity on the national economy was shown through its impact on the produced and consumed groups of goods. The main stages of the formation of the customs service of the republic and the direction of the impact of the customs service on improving the efficiency of the economy of the Republic of Azerbaijan are determined.

Keywords: *market economy, effectiveness of custom, state budget, customs duty, foreign trade turnover.*

В условиях рыночной экономики одним из основных направлений экономической политики Азербайджанской Республики является обеспечение экономической безопасности. Экономическая безопасность входит в систему национальной безопасности страны, при этом экономическая безопасность играет ведущую роль в системе обеспечения национальной безопасности. Экономическая безопасность по существу является совокупностью условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и самосовершенствованию.

В современных условиях успешное экономическое развитие и процветание любой страны трудно представить без хорошо налаженной работы таможенной службы. Устойчивое социально-экономическое развитие такой страны как Азербайджан с её экспортно-ориентированной экономикой невозможно обеспечить без проведения эффективной таможенной политики.

В становлении таможенной службы и формировании таможенной политики Азербайджанской Республики условно можно выделить 3 этапа.

На первом этапе (1991—1994 гг.) были созданы таможенные органы, осуществляющие таможенное регулирование внешнеэкономической деятельностью, в частности Государственный таможенный комитет Азербайджанской Республики, таможенные управления, таможенные посты и т. д. Были также решены другие организационные и технические вопросы. Однако созданные таможенные органы далеко не полностью справлялись с возложенными на них обязанностями. Это было связано, с одной стороны, с отсутствием нормативно-правовой базы внешнеэкономической деятельности, а с другой — с ошибочно принятым экономическим курсом. В этот период правительство страны во внутренней и внешнеэкономической деятельности придерживалось преимущественно принципов либеральной экономики, которая не соответствовала переходному периоду — от административно-командной к рыночной экономике. Такая таможенная политика наряду с другими факторами способствовала глубокому экономическому кризису в республике.

Особо следует отметить значение второго этапа (1995—2000 гг.) в организации таможенной службы и повышении эффективности таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности. В этот период таможенная служба практически была создана заново, была укреплена её материально-техническая и нормативно-правовая база, за счёт эффективной

таможенной политики увеличились бюджетные поступления, укрепился кадровый потенциал таможенной службы, значительно возросла культура обслуживания в таможенных органах, расширились связи с международными организациями и т. д.

Данный этап фактически берёт своё начало с 1995 г., когда на правительственном совещании были определены основные направления и принципы развития таможенной службы. Затем в целях укрепления нормативно-правовой базы таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности был принят ряд основополагающих нормативных правовых актов. Среди них прежде всего следует отметить принятый в 1997 г. Таможенный кодекс Азербайджанской Республики. Принятие Таможенного Кодекса и многих других нормативных актов сыграло важную роль в повышении эффективности организации таможенного дела в Азербайджанской Республике. Новые законы и нормативные акты о регулировании внешнеэкономической деятельности и организации таможенного дела, как и таможенная политика, были разработаны с учётом требований переходного периода [2].

С вступлением в силу Таможенного кодекса Азербайджанской Республики более чётко были определены правовые и организационные основы таможенного дела. Это дало возможность целенаправленно осуществлять меры по защите экономической безопасности, суверенитета и интересов Азербайджанской Республики, привело к более глубокой интеграции национальной экономики в мировую экономическую систему, а также позволило более эффективно осуществлять защиту интересов хозяйственных субъектов, юридических и физических лиц. С целью согласования нормативных правовых актов таможенного дела с таможенным кодексом страны были разработаны десятки важнейших нормативных правовых актов по развитию таможенной системы.

Третий этап берёт свое начало с принятием в 2001 г. новой тарифной системы. В этот период значительно укрепились связи с таможенными службами развитых стран, со многими международными таможенными и иными организациями. Используя международный опыт, удалось коренным образом улучшить таможенное регулирование внешнеэкономической деятельности. В настоящее время таможенная служба Азербайджанской Республики располагает совершенной правовой базой и развитой инфраструктурой, осуществляет эффективную фискальную политику, защищает экономические интересы и безопасность страны.

Важным событием в современной истории таможенного дела республики стало открытие Ре-

гионального офиса Всемирной таможенной организации в г. Баку. Следует отметить, что успехи азербайджанских таможенных органов в последние годы не раз были темой обсуждения на различных международных совещаниях, где вызвали живой интерес. Особое внимание сегодня уделяется вопросам изучения опыта внедрения информационных систем и информационных технологий в таможенном деле. Проекты электронных таможенных услуг, разрабатываемых и внедряемых в Государственном таможенном комитете Азербайджанской Республики, получили высокую оценку ВТО, Азиатского банка развития и иных международных структур [4].

В настоящее время таможенная политика Азербайджана формируется и проводится с учётом следующих факторов:

- преимущественно экспортной ориентированности азербайджанской экономики и необходимости стимулирования развития экспортных отраслей;
- необходимости создания благоприятных экономических условий для привлечения иностранных инвесторов, прежде всего в перерабатывающие отрасли;
- создания благоприятных условий для повышения конкурентоспособности отечественных производителей по сравнению с иностранными.
- необходимости более полного удовлетворения потребностей населения страны в импортных товарах;
- повышения эффективности экономических отношений с соседними странами, а также со странами, входящими в международные экономические сообщества, членом которых является Азербайджанская Республика;
- укрепления связей с международными финансово-кредитными и таможенными структурами [1].

Анализ современного состояния таможенного дела в Азербайджанской Республике, а также вышеуказанных основных факторов, влияющих на формирование таможенной политики, позволяет определить следующие основные направления совершенствования таможенной политики в современных условиях хозяйствования:

- укрепление правовой базы внешнеэкономической деятельности, последовательное внесение соответствующих изменений и корректировка таможенного законодательства по мере изменения внутренних и внешних экономических условий;
- упрощение таможенных процедур: сокращение сроков проверки грузов, устранение излишнего документирования процессов складирования, хранения и оформления,

а также сокращение сроков таможенного оформления и таможенного контроля;

- стимулирование экспортоориентированных отраслей национальной экономики;
- создание благоприятных конкурентных условий для производителей отечественных товаров по сравнению с аналогичными иностранными товарами;
- создание благоприятных экономических условий для привлечения иностранных инвестиций в экономику страны;
- построение взаимовыгодных отношений с международными финансово-кредитными и таможенными структурами;
- более полное обеспечение потребностей населения и других субъектов рынка на импортные товары;
- внедрение новых более совершенных информационных систем и информационных технологий в таможенном деле;
- постоянное повышение профессионального уровня специалистов таможенных органов и обеспечение их высококвалифицированными кадрами.

Разработка и внедрение конкретных мероприятий по указанным направлениям совершенствования таможенной политики позволит значительно повысить эффективность деятельности таможенных органов Азербайджанской Республики.

В настоящее время интеграция Азербайджана в систему мирохозяйственных отношений на основе использования неоспоримых преимуществ международного разделения труда становится основным направлением развития её экономики. Решение этой проблемы во многом зависит от деятельности таможенной службы, которая призвана обеспечить наиболее эффективное использование инструментов таможенного контроля и регулирование международного товарообмена, защиту внутреннего рынка и стимулирование развития национальной экономики.

Таможенная деятельность тесно связана с внешней и внутренней политикой государства и осуществляется в соответствии с таможенным законодательством Азербайджанской Республики — нормативными правовыми актами, регулирующими отношения в области таможенного дела, включающими отношения по установлению порядка перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу, отношения, возникающие в процессе таможенного оформления и таможенного контроля, обжалования актов, действий таможенных органов и их должностных лиц, а также отношения по установлению, ведению и взиманию таможенных платежей.

Выделяют следующие основные функции таможенной деятельности: регулирующую, фискальную и контролирующую.

Регулирующая функция позволяет государству влиять на внешнеторговые отношения, изменять баланс импорта и экспорта в нужную сторону, выбирать приоритетные области экспорта, импорта и регулировать общий поток товаров в пределы и за пределы государства.

Фискальная функция — это наполнение казны государства или доходной части государственного бюджета за счёт уплаты импортёрами (в основном), а также экспортёрами таможенных платежей за ввоз или вывоз товаров.

Контролирующая функция состоит в том, что благодаря таможенным пошлинам и платежам осуществляется контроль объёма, структуры экспорта и импорта товаров, а также внешнеторгового сальдо, который позволяет стимулировать или ограничивать развитие тех или иных отраслей экономики [8].

В первые годы становления рыночной экономики Азербайджана таможенные механизмы (пошлины, лицензии, квоты и т. д.), регулирующие внешнеэкономическую деятельность, в основном выполняли фискальную функцию. В этот период удельный вес таможенных платежей в формировании государственного бюджета был достаточно высоким и в отдельные годы достигал почти четверти доходов государственного бюджета. В последующие годы по мере реализации нефтяной стратегии Азербайджанской Республики резко увеличились поступления в государственный бюджет от нефтедоходов, но, несмотря на абсолютное увеличение таможенных платежей, их удельный вес в формировании государственного бюджета значительно сократился [2]. В этот период таможенные меры по урегулированию внешнеэкономической деятельности в основном выполняли регулирующую функцию.

В условиях мирового финансово-экономического кризиса объём поступлений таможенных платежей в государственный бюджет Азербайджана не только не сократился, но даже увеличился. Так, по данным Государственного таможенного комитета, объём поступлений в госбюджет в 2016 г. составил 1,6 млрд манатов против запланированных 1,5 млрд манатов [2].

В последние годы наметилась прогрессивная тенденция: сохраняется большое положительное сальдо внешнеторгового оборота Азербайджана. В 2016 г. государственные и негосударственные организации и физические лица провели торговые операции с зарубежными странами на общую сумму 21,7 млрд долларов, из которых сумма импортируемых товаров составила 8,6 млрд долларов, а экспорт — 13,1 млрд дол-

ларов, т. е. положительное сальдо составило 4,5 млрд долларов [4].

В целях изучения влияния деятельности таможенных органов на национальную экономику все производимые и потребляемые в республике товары были разделены на четыре основные группы с позиций их экспорта и импорта:

1. Товары, производство которых внутри страны организовано на достаточно высоком уровне и которые имеют высокую конкурентоспособность.
2. Товары, производство которых осуществляется внутри страны, но их качество уступает международным стандартам.
3. Товары, которые в настоящее время внутри страны не производятся, но их производство намечается организовать в ближайшем будущем.
4. Товары, которые в настоящее время в стране не производятся и производство которых в ближайшем будущем не планируется осуществлять.

В первую группу вошли товары, при изготовлении которых используются современные технологии, производственные затраты относительно низки и качество которых соответствует международным стандартам. В основном этим требованиям отвечают сырьевые и материальные ресурсы страны. В Азербайджанской Республике среди товаров первой группы лидирующее место занимают минеральные ресурсы, доля которых в 2016 г. составила около 90 % экспорта республики. Одной из основных задач развития экономики Азербайджана является увеличение производства и экспорта товаров, входящих в эту группу [5].

В свою очередь, для повышения эффективности таможенной деятельности товары, входящие в первую группу, можно разделить на две части. Первая включает товары, объём производства которых полностью удовлетворяет внутренние потребности страны или превышает их. В отношении этих товаров нет никакой необходимости применения экспортных или импортных ограничительных мер, а значит, следует продолжить стимулирование их производства и экспорта. Вторая часть включает товары, уровень производства которых ниже объёма внутренних потребностей страны, в отношении этой группы необходимо применение ограничительных экспортных мер и стимулирование импорта аналогичных товаров.

В обоих случаях применяемые таможенные меры выполняют регулирующую функцию: таможенные меры способствуют стимулированию в первом случае экспорта, а во втором — импорта.

Ко второй группе товаров, которые производятся в республике, относятся строительные материалы, продукция химической, металлургической, машиностроительной и лёгкой промышленности. Качество товаров, произведённых в этих отраслях, не соответствует международным стандартам, но, тем не менее, производство данной группы товаров необходимо продолжать, постепенно улучшая их качество путём применения современных высокопроизводительных, безотходных технологий. В этом случае необходимо проводить очень взвешенную таможенную политику, направленную на некоторое ограничение импорта аналогичных товаров, чтобы, с одной стороны, не создать их дефицит, а с другой — помехи для развития отечественных отраслей промышленности, выпускающих товары данной группы. Поэтому для создания благоприятных конкурентных условий для производства этих товаров в республике нет необходимости устанавливать слишком высокие таможенные пошлины на импортируемые товары.

Относительно товаров третьей и четвёртой группы, производство которых либо намечается, либо не намечается в ближайшем будущем, следует проводить политику стимулирования их импорта. Для повышения эффективности этой политики все эти товары необходимо разделить на две основные подгруппы.

К первой подгруппе следует отнести товары первой необходимости (продукты питания, медикаменты и т. д.), а также строительные материалы, технологии и оборудование производственного назначения. Таможенные пошлины по импорту этих товаров не должны быть высокими и в определённом смысле должны носить символический характер. Импорт указанных товаров нужно всячески стимулировать и убрать все возможные ограничения, мешающие этому [1].

Ко второй подгруппе следует отнести предметы роскоши, антикварные изделия, технологии и оборудование, ввозимые с целью их продажи, дорогие автомобили и т. д. По отношению к ним возможно применение высоких таможенных пошлин. В данном случае таможенные пошлины выполняют сугубо фискальную функцию, а в первом — преимущественно стимулирующую.

Следует отметить также, что по мере организации внутри страны производства товаров третьей группы необходимо будет внести соответствующие изменения в таможенную политику страны.

В этой связи все таможенные меры, применяемые во внешней торговле, независимо от группы товаров следует разделить на экономические и административные. Административные меры должны выполнять регулируемую функцию, а экономические — фискальную и регулируемую. Независимо от размеров применяемые таможенные пошлины несут в себе фискальную функцию, т. к. они способствуют увеличению доходной части государственного бюджета, но вместе с тем таможенные пошлины выполняют и регулируемую функцию. Одной из основных задач таможенной политики является определение «золотой середины» либо придание преимущественной роли фискальной или регулирующей функции [9].

Итак, изучение таможенной деятельности Азербайджанской Республики даёт возможность определить основные направления её воздействия на развитие национальной экономики, среди которых: увеличение доходной части государственного бюджета, регулирование объёма производства и цен товаров, стимулирование или ограничение экспорта товаров, стимулирование или ограничение импорта товаров, регулирование движения транзитных товаров, создание благоприятных условий для движения иностранных инвестиций, предотвращение незаконного потока национального богатства в зарубежные страны, регулирование потока валюты и предотвращение незаконного потока валюты в зарубежные страны, предотвращение контрабанды и вывоза и ввоза запрещённых товаров, предотвращение движения к таможенной границе некачественных и опасных товаров, обеспечение национальной экономической безопасности.

Таким образом, проведённый анализ показал, что таможенная деятельность играет важную роль в развитии экономики Азербайджана: в формировании и развитии социальной сферы путём увеличения доходной части государственного бюджета, в формировании оптимальной отраслевой структуры экономики посредством регулирования таможенных пошлин.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев, А. А. Таможенное дело и развитие мировой экономики / А. А. Алиев. — Баку, 2002. — 282 с.
2. Алиев, А. А. Проект нового таможенного кодекса. Азербайджан способен отвечать всем вызовам современности / А. А. Алиев. — URL: news.day.az/economy (дата обращения: 15.03.2018)
3. Барабин, В. В. Экономическая безопасность государства / В. В. Барабин — М., 2001.— 605 с.
4. Внешняя торговля Азербайджана в 2016 году : стат. сб. — Баку, 2017. — 118 с.
5. Гасаналиев, Р. Электронная таможенная служба — новый этап в развитии Азербайджанской таможни / Р. Гасаналиев // Вестн. таможни. — 2016. — № 33.

6. Львов, Д. С. Развитие экономики России и задачи экономической науки / Д. С. Львов. — М., 1999. — 109 с.
7. Таможенный кодекс Азербайджанской Республики. — Баку, 2012. — 112 с.
8. Тимошенко, И. В. Таможенное регулирование ВЭД / И. В. Тимошенко. — М., 2003. — 291 с.
9. Экономическая теория в XXI веке. Глобальное и национальное. Т. 1—2. / Г. П. Журавлева и др.— М., 2004. — 351 с.
10. Экономическая теория. Макроэкономика — 1, 2. Метаэкономика. Экономика трансформаций. / Г. П. Журавлева и др. — М., 2011. — 651 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Ахмедов Магомед Аладдин оглы** — старший преподаватель кафедры экономики Сумгаитского государственного университета, Сумгаит, Азербайджан. *ilqarosmanov1975@mail.ru*

#### REFERENCES

1. Aliev A.A. *Tamozhennoe delo i razvitie mirovoi ekonomiki* [Customs and the development of the world economy]. Baku, 2002. Pp. 282. (In Azerb.).
2. Aliev A.A. *Proekt novogo tamozhennogo kodeksa. Azerbaidzhan sposoben otvechat' vsem vyzovamsovremennosti* [The draft of the new customs code Azerbaijan is able to meet all the challenges of modernity]. Available at: news.day.az/economy. (In Azerb.).
3. Barabin V.V. *Ekonomicheskaya bezopasnost' gosudarstva* [Economic security of the state]. Moscow, 2001. 605 p. (In Russ.).
4. *Vneshnaya torqovlya Azerbaydjana v 2016 qodu* [Foreign trade of Azerbaijan in 2016]. Statistical collection. Baku, 2017. 118 p. (In Azerb.).
5. Gasanaliev R. Elektronnaya tamozhennaya sluzhba — novyi etap v razvitii Azerbaidzhanskoi tamozhni [The electronic customs service is a new stage in the development of the Azerbaijan Customs]. *Vestnik tamozhni* [Bulletin of custom], 2016, no. 33. (In Azerb.).
6. L'vov D.S. *Razvitie ekonomiki Rossii i zadachi ekonomicheskoi nauki* [Development of the Russian economy and the tasks of economic science]. Moscow, 1999. 109 p. (In Russ.).
7. *Tamozhennyi kodeks Azerbaidzhanskoi Respubliki* [Customs Code of the Republic of Azerbaijan]. Baku, 2012. 112 p. (In Azerb.).
8. Timoshenko I.V. *Tamozhennoe regulirovanie VED* [Customs regulation of foreign trade activities]. Moscow, 2003, 291 p. (In Russ.).
9. *Ekonomicheskaya teoriya v XXI veke. Global'noe i natsional'noe. T. 1—2* [Economic theory in the XXI century. Global and national. Vol. 1—2]. Moscow, 2004. 351 p. (In Russ.).
10. *Ekonomicheskaya teoriya. Makroekonomika — 1, 2. Metaekonomika. Ekonomika transformatsii* [Economic theory. Macroeconomics — 1, 2. Metaeconomy. The economy of transformations]. Moscow, 2011. 651 p. (In Russ.).

## ОРГАНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ КАК ИНСТИТУТ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Ек. М. Колмакова<sup>1</sup>, Евг. М. Колмакова<sup>1</sup>,  
А. С. Микрюкова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Южно-Уральский государственный университет  
(НИУ), Челябинск, Россия

<sup>2</sup> ООО «Урал-Союз», Челябинск, Россия

Статья посвящена анализу роли исполнительных органов власти как института региональной системы регулирования социально-трудовых отношений в эффективном функционировании механизма управления трудом в регионе. В статье рассматривается деятельность федерального органа исполнительной власти (Федеральной службы по труду и занятости и ее территориальных подразделений) в осуществлении контроля и надзора в трудовой и социально-трудовой сферах. Проанализирована динамика основных показательной деятельности государственной инспекции труда на федеральном и региональном уровнях. Сделан вывод о важной роли данного органа исполнительной власти в современных условиях для контроля за соблюдением трудового законодательства в регионах РФ.

Ключевые слова: *социально-трудовые отношения, региональная система социально-трудовых отношений, государственная инспекция труда.*

## AUTHORITIES OF EXECUTIVE AUTHORITY AS INSTITUTE REGIONAL SYSTEM OF REGULATION OF SOCIAL-LABOR RELATIONS

Yevg. M. Kolmakova<sup>1</sup>, Yek. M. Kolmakova<sup>1</sup>,  
A. S. Mikryukova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> South Ural State University (NIU), Chelyabinsk, Russia

<sup>2</sup> LTD "Ural-Soyuz", Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the analysis of the role of the executive bodies of power as an institution of the regional system for regulating social and labor relations in the effective functioning of the mechanism of labor management in the region. The article deals with the activities of the federal executive body (the Federal Service for Labor and Employment and its territorial subdivisions) in exercising control and supervision in the labor and social-labor spheres. The dynamics of the main indicative activities of the state labor inspection at the federal and regional levels is analyzed. A conclusion is made about the important role of this body of executive power in modern conditions for monitoring compliance with labor legislation in the regions of the Russian Federation.

Keywords: *social and labor relations, regional system of social and labor relations, state labor inspection.*

В экономических исследованиях последних лет социально-трудовым отношениям, их регулированию на федеральном, региональном и локальном уровнях уделяется все большее внимание [1–5].

На уровне отдельного региона система регулирования социально-трудовых отношений представляет собой совокупность отношений, возникающих между законодательными и исполнительными органами власти региона, муниципальными органами власти, региональными и территориальными объединениями профсоюз-

зов, региональными и территориальными объединениями предпринимателей, а также работодателями и профсоюзными организациями организаций региона. Объектом этих отношений является согласование интересов субъектов социально-трудовых отношений, соблюдение трудовых прав работников и прав собственности работодателей с целью гармоничного функционирования региональной экономики региона, направленного на экономический рост и на его основе достижение повышения уровня жизни населения [6–7].

Регулирование социально-трудовых отношений в регионе и муниципальном образовании происходит в процессе разрешения институциональных противоречий, то есть в процессе нахождения баланса интересов работников, работодателей, профсоюзов, объединений работодателей, органов власти и других субъектов [8].

Приоритет региональной системы регулирования социально-трудовых отношений перед федеральной системой заключается в возможности использования потенциала конкретных социально-экономических, демографических, культурно-исторических условий региона, возможности учета накопленных на данной территории квалификации, навыков, традиций.

Одним из субъектов региональной системы регулирования социально-трудовых отношений являются органы исполнительной власти региона.

Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) является федеральным органом исполнительной власти, подведомственным Минтруду России. Функциями Роструда являются: осуществление контроля и надзора в сфере труда, занятости, альтернативной гражданской службы, специальная оценка условий труда и социальной защиты населения, оказание государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров, а также предоставление социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан. Деятельность Федеральной службы по труду и занятости осуществляется непосредственно через ее территориальные органы (Государственные инспекции труда в субъектах Российской Федерации).

Следует подчеркнуть, что после передачи полномочий по содействию занятости на региональный уровень в 2012 г. (в качестве собственного полномочия) у Роструда остались функции по контролю выплаты пособий по безработице и мониторингу оказания государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы и ранее созданная информационная структура для осуществления данной деятельности. Фактически Роструд осуществляет функции оператора единого информационного пространства по рынку труда и занятости.

В соответствии с Конвенцией Международной организации труда № 81 «Об инспекции труда в промышленности и торговле» (принятой в Женеве 11 июля 1947 г.), каждый член Международной организации труда обязан иметь систему инспекции труда на промышленных предприятиях. В задачу системы инспекции труда входит:

- а) обеспечение применения положений законодательства в области условий труда и безопасности трудящихся в процессе их работы, как, например, положений о продолжительности рабочего дня, заработной плате, безопасности труда, здравоохранении и благосостоянии, использовании труда детей и подростков и по другим подобным вопросам, в той мере, в какой инспекторам труда надлежит обеспечивать применение указанных положений;
- б) обеспечение предпринимателей и трудящихся технической информацией и советами о наиболее эффективных средствах соблюдения законодательных положений;
- в) доведение до сведения компетентного органа власти фактов бездействия или злоупотребления, которые не подпадают под действие существующих законодательных положений (ст. 3) [9].

В соответствии со ст. 353 Трудового кодекса РФ федеральная инспекция труда осуществляет федеральный государственный надзор в нашей стране за соблюдением трудового законодательства и других нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Данная структура является единой централизованной системой, основными элементами которой являются Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) и его территориальные органы (государственные инспекции труда, имеющиеся в каждом субъекте РФ).

Структура Федеральной службы по труду и занятости представлена на рисунке.

Надзор за соблюдением трудового законодательства трудовая инспекция осуществляет посредством:

- проведения проверок;
- выдачи обязательных для исполнения предписаний об устранении нарушений;
- составления протоколов об административных правонарушениях в пределах полномочий, подготовки других материалов (документов) о привлечении виновных к ответственности в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (ст. 356 ТК РФ).

В Федеральном законе от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» разграничены полномочия федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих государственный контроль (надзор), органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов



Структура Федеральной службы по труду и занятости

местного самоуправления, осуществляющих муниципальный контроль (табл. 1).

Проверки, проводимые трудовой инспекцией, бывают плановыми и внеплановыми. Плановые проверки проводятся по заранее утвержденному плану и имеют определенную периодичность — не чаще одного раза в 3 года. Внеплановые проверки проводятся при возникновении определенных оснований, вне зависимости от времени проведения предыдущей проверки. С 2011 г. внеплановые выездные проверки трудовой инспекции при возникновении угроз причинения вреда жизни или здоровью граждан должны согласовываться с органами прокуратуры. И плановые, и внеплановые проверки проводятся в форме документарных и выездных проверок.

По данным Госкомстата, за 2016 г. государственной инспекцией труда было проведено 136,1 тыс. проверок и выявлено 478,9 тыс. нарушений трудового законодательства (табл. 2).

Как видно из табл. 2, наибольший процент выявленных инспекцией труда нарушений — это нарушения по вопросам оплаты и нормирования труда, трудового договора, охраны труда, рабочего времени и времени отдыха и наименьший — по вопросам заключения коллективных договоров и соглашений, дисциплины труда и трудового распорядка.

За последние 6 лет количество выявленных нарушений уменьшилось почти в 2 раза, что может свидетельствовать об эффективности работы в социально-трудовой сфере.

Важную роль в организации контроля за соблюдением прав работников выполняют территориальные органы Федеральной службы по труду и занятости.

По данным Государственной инспекции труда по Челябинской области, на 1 января 2018 г. 41 предприятие в регионе имело задолженность по заработной плате. При этом источником сведений являлись обращения граждан или данные Росстата.

По данным на 01.11.2017 г. Государственной инспекцией труда по Челябинской области проведено 2254 проверки, из них 146 — плановых. По итогам проведения 2075 проверок (92 % от общего их количества) выявлены правонарушения:

- по оплате труда — 965;
- оформлению трудовых отношений — 208;
- охране труда — 561;
- другим вопросам — 341.

Количество полученных от работодателей извещений о происшедших несчастных случаях — 198. Из общего количества расследованных несчастных случаев квалифицировано как «не связанные с производством» — 44<sup>1</sup>.

Основные меры, предпринимаемые Государственной инспекцией труда по восстановлению нарушенных прав в социально-трудовой сфере:

- направление в суды протоколов в целях дисквалификации должностных лиц, ранее подвергнутых административному наказанию за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- вынесение должностными лицами Госинспекции труда постановлений о назначении административного наказания в виде штрафа и протоколов;

<sup>1</sup> Отчет о работе государственной инспекции труда в Челябинской области. URL: <https://git74.rostrud.ru/osnov/otchety> (дата обращения: 27.02.2018).

Таблица 1

Разграничение полномочий органов власти  
в сфере осуществления государственного и муниципального контроля

Уровень власти	Полномочия органа власти при осуществлении контроля в сфере труда
Федеральный (федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие государственный контроль (надзор))	<ul style="list-style-type: none"> <li>организация и осуществление федерального государственного контроля (надзора) в сфере труда;</li> <li>разработка административных регламентов осуществления федерального государственного контроля (надзора) в сфере труда;</li> <li>организация и проведение мониторинга эффективности федерального государственного контроля (надзора)</li> </ul>
Региональный (органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих региональный государственный контроль (надзор))	<ul style="list-style-type: none"> <li>организация и осуществление регионального государственного контроля (надзора) в сфере труда на территории соответствующего субъекта Российской Федерации;</li> <li>разработка административных регламентов осуществления регионального государственного контроля (надзора);</li> <li>установление организационной структуры, полномочий, функций и порядка деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, уполномоченных на осуществление регионального государственного контроля (надзора)</li> </ul>
Муниципальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>установление организационной структуры, полномочий, функций и порядка деятельности органов местного самоуправления, уполномоченных на осуществление муниципального контроля;</li> <li>организация и осуществление муниципального контроля на соответствующей территории;</li> <li>разработка административных регламентов осуществления муниципального контроля в сфере труда</li> </ul>

Таблица 2

Количество проверок и выявленных нарушений трудового законодательства по видам нарушений в 2016 г.<sup>1</sup>

	Количество, тыс.	
	2010	2016
Проведено проверок	183,4	136,1
Выявлено нарушений, из них по вопросам:	992,4	478,9
коллективных договоров и соглашений	5,6	3,0
трудового договора	103,5	58,7
рабочего времени и времени отдыха	378	19,3
оплаты и нормирования труда	115,7	112,2
гарантий и компенсаций	14,2	15,3
охраны труда	185,4	51,4
дисциплины труда и трудового распорядка	16,4	7,9
Прочие	173,6	257,1

— административные наказания, вынесенные должностными лицами Госинспекций труда в виде предупреждений и др.

<sup>1</sup> Труд и занятость в России — 2017 г. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b17\\_36/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_36/Main.htm) (дата обращения: 27.02.2018).

Например, общее количество вынесенных должностными лицами Госинспекции труда по Челябинской области в 2017 г. постановлений о назначении административного наказания в виде штрафа и протоколов составило 2851, в т. ч. на должностных лиц — 1479; в т. ч. за нарушение требований охраны труда — 645. Общее количество административных наказаний, вынесенных должностными лицами Госинспекций труда в виде предупреждений, составило 1063.<sup>2</sup>

Таким образом, роль Федеральной службы по труду и занятости как федерального органа исполнительной власти по контролю за соблюдением трудового законодательства исключительно важна [10].

Критериями эффективности работы федеральной службы и ее территориальных органов являются следующие показатели: сокращение нарушений трудового законодательства, повышение уровня трудоустройства граждан, уровень предотвращения безработицы, рассчитываемый как отношение количества сохранных и созданных рабочих мест к экономически активному населению, снижение количества трудовых споров и др.

<sup>2</sup> Отчет о работе государственной инспекции труда в Челябинской области. URL: <https://git74.rostrud.ru/osnov/otchety> (дата обращения: 27.02.2018).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Колмакова, И. Д. Теория социально-трудовых отношений / И. Д. Колмакова. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2010.
2. Labour and social relations as the economical category and the efficiency of the regional system of labour and social relations / T.A. Shindina, E.M. Kolmakova, G.A. Vlasova at al. // Journal of Applied Economic Sciences. 2016. T. 11, no. 4. С. 782—785.
3. Колмакова, Е. М. Развитие потенциала социально-трудовой сферы региона: теоретические, методические и прикладные аспекты : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. М. Колмакова. — Челябинск, 2013.
4. Тараданов, А. А. Модель оценки уровня трудовой мотивации персонала в организации / А. А. Тараданов, Ю. Н. Старцев // Вестн. Челяб. гос. ун-та. — 2013. — № 38 (329). — С. 119—121.
5. Колмакова, И. Д. Региональные факторы формирования предпринимательской экономики инновационного типа / И. Д. Колмакова // Вестн. Юж.-Урал. гос. ун-та. Сер. Экономика и менеджмент. — 2012. — № 9 (268). — С. 63.
6. Колмакова, И. Д. Теоретико-методологические основы системного регулирования социально-трудовых отношений региона : дис. ... д-ра экон. наук / И. Д. Колмакова. — Екатеринбург, 2007.
7. Микрюкова, А. С. Отраслевые и региональные факторы регулирования социально-трудовых отношений в современных условиях / И. Д. Колмакова, Е. М. Колмакова, А. С. Микрюкова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. — 2015. — № 1 (356). — С. 120—123.
8. Особенности развития социального партнерства в условиях становления инновационной экономики / И. Д. Колмакова, А. А. Алабугин, Е. М. Колмакова, А. С. Микрюкова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. — 2014. — № 43. — С. 10.
9. Об инспекции труда в промышленности и торговле : Конвенция Междунар. организации труда № 81 (Женева, 11 июля 1947 г.).
10. Колмакова, Е. М. Развитие социально-трудовой сферы в условиях перехода к инновационной экономике / Е. М. Колмакова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. — 2011. — № 31. — С. 40—43.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Колмакова Екатерина Микаеловна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятиях строительства и землеустройства» Южно-Уральского государственного университета (НИУ). [katekol\\_mn@mail.ru](mailto:katekol_mn@mail.ru)

**Колмакова Евгения Микаеловна** — старший преподаватель кафедры «Экономика и управление на предприятиях строительства и землеустройства» Южно-Уральского государственного университета (НИУ). [Janenet@mail.ru](mailto:Janenet@mail.ru)

**Микрюкова Анастасия Сергеевна** — экономист ООО «Урал-Союз». [nastya\\_mn@mail.ru](mailto:nastya_mn@mail.ru)

## REFERENCES

1. Kolmakova I.D. *Teoriya social'no-trudovykh otnoshenij* [Theory of Social and Labor Relations]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2010. (In Russ.).
2. Shindina T.A., Kolmakova Ye.M., Vlasova G.A., Orlova N.A., Kolmakova I.D. Labour and social relations as the economical category and the efficiency of the regional system of labour and social relations. *Journal of Applied Economic Sciences*, 2016, vol. 11, no. 4, pp. 782—785. (In Eng.).
3. Kolmakova Ye. M. *Razvitie potenciala social'no-trudovoy sfery regiona: teoreticheskie, metodicheskie i prikladnye aspekty* [Development of social and labor potential of the region: theoretical, methodological and applied aspects]. Abstract of thesis. Chelyabinsk, 2013 (In Russ.).
4. Taradanov A.A., Startsev Yu.N. Model' ocenki urovnya trudovoy motivacii personala v organizacii [The model for assessing the level of labor motivation of staff in an organization]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2013, no. 38 (329), pp. 119—121. (In Russ.).
5. Kolmakova I.D. Regional'nye faktory formirovaniya predprinimatel'skoj ehkonomiki innovacionnogo tipa [Regional factors of formation of entrepreneurial economy of innovative type]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Ehkonomika i menedzhment* [Bulletin of the South Ural State University. Series Economics and Management], 2012, no. 9 (268), p. 63. (In Russ.).
6. Kolmakova I.D. *Teoretiko-metodologicheskie osnovy sistemnogo regulirovaniya social'no-trudovykh otnoshenij regiona* [Teoretiko-methodological bases of system regulation of social and labor relations of region]. Thesis. Yekaterinburg, 2007. (In Russ.).
7. Mikryukova A.S., Kolmakova I.D. Otrasleye i regional'nye faktory regulirovaniya social'no-trudovykh otnoshenij v sovremennykh usloviyakh [Branch and regional factors of regulation of social and labor relations in modern conditions]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2015, no. 1 (356), pp. 120—123. (In Russ.).
8. Kolmakova I.D., Alabugin A.A., Kolmakova E.M., Mikryukova A.S. Osobennosti razvitiya social'nogo partnerstva v usloviyakh stanovleniya innovacionnoj ehkonomiki [Peculiarities of development of social partnership in conditions of

formation of innovative economy]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2014, no. 43, p. 10. (In Russ.)

9. *Konvenciya Mezhdunarodnoj organizacii truda № 81 ob inspekcii truda v promyshlennosti i trgovle (Zheneva, 11 iyulya 1947 g.)* [ILO Convention No. 81 on Labor Inspection in Industry and Commerce (Geneva, 11 July 1947)]. (In Russ.)

10. Kolmakova Ye.M. Razvitie social'no-trudovoj sfery v usloviyah perekhoda k innovacionnoj ehkonomike [Development of social and labor sphere in conditions of transition to innovative economy] *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2011, no. 31, pp. 40–43 (In Russ.)

## ДИАГНОСТИКА РЕГИОНАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЕРЕХОДА НА МОДЕЛЬ «ЗЕЛеноЙ ЭКОНОМИКИ»

Е. А. Лясковская, К. М. Григорьева

Южно-Уральский государственный университет  
(НИУ), Челябинск, Россия

Проблемы и возможности перехода на новую, «зеленую» модель экономического развития являются одними из актуальных в контексте роста антропогенной нагрузки на окружающую среду и увеличения числа глобальных вызовов, с которыми столкнулась цивилизация. Рассмотрены основные концепции «зеленой» экономики и «зеленого» роста, которые являются основополагающей идеей современного устойчивого развития; сущностные основы зеленых инноваций и зеленой экономики. Обоснован противоречивый характер «зеленых» инноваций, их влияние на возможности устойчивого развития, проанализирован опыт перехода к модели «зеленой» экономики зарубежных стран, проведена диагностика модели экономического развития Челябинской области, также определены возможности перехода на «зеленую» модель. Принимая во внимание экологическую ситуацию в регионе, переход на модель устойчивого роста становится важнейшим компонентом обеспечения благополучия и здоровья населения Челябинской области, учета экологических аспектов в экономической политике региона, когда экономическое развитие и окружающая среда уже не могут рассматриваться изолированно, в отрыве друг от друга.

Ключевые слова: «зеленая» экономика, экспортно-сырьевая модель экономики, «зеленый» спрос, «зеленый» рост, устойчивое развитие, «зеленые» инновации, Челябинская область.

### DIAGNOSTICS OF THE REGIONAL POSSIBILITIES OF TRANSITION TO THE MODEL OF “GREEN ECONOMY”

Ye.A. Lyaskovskaya, K.M. Grigorieva

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

The problems and opportunities for the transition to a new, “green” model of economic development are among the most urgent in the context of the growth of the anthropogenic load on the environment and the increase in the number of global challenges faced by civilization. The basic concepts of the “green” economy and “green” growth are considered, which are the fundamental idea of modern sustainable development; the essential foundations of green innovation and a green economy. The contradictory character of the “green” innovations, their influence on the possibilities of sustainable development, the experience of transition to the model of the “green” economy of foreign countries, the diagnosis of the economic development model of the Chelyabinsk region, and the possibilities of transition to the “green” model are analyzed. Taking into account the ecological situation in the region, the transition to a model of sustainable growth becomes an important component of ensuring the well-being and health of the population of the Chelyabinsk region, taking into account environmental aspects in the economic policy of the region, when economic development and the environment can no longer be treated in isolation.

Keywords: “green” economy, export-raw material model of economy, “green” demand, “green” growth, sustainable development, “green” innovations, Chelyabinsk region.

Многие страны мира, такие как Германия, Китай, Великобритания, США, придерживаясь принципов устойчивого роста, активно разрабатывают «зеленые» инновации. Речь идет о «разработке любых новых или значительно улучшенных продуктов (товаров или услуг), процессов, организационных изменений или маркетинговых решений, позволяющих снизить

потребление природных ресурсов (включая материалы, энергию, воду и землю) и уменьшить выбросы загрязняющих веществ в течение всего жизненного цикла» [3]. Зеленые инновации стимулируют переход от традиционной экспортно-сырьевой модели экономики к экологически устойчивой, или «зеленой», в основе которой лежит принцип трех R — Reduce, Reuse, Recycle

(снижение, повторное использование, переработка) [1]. «Зеленая» экономика предполагает активное внедрение экологичных технологий с замкнутым циклом и эффективное использование ресурсов для достижения оптимального баланса и гармонии трех составляющих устойчивого развития: экономикой, экологией и обществом [4]. Успешному внедрению «зеленых» инноваций способствует повышение экологической культуры и ответственности производителей и потребителей. Согласно многочисленным исследованиям, важными условиями для перехода к «зеленой» экономике являются налаживание экологически ответственного производства и учет потребителями экологических аспектов при выборе товаров и услуг.

Экологические, экономические и социальные выгоды от применения «зеленых» инноваций потребителями и производителями становятся противоречивыми. Потребительская ценность «зеленых» инноваций не обязательно гарантирует экономический бонус производителям. Спрос на экологически чистую продукцию растет, и покупатели готовы платить за такие продукты больше [2]. Для удовлетворения «зеленого» спроса производителям необходимо обеспечить соответствующий дизайн, производство, продажу и повторную переработку (рециклинг) продукции [18]. Использование экологичных продуктов приносит потребителям такие блага, как снижение расходов и энергопотребления, повышение качества и надежности продукции, расширение возможностей для ее ремонта, модернизации и утилизации, снижение вредного воздействия на здоровье. Осознавая их, потребители стимулируют компании к экологически ответственному поведению [8].

Достижение устойчивого развития региона возможно лишь в русле инновационной парадигмы, которая позволяет поддерживать необходимый с точки зрения создания благоприятных условий для жизни социума уровень конкурентоспособности территории и одновременно снижать риски истощения природных ресурсов и разрушения окружающей среды за счет разработки новых «зеленых» технологий и повышения жизнестойкости и экологической устойчивости поселений [16].

Внедрение зеленых инноваций способно сократить затраты за счет снижения расходов на материалы и энергию, повысить эффективность и конкурентоспособность производителей. Однако именно перспектива оптимизации расходов чаще всего стимулирует к инвестированию в «зеленые» инновации [6]. Применяя наиболее передовые «зеленые» инновации, произойдет реальное сокращение издержек и повышение продуктивности деятельности [9].

Возможность перехода к модели «зеленой» экономики стоит рассматривать в сравнительном, динамическом и комплексном ракурсе, основываясь на опыте развитых стран, перешедших на модель устойчивого «зеленого» роста. В связи с этим можно говорить о том, что переход имеет смысл описывать, используя концепцию статистического сопоставления информативных показателей, выявления изменений, наблюдаемых в последние семь лет. Исходными статистическими данными послужили материалы официальной статистической отчетности Федеральной службы государственной статистики Росстат, Челябинскстат [11; 17; 22].

Показательным примером в плане лидера на рынке «зеленых» технологий является Германия. Страна добилась заметных успехов в развитии инновационной экономики, обладает благоприятным предпринимательским климатом, менталитету населения присуща высокая экологическая культура, что позволяет рассматривать это государство как релевантную площадку для исследования. Страна обеспечивает большую часть потребностей в электричестве за счет энергии, полученной от солнечных батарей. Так, в 2010 г. почти 17 % поставленной электроэнергии было получено из возобновляемых источников, что превысило поставленную цель на 12,5 %. До 2020 г. только в сфере производства современных видов энергии Германия планирует создать 500 тыс. рабочих мест [15].

Эксперты Deutsche Bank (это крупнейший по числу сотрудников и сумме активов финансовый конгломерат Германии) полагают, что переход от «коричневой» экономики к «зеленой» возможен в том случае, когда происходит возврат отходов в производственный цикл без нанесения вреда окружающей среде. Отметим, что и экспортно-сырьевая модель экономики, в свою очередь, основывается на минимизации отходов в любом производстве, обеспечивая безопасную переработку отходов человеческой жизнедеятельности для сельской и городской окружающей среды, а не для природы [21].

В Дании, уходящей от концепции «зеленой» экономики, четко и эффективно преследуют цели «зеленой» экономики устойчивого роста: соблюдается охрана климата и сбережение окружающей среды, обеспечиваются условия для развития выпускающего конкурентоспособную продукцию пищевой индустрии и сельского хозяйства. Вследствие чего будет достигнуто повышение уровня занятости населения и произойдет ускорение экономического роста [10].

Ученые-экологи из Йельского университета создали интерактивную карту загрязнения воздуха в мире [7] (рис. 1). Благодаря ей можно



Рис. 1. Интерактивная карта загрязнения воздуха в мире

увидеть, в какой части мира самое грязное воздушное пространство. Карта основана на данных от Всемирной организации здравоохранения за прошлый год и информации со спутников.

Оказалось, что по загрязнению воздуха лидируют Китай и Индия. Не отстает от них, к сожалению, и Россия. Москва оказалась одной из самых грязных столиц мира. Кроме неё, отходы в воздух выбрасывает Саратов, Екатеринбург и Челябинск. Начиная с Санкт-Петербурга, экология значительно улучшается. Самый чистый воздух в РФ — на северо-востоке страны. Не отстает от него Сибирь: Красноярск и Иркутск.

Обращаясь к реалиям развития Челябинской области как одной из лидирующих среди субъектов Российской Федерации по выбросам в воздух, согласно данным Минприроды РФ, отметим, что в целом проблема устойчивого эколого-экономического развития является весьма значимой для функциональной ориентированности. Однако экологическая ситуация в Челябинской области такова, что около 40 % населения (1,3 млн человек) проживают в местах с высоким уровнем загрязнения воздуха, более 53 % горожан (1,7 млн человек) сталкивается с проблемой качества питьевой воды, а на загрязненных тяжелыми металлами землях — 8 % населения (256 тыс. человек). Эти цифры демонстрируют важность роли решения экологических проблем в улучшении здоровья населения Челябинской области [19].

Чтобы получить объективную картину процессов развития, рассмотрим показатели, свидетельствующие об условиях создания и распространения нововведений в Челябинской области. При этом основное внимание целесообразно уделить изучению абсолютных показателей, т. е. выявлению именно изменений, наблюдаемых в последние семь лет. Движение инновационного продукта начинается в головах исследователей, численность которых, как видно из табл. 1, меняется в противоположных направлениях. На 2016 г. по Челябинской области численность персонала, занятого научными исследованиями, сократилась на 2,18 % по сравнению с 2015 г. [22].

Отметим, что в последнее время Челябинская область столкнулась с рядом серьезных проблем, которые вызваны нынешней «коричневой» экономической моделью. Среди таких проблем выделяют истощение природного капитала как фактора экономического роста, серьезное воздействие загрязнения окружающей среды на здоровье человека, повышение экологических рисков в связи с высоким физическим износом оборудования, экологически несбалансированную инвестиционную политику. Эти негативные последствия во многом связаны с природоёмкой реструктуризацией экономики в 1990-е гг. в пользу сырьевых и загрязняющих окружающую среду секторов, ухудшением «экологического качества» физического капитала, происшедшего

Таблица 1

Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками в Челябинской области (чел.)

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Численность персонала, в том числе:	14 489	15 224	15 757	15 865	15 486	15 114	14 785
исследователи	6198	6696	7063	7191	7163	7127	6681
техники	1320	1425	1451	1358	1336	1102	1469
вспомогательный персонал	3988	4040	4043	3924	3830	3757	3827
прочий персонал	2983	3063	3200	3392	3157	3128	2808

на фоне деградации ресурсосберегающих и высокотехнологичных производств [12].

Среди основных причин негативного экологического воздействия экономики можно отметить латентность большого числа экологических проблем, которые традиционный рынок просто не видит [5]. Кроме того, современная экономика не может точно определить выгоды, ущерб и цены для окружающей среды, а к числу многих нерешенных эколого-экономических проблем следует отнести отсутствие цен на большинство природных благ, недооценку экологического ущерба, диффузию (распыление) выгод. В этой связи следует обратить внимание на проблему финансирования мероприятий по охране окружающей среды в Челябинской области. В табл. 2 представлены данные по затратам на охрану окружающей среды в Челябинской области.

В целом, как видно из табл. 2, объемы затрат на охрану окружающей среды с 2014 по 2016 г. формально выросли с 10 303 934 до 10 763 709 тыс. р., однако они составляют всего лишь 0,01 % от ВВП, чего явно недостаточно для достижения экологически устойчивого развития и реализации концепции «зеленой» экономики. Для качественного изменения характера развития региона, снижения выбросов парниковых газов и эффективного использования природных ресурсов достаточно инвестировать в «озеленение» экономики 2 % ВВП [11].

Если обратиться к отдельным экологическим нагрузкам, то одной из наиболее значимых является проблема выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, что отражено на рис. 2. Челябинская область, как один из регионов Рос-

сийской Федерации с мощной промышленной инфраструктурой и развитым сельским хозяйством, занимает значительные места по объемам выбросов вредных веществ в атмосферу. На 2016 г. этот показатель составил 597 тыс. тонн, что является основным фактором неустойчивого развития. На территории Челябинской области представлены почти все виды экономической деятельности, включая металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, которые являются главными источниками загрязнения атмосферного воздуха в регионе [19].

Поэтому насущной проблемой на сегодняшний день в Челябинской области является экология. Без решения данной проблемы и ужесточения государственных мер в области налогообложения вряд ли будет возможен переход на новую экономическую «зеленую» модель, так как ее основным направлением является «озеленение» предприятий и увеличение показателей экологической эффективности [14].

Охрана атмосферного воздуха в Челябинской области осуществляется в рамках «Программы природоохранных мероприятий оздоровления экологической обстановки в 2011–2015 годах», главной целью которой является снижение загрязнения окружающей среды и деградации природных комплексов на территории Челябинской области. Благодаря этой программе наблюдается незначительная тенденция снижения общего объема выбросов загрязняющих веществ в атмосферу [22].

В последнее десятилетие отмечается все более тесная взаимосвязь развития экономики

Таблица 2

Текущие затраты на охрану окружающей среды в Челябинской области (тыс. р.)

Показатель	2014	2015	2016
Объем затрат на охрану окружающей среды, в том числе:	10 303 934	10 369 223	10 763 709
охрана атмосферного воздуха и предотвращение изменений климата	3 275 497	3 106 994	3 283 899
научно-исследовательская деятельность и разработки по снижению негативных антропогенных воздействий на окружающую среду	10 472	6 116	5 454
Объем затрат на охрану окружающей среды в процентах к ВВП	0,01	0,01	0,01

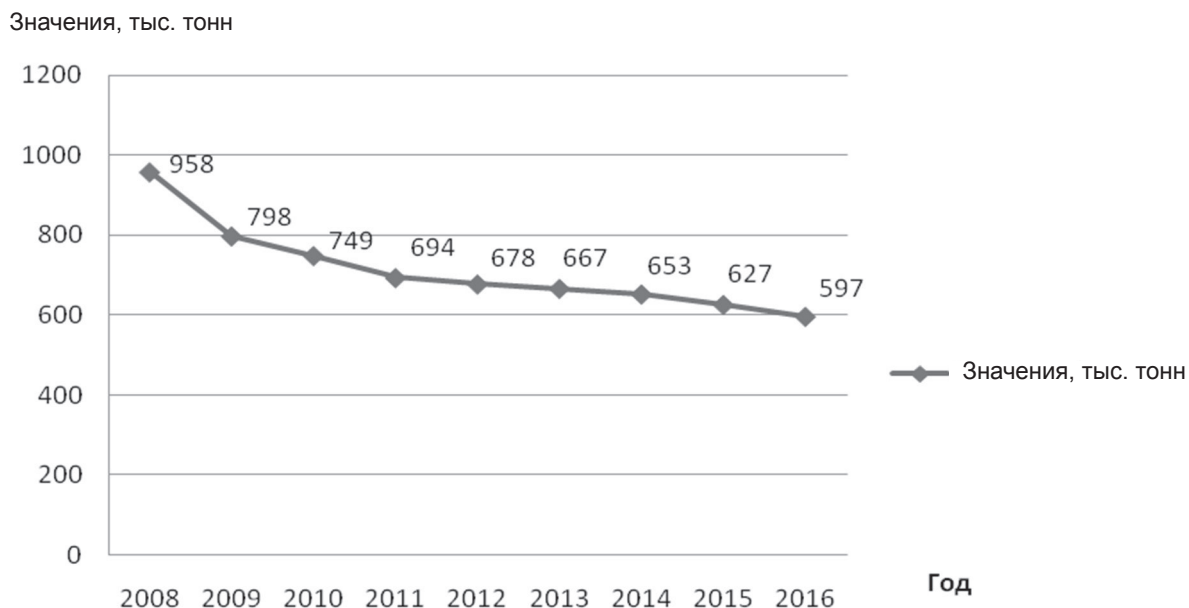


Рис. 2. Выбросы загрязняющих веществ в Челябинской области

с изменениями в окружающей среде, возрастает взаимное влияние как экологии на развитие экономики, так и результатов хозяйственной деятельности мирового сообщества на состояние природной среды [13]. На рис. 3 представлен график значений валового регионального продукта в Челябинской области с 2006 по 2016 г.

Как видно из рис. 4, ВВП растет, а количество выбросов снижается очень медленными темпами. Сокращение выбросов возможно в том случае, когда правительство увеличит вклад ВВП на программы и проекты «зеленого» роста.

В табл. 3 представлены изменения основных экологических показателей Челябинской области.

В Челябинской области выбросы загрязняющих веществ в воздух составляют на 2016 г. 0,614 т/млн р. ВРП. Увеличение поступления загрязняющих веществ в окружающую среду на единицу ВРП характеризует применение неэкологичных технологий, неэффективность работы газоочистного оборудования, увеличение энергоемкости производства, снижение качества окружающей среды, усиление отрицательного влияния экономики на здоровье население.

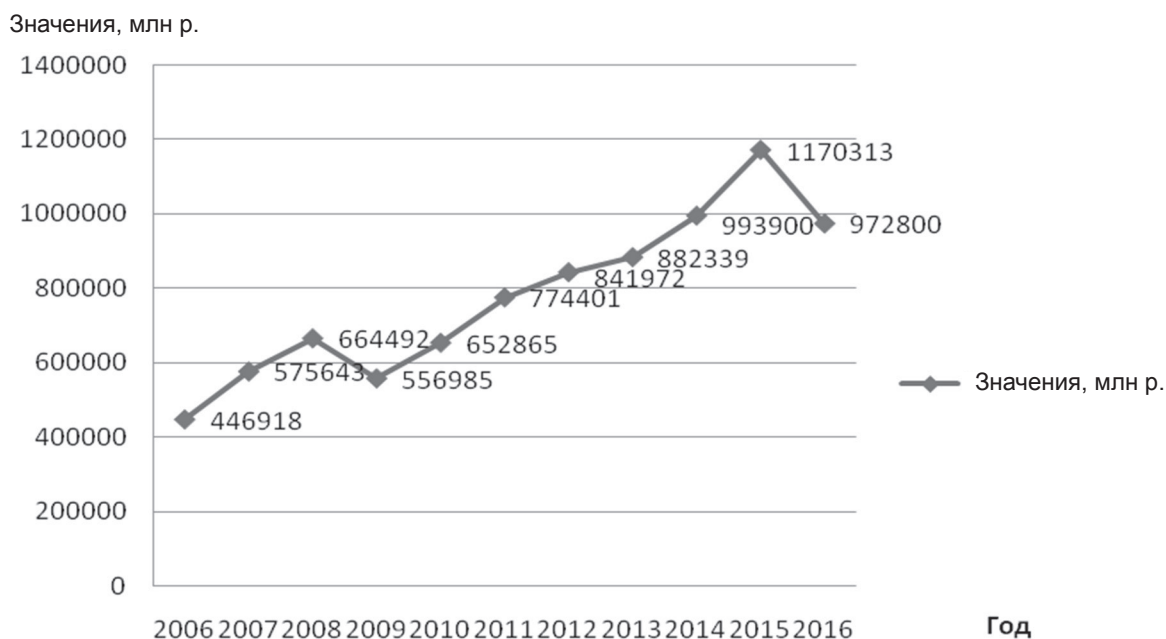


Рис. 3. ВВП по Челябинской области за 2006–2016 гг.

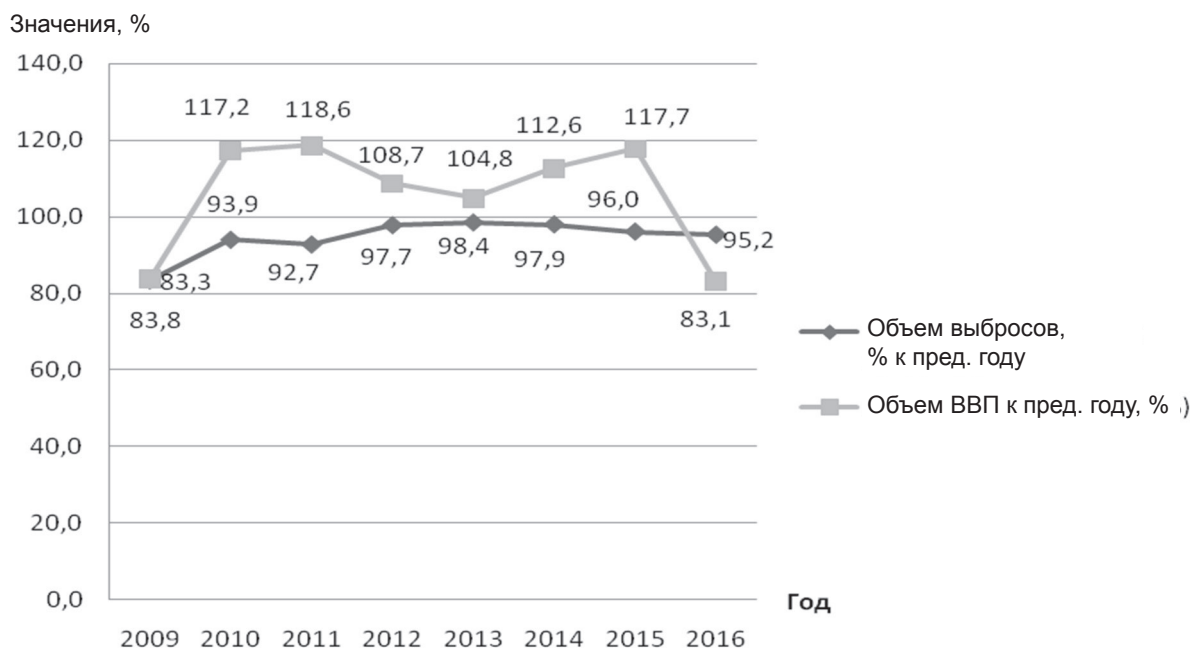


Рис.4. Изменение показателей движущих сил (ВВП) и давления (объем всех выбросов) по Челябинской области

Таблица 3

Изменение основных экологических показателей субъекта в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Показатель	2015	2016
Интенсивность выбросов на единицу ВВП (ВРП), т/млн р.	0,536	0,614
Доля городского населения, проживающего в городах с высоким и очень высоким уровнем загрязнения атмосферного воздуха, %	59	59
Доля загрязненных сточных вод в общем объеме сбросов, %	86,5	83,8
Доля проб воды, соответствующих стандартам качества, %	87,6	88,1
Интенсивность образования отходов на единицу ВВП (ВРП), т/млн р.	120,7	83,9
Интенсивность образования твердых коммунальных отходов, м <sup>3</sup> /чел.	2,0	1,9
Доля использованных и обезвреженных отходов, %	42,6	45,6

Рассмотрим статистическую зависимость количества выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, приходящихся на 1 р. ВВП (ВРП) с 2008 по 2016 г. (рис. 5) [22].

Величина показателя интенсивности загрязнения атмосферы на единицу ВВП (ВРП) зависит от проведения природоохранных мероприятий, изменения технологий, структуры производства, используемого топлива. В Челябинской области стабилизировать выбросы вредных веществ в атмосферу удастся только в том случае, когда будет повсеместно внедряться обязательная государственная экологическая экспертиза и проводиться государственный контроль в области охраны окружающей среды, а также ужесточатся экологические требования к предприятиям, сверхнормативно загрязняющие окружающую среду [19].

В Челябинской области основными загрязнителями воздушной среды по-прежнему остаются предприятия, расположенные на территории города Челябинска: ОАО «ЧМК», группа предприятий «Мечел», ОАО «ЧЭМК», ОАО «ЧЦЗ», ОАО «ЧТПЗ». Это, в принципе, одни из крупнейших предприятий страны, которые завязаны на производстве и переработке металлургии. Поэтому регион традиционно попадает в аутсайдеры рейтинга. Экологический ущерб от предприятий постепенно накапливался в стране в течение 200 лет, со времён промышленной революции, когда на предприятиях не задумывались о производственных выбросах в атмосферу. Однако «современное законодательство в регионе нацелено на то, чтобы заинтересовать промышленников в использовании доступных технологий в сфере защиты окружающей среды

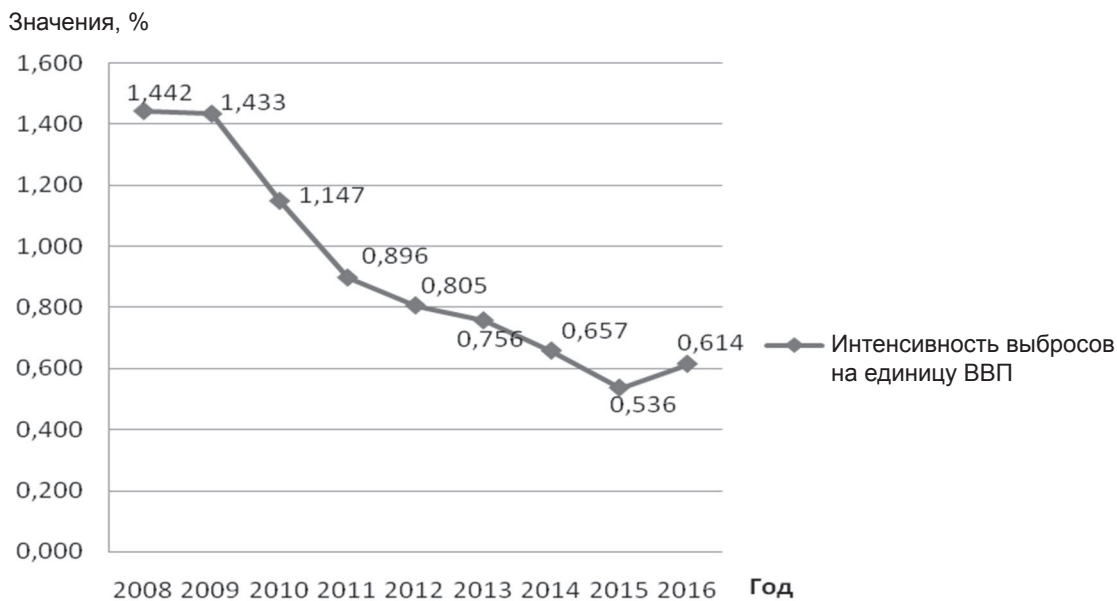


Рис. 5. Интенсивность выбросов на единицу ВВП (ВРП) в Челябинской области

и на проведение работ по улучшению экологической обстановки» [20].

Сегодняшняя ситуация позволяет сделать вывод о том, что Челябинская область еще далека от перехода к новой «зеленой» модели экономики, то есть ее рост — «коричневый» (рис. 6).

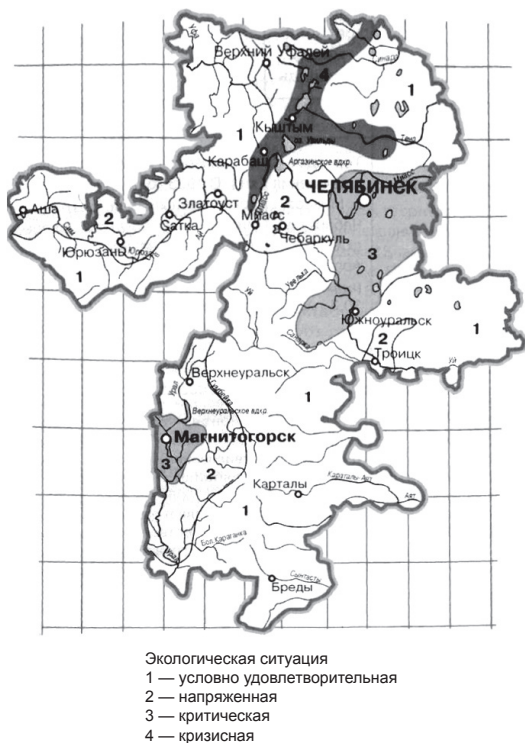


Рис. 6. Карта-схема экологической обстановки в Челябинской области

Что же касается по-прежнему чрезвычайно популярной экспортно-сырьевой модели эко-

номики, свойственной Челябинской области, то она априори противоречит идеологии устойчивого развития, так как основывается на бесконтрольном экстенсивном потреблении природных ресурсов без их восстановления, не способна обеспечить достойную занятость населения, не стимулирует развитие образования, науки и высоких технологий.

Челябинская область как один из регионов с высокоразвитым промышленным и строительным комплексом свои усилия в области зеленой экономики может сосредоточить на внедрении «зеленых» технологий в наиболее «тяжелых» отраслях — металлургии, химии, нефтехимии и нефтепереработке, машиностроении.

Региону нельзя допустить дальнейшего усугубления имеющейся ситуации, ей необходим новый путь развития. Альтернативой «коричневой» экономики должна стать «зеленая». Она, в свою очередь, способствует решению проблем экологического дефицита, созданию новых рабочих мест в зеленых секторах, повышению благосостояния населения, при этом снижая риски для природной среды. Большими возможностями перехода к «зеленой» экономике располагают наиболее богатые государства, такие как КНР, Бразилия, имеющие высокие темпы прироста экономики. Благодаря чему могут осуществлять политику сокращения вредных выбросов и обеспечения экологически безопасной переработки отходов человеческой жизнедеятельности и производственных отходов.

Для реализации «зеленой» экономики необходимо повышение качества государственных

институтов и массовая переориентация бюджетных потоков на развитие ключевых отраслей. Сдерживающими факторами перехода к «зеленому» направлению являются высокие тарифы и платежи для стартующих проектов по инфраструктуре, доступу к сырью, затраты на НИОКР для инновационных проектов, а также высокие платежи по сертификации зеленой продукции и услуг на современном рынке.

Более перспективным направлением является переход к политике использования доступных технологий. Для этого следует принять и укоренить ряд мер:

- ввести эффективные и сопоставимые в ценах штрафы за негативное влияние на окружающую среду;
- обеспечить непрерывное наблюдение;
- прекратить практику выбросов;
- начать устранять нанесенный экологический ущерб.

Выполнение вышеизложенных мер приведет к процветанию, росту благосостояния и качества жизни населения. «Зеленая экономика» будет способствовать получению людьми доступа к экологическим благам (безопасная вода, экологически чистая энергия, санитария).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bourguignon, D. Closing the loop: new circular economy package / D. Bourguignon. — Brussels : European Parliament, 2016.
2. Chen, Y.-S. Towards green trust: the influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction / Y.-S. Chen // *Management Decision*. — 2013. — P. 63–82.
3. European Commission 2012. Eco-Innovation Observatory. Methodological Report. — Brussels : European Commission, 2012. — URL: [www.eco-innovation.eu/images/stories/Reports/eio\\_methodological\\_report\\_2012.pdf](http://www.eco-innovation.eu/images/stories/Reports/eio_methodological_report_2012.pdf).
4. Ghisellini, P. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems / P. Ghisellini, C. Cialani, S. Ulgiati // *Journal of Cleaner Production*. — 2016. — P. 11–32.
5. Gollier, C. Ecological Discounting / C. Gollier // *Journal of Economic Theory*. — 2010. — No. 145. — P. 812–829.
6. Govindan, K. Analyzing the drivers of green manufacturing with fuzzy approach / K. Govindan, A. Diabat, K. Madan Shankar // *Journal of Cleaner Production*. — 2014. — P. 182–193.
7. Индекс экологической эффективности 2006–2018. — URL: <http://gtmarket.ru/ratings/environmental-performance-index/info> (дата обращения: 18.02.2018).
8. Kammerer, D. The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation / D. Kammerer // *Ecological Economics*. — 2009. — P. 2285–2295.
9. Kesidou, E. On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK / E. Kesidou, P. Demirel // *Research Policy*. — 2012. — P. 862–870.
10. Морозов, Н. Дания проехала на зелёный / Н. Морозов // *Эхо планеты*. — 2013. — № 19. — С. 17–19.
11. Охрана окружающей среды в России. 2016 : стат. сб. — М. : Росстат, 2016. — 95 с.
12. Перелет, Р. А. Устойчивое развитие и «зеленая» экономика в России: актуальная ситуация, проблемы и перспективы / Р. А. Перелет, С. Н. Бобылева. — Берлин; СПб. : Рус.-немец. бюро эколог. информации, 2013. — С. 14.
13. Петрова, К. И. Влияние валового продукта России на выбросы в атмосферу / К. И. Петрова // *Успехи современного естествознания*. — 2014. — № 8. — С. 82–84. — URL: [www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=34032](http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=34032).
14. Порфирьев, Б. Н. Зеленая экономика: реалии, перспективы и пределы роста / Б. Н. Порфирьев // *Абалкинские чтения : материалы конф.* — М. : ВЭО России, 2012.
15. Прокофьева, И. В. Перспективы развития «зелёной» экономики: вызовы для России : сб. докл. / И. В. Прокофьева. — М. : Рос. ин-т. соц. исслед., 2011. — 120 с.
16. Преобразование нашего мира. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года : Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН 70/1 от 25 сент. 2015 года. — 17 с.
17. Россия в цифрах. 2016 : крат. стат. сб.— М. : Росстат, 2016. — 543 с.
18. Sarkar, A.N. Promotion of eco-innovation to leverage sustainable development of eco-industry and green growth. A.N. Sarkar // *International Journal of Ecology and Development*. — 2013. — P. 71–104.
19. Семенов, А. И. О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Челябинской области в 2016 году : гос. докл. / А. И. Семенов, Н. Н. Валеуллина. — Челябинск, 2017. — 277 с.
20. Тищенко, М. «Зелёное» лето: составлен экологический рейтинг регионов России с июня по август 2017 года / М. Тищенко, А. Мусаткина. — URL: <https://russian.rt.com/russia/article/427271-ekologicheskii-reiting-regionov-rossii-letu>.
21. Ткаченко, А. А. Экономика «зеленая» / А. А. Ткаченко // *Новая российская энциклопедия. Том XVII (2)*. М. : Энциклопедия, 2017. — С. 363–365.
22. Челябинская область в цифрах. 2017 : крат. стат. сб. — Челябинск : Челябинскстат, 2017. — 224 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Лясковская Елена Александровна** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятиях строительства и землеустройства, Южно-Уральский государственный университет. [elen\\_lea@mail.ru](mailto:elen_lea@mail.ru)

**Григорьева Кристина Михайловна** — магистрант кафедры экономики и управления на предприятиях строительства и землеустройства, факультет высшей школы экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет. [krislinkin@mail.ru](mailto:krislinkin@mail.ru)

## REFERENCES

1. Bourguignon D. *Closing the loop: new circular economy package*. Brussels, European Parliament Publ., 2016.
2. Chen Y.-S. Towards green trust: the influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision*, 2013, pp. 63–82.
3. *European Commission 2012. Eco-Innovation Observatory. Methodological Report*. Brussels, European Commission Publ., 2012.
4. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 2016, pp. 11–32.
5. Gollier C. Ecological Discounting. *Journal of Economic Theory*, 2010, no. 145, pp. 812–829.
6. Govindan K., Diabat A., Madan Shankar K. Analyzing the drivers of green manufacturing with fuzzy approach. *Journal of Cleaner Production*, 2014, pp. 182–193.
7. *Индекс экологической эффективности 2006–2018* [Index of environmental efficiency 2006–2018]. Available at: <http://gtmarket.ru/ratings/environmental-performance-index/info>, accessed 18.02.2018. (In Russ.).
8. Kammerer D. The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation. *Ecological Economics*, 2009, pp. 2285–2295.
9. Kesidou E., Demirel P. On the drivers of eco-innovations: empirical evidence from the UK. *Research Policy*, 2012, pp. 862–870.
10. Morozov N. Daniya proyekhala na zelonyy [Denmark drove to the green]. *Ekho planety* [Echo of the planet], 2013, no. 19, pp. 17–19. (In Russ.).
11. Okhrana okruzhayushchey sredy v Rossii [Environmental protection in Russia]. Moscow, 2016. 95 p. (In Russ.).
12. Perelet R.A., Bobylev S.N. *Ustoychivoye razvitiye i «zelenaya» ekonomika v Rossii: aktual'naya situatsiya, problemy i perspektivy* [Sustainable development and the “green” economy in Russia: the current situation, problems and prospects]. Berlin, St. Petersburg, Russko-nemetskoye byuro ekologicheskoy informatsii Publ., 2013. 14 p. (In Russ.).
13. Petrova K.I. Vliyaniye valovogo produkta Rossii na vybrosy v atmosferu [Influence of Russia’s gross product on air emissions]. *Uspekhi sovremennogo yestestvoznaniya* [Successes of modern natural science], 2014, no. 8, pp. 82–84. (In Russ.).
14. Porfiriev B.N. Zelenaya ekonomika: realii, perspektivy i predely rosta [Green Economy: Reality, Perspectives and Growth Limits]. *Abalkinskiye chteniya* [Abalkin Readings]. Moscow, VEO Rossii Publ., 2012. (In Russ.).
15. Prokofieva I.V. *Perspektivy razvitiya “zelenoy” ekonomiki: vyzovy dlya Rossii* [Prospects for the development of the “green” economy: challenges for Russia]. Moscow, Rossijskij institut strategicheskikh issledovaniy Publ., 2011. 120 p. (In Russ.).
16. *Preobrazovaniye nashego mira. Povestka dnya v oblasti ustoychivogo razvitiya na period do 2030 goda: rezolyutsiya General'noy Assamblei OON 70/1 ot 25 sentyabrya 2015* [Transformation of our world. An agenda for sustainable development for the period up to 2030: UN General Assembly Resolution 70/1, 2015, 15<sup>th</sup> of September]. 17 p. (In Russ.).
17. *Rossiya v tsifrakh. 2016* [Russia in figures. 2016]. Moscow, Rosstat Publ., 2016. 543 p. (In Russ.).
18. Sarkar A.N. Promotion of eco-innovation to leverage sustainable development of eco-industry and green growth. *International Journal of Ecology and Development*, 2013, pp. 71–104.
19. Semenov A.I., Valeullina N.N. *O sostoyanii sanitarno-epidemiologicheskogo blagopoluchiya naseleniya v Chelyabinskoy oblasti v 2016 godu* [On the state of sanitary and epidemiological welfare of the population in the Chelyabinsk region in 2016]. Chelyabinsk, 2017. 277 p. (In Russ.).
20. Tishchenko M., Musatkina. A. «Zelono» leto: sostavlenn ekologicheskiy reyting regionov Rossii s iyunya po avgust 2017 goda [“Green” summer: an ecological rating of Russian regions was compiled from June to August 2017]. Available at: <https://russian.rt.com/russia/article/427271-ekologicheskii-reyting-regionov-rossii-leto>. (In Russ.).
21. Tkachenko A.A. *Ekonomika “zelenaya”* [Economy “green”] *Novaya rossiyskaya entsiklopediya. Tom XVII (2)* [New Russian Encyclopedia. Vol. XVII (2)]. Moscow, 2017. Pp. 363–365. (In Russ.).
22. *Chelyabinskaya oblast' v tsifrakh. 2017*. [Chelyabinsk region in figures. 2017]. Chelyabinsk, Chelyabinskstat Publ., 2017. 224 p. (In Russ.).

## РОЛЬ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ<sup>1</sup>

М. А. Месяц

Кемеровский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, Кемерово, Россия.

Статья посвящена исследованию роли объектов интеллектуальной собственности в устойчивом развитии экономики регионов. Выявлены возможные направления использования интеллектуальной собственности в целях устойчивого развития экономики регионов с учетом научно-технологических приоритетов России. Использование залога прав на объекты интеллектуальной собственности, а также взаимодействие малого бизнеса и региональных органов власти оцениваются как перспективные направления.

Ключевые слова: *заклад, инновационная экономика, малый бизнес, объекты интеллектуальной собственности, патенты, устойчивое развитие регионов.*

## SIGNIFICANCE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMY

М.А. Mesyats

Kemerovo Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics, Kemerovo, Russia

The article is devoted to the research of the significance of intellectual property in sustainable development of the economy of regions. The possible directions of the intellectual property use for the sustainable development of the region's economy are identified, taking into account the scientific and technological priorities of Russia. The use of pledge of intellectual property rights, as well as the interaction of small businesses and regional authorities are assessed as perspective directions.

Keywords: *pledge, innovative economy, small business, intellectual property, patents, sustainable development of regions.*

Вопросы ресурсоориентированности российской экономики в настоящее время всё больше привлекают внимание с учетом заданного инновационного вектора экономического развития. Устойчивое развитие экономики регионов во многом зависит от экономических приоритетов, нацеленных на стабильность и непрерывное технологическое обновление в соответствии с потребностями отраслей и конкурентных условий внешней среды. Благодаря использованию объектов интеллектуальной собственности, появляется возможность обеспечения устойчивого развития регионов. Этими аспектами обусловлена актуальность представленной темы исследования.

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ (проект «Интеллектуальная собственность как основа устойчивого развития угледобывающего региона (на примере Кемеровской области)).

Целью данной статьи выступает определение роли объектов интеллектуальной собственности в обеспечении устойчивого развития экономики регионов.

Стратегией научно-технологического развития страны определено, что наличие собственных передовых технологий выступает ключевым фактором суверенитета и безопасности государства, конкурентоспособности отечественных компаний, важным условием роста экономики и повышения качества жизни. Учитывая это, в развитии экономики регионов повышается значимость объектов интеллектуальной собственности, обеспечивающих технико-технологическое обновление, совершенствование, характерное для текущих условий.

В этой связи следует вести речь о потребности регионов в объектах интеллектуальной собственности, которые являются проявлением экономики знаний — новыми «знаниевыми» продуктами

(аналогично организационно-экономическим инструментам с участием объектов интеллектуальной собственности) [6]. Таким образом, знание превращается в один из основных факторов производства, так же как труд, капитал, земля. Микроэкономические аспекты «знаниевой» экономики освещаются в работах профессора Г. Б. Клейнера, подразумевающего под экономикой знаний «такое состояние экономики данной страны, при котором а) знания становятся полноценным товаром; б) любой новый товар несет в себе уникальные знания; в) знание становится одним из основных факторов производства» [3].

Проблемы устойчивого развития регионов поднимаются в работах Г. И. Грицко, А. Ф. Шуплецова, А. В. Самарухи, Г. Е. Мекуш и др. Связь производственно-технологических цепочек, характерных для угольной отрасли, с экономическим развитием региона демонстрируется в исследованиях С. М. Никитенко, Е. В. Гоосен [5]. В части вопросов, касающихся патентуемых объектов интеллектуальной собственности, следует выделить исследование А. А. Кравцова, направленное на анализ и систематизацию проблем, связанных с патентной статистикой [4].

Устойчивое развитие экономики регионов основывается на стратегических ориентирах страны. Пунктом 15 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации определены наиболее значимые вызовы с позиции научно-технологического развития. Среди таковых, во-первых, отмечена невозможность экономического роста России на основе экстенсивной эксплуатации сырьевых ресурсов, учитывая наличие стран-лидеров, обладающих новыми производственными технологиями и ориентированных на использование возобновляемых ресурсов. Во-вторых, имеет место возрастание антропогенных нагрузок на окружающую среду до масштабов, угрожающих воспроизводству природных ресурсов. В-третьих, существуют внешние угрозы, обусловленные ростом международной конкуренции и др.<sup>1</sup> Нивелирование негативных последствий как проявления указанных вызовов для экономики страны и ее регионов становится возможным посредством активизации процессов разработки, внедрения объектов интеллектуальной собственности в экономику регионов, коммерциализации, лицензирования и пр.

Результативность процесса разработки и внедрения объектов интеллектуальной собственности в деятельность предприятий регионов во многом зависит от объемов финансирования, затрачиваемых на научные исследования и раз-

работки. По данным Института статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета Высшей школы экономики, аккумулировавшего показатели ОЭСР, ЮНЕСКО, Евростата и Росстата за 2015 год, за последние 20 лет расходы России на исследования и разработки выросли в 2,6 раза (это больше среднего показателя по странам ОЭСР, где расходы увеличились в 1,8 раза, США — в 1,7, Японии — в 1,6). Однако следует отметить, что ряд стран за это время показал более ощутимый рост (например, в Южной Корее — в 4,4, в Китае — в 19,9 раза)<sup>2</sup>.

Несмотря на положительную динамику величины расходов, относящихся на научные исследования в РФ, после анализа данных общая картина не выглядит столь однозначной (табл. 1)<sup>3</sup>.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, более половины внутренних затрат на научные исследования и разработки в России в 2016 г. приходилось на регионы Центрального федерального округа (52,04 %), за ними следуют Приволжский и Северо-Западный федеральные округа (15,65 и 13,98 %, соответственно), далее — регионы Сибирского и Уральского федеральных округов (6,77 и 6,74 %, соответственно), наименьшая доля этих затрат (0,47 %) приходилась на Северо-Кавказский федеральный округ (табл. 2).

Устойчивое развитие регионов неизбежно связано с применением комплекса запатентованных технологий, потребность в которых испытывают отрасли конкретного региона. Например, отраслевая специфика Кемеровской области требует постоянного обеспечения новыми технологиями в сфере угледобычи, углеобогащения, углехимии.

Применительно к сфере деятельности предприятий нефтяной отрасли складывается аналогичная ситуация. Согласно отчету об устойчивом развитии ПАО «Газпром нефть» за 2016 г., приоритетом инновационного развития компании являются технологии, обеспечивающие рост добычи до 100 млн тонн нефтяного эквивалента в год (к 2025 г.) и повышение технологической эффективности нефтепереработки. За 2016 г. данной компанией достигнутыми результатами инновационной деятельности стали инновации в области разведки и добычи, а также инновации в сфере нефтепереработки и сбыта продукции. Только в 2016 г. компанией получено 18 патентов и зарегистрировано в Роспатенте 26 заявок (в том числе 2 международных) на ключевые

<sup>1</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации : утв. Указом Президента Рос. Федерации от 1 дек. 2016 г. № 642. URL: <http://sntr-rf.ru>.

<sup>2</sup> См.: [2]; Про расходы на науку в России. URL: <https://novostidnja.ru/blog/43070156678/Pro-rashodyina-nauku-v-Rossii>

<sup>3</sup> Там же.

Таблица 1

Расходы на научные исследования и разработки в РФ  
и за рубежом в 2015 году (млрд дол., %)

Затраты на научные исследования и разработки			Доля затрат на исследования и разработки в ВВП*		
Страна	млрд дол.	Место в рейтинге стран	Страна	%	Место в рейтинге стран
США	457	1	Южная Корея	4,29	1
Китай	368,7	2	Израиль	4,11	2
Япония	166,9	3	Япония	3,59	3
Великобритания	44,2	8	Новая Зеландия	1,15	33
Россия	40,5	9	Россия	1,13	34
Бразилия	39,7	10	Литва	1,01	35

\* По данному показателю США — 11-е место (2,74 %), Китай — 17-е место (2,05 %)

Таблица 2

Внутренние затраты на научные исследования и разработки  
в 2010–2016 гг. по субъектам Российской Федерации, млн р.\*

Субъект РФ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Российская Федерация	523 377,2	610 426,7	699 869,8	749 797,6	847 527,0	914 669,1	943 815,2
Центральный федеральный округ	288 960,0	331 758,9	369 069,5	398 597,2	447 161,2	482 660,8	491 139,8
Приволжский федеральный округ	74 942,4	91 012,1	109 155,0	114 194,6	126 552,5	138 049,2	147 735,0
Северо-Западный федеральный округ	70 737,3	81 504,9	100 002,7	108 026,7	118 612,3	128 182,7	131 973,6
Сибирский федеральный округ	33 870,0	40 713,4	47 011,7	47 666,3	58 435,9	64 279,4	63 958,6
Уральский федеральный округ	29 441,8	34 408,9	40 420,2	45 167,0	48 800,0	55 432,7	63 655,2
Южный федеральный округ	13 027,3	15 906,0	18 618,0	19 987,0	30 053,6	26 618,8	25 797,0
Дальневосточный федеральный округ	9758,7	11 104,7	12 144,6	н/д	13 714,3	н/д	н/д
Северо-Кавказский федеральный округ	2639,8	4017,7	3448,1	3695,5	4197,3	4291,9	4397,3

\* Составлено автором на основе: Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

технические решения в области нефтепереработки, обеспечивающие достижение стратегических целей ПАО «Газпром нефть»<sup>1</sup>.

Среди патентуемых результатов интеллектуальной деятельности, права на которые зарегистрированы в Роспатенте в 2016 г., преобладают изобретения (как по заявкам, так и по количеству действующих патентов) (табл. 3).

Использование объектов интеллектуальной собственности в собственной финансово-хозяйственной деятельности выступает не единственной формой коммерческого использования интеллектуальной собственности предприятиями регионов. Наряду с этой формой, права на объекты интеллектуальной собственности могут быть: переданы по лицензионному договору; проданы; внесены в качестве вклада в уставный

капитал при формировании хозяйственных обществ; использованы в качестве залога (в том числе кредитование под залог прав на объекты интеллектуальной собственности).

В частности, доступ к новейшим технологиям, в которых существует потребность со стороны предприятий, следовательно, повышение конкурентоспособности выпускаемой в регионах продукции, могут быть обеспечены через лицензионные соглашения. Исследование аспекта лицензионных отношений относительно исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности на основе данных Роспатента показывает, что зачастую правообладатели передают право использования на условиях неисключительной лицензии. Общее количество зарегистрированных в Роспатенте договоров неисключительной лицензии в отношении использования изобретений, полезных моделей, промышленных образцов в 5–6 раз превышает суммарное число договоров исключительной

<sup>1</sup> Отчет об устойчивом развитии ПАО «Газпром нефть» за 2016 год [Электронный ресурс]. — [http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2016/GPN\\_SR16\\_RUS\\_s.pdf](http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2016/GPN_SR16_RUS_s.pdf).

Таблица 3

## Общее количество поступивших заявок и выданных патентов на имя Российской Федерации в 2016 году\*

Показатели	Изобретения	Полезные модели	Промышленные образцы	Итого
Подано заявок в 2016 году	420	178	13	611
Количество действующих патентов на изобретения, полезные модели, промышленные образцы на имя РФ по состоянию на 31.12.2016, всего	2978	1055	72	4105
из них выдано в 2016 году	435	130	14	579

\* Составлено на основе: Годовой отчет Роспатента за 2016 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: [http://old.rupto.ru/about/reports/2016/otchet\\_2016\\_ru.pdf](http://old.rupto.ru/about/reports/2016/otchet_2016_ru.pdf).

лицензии (в частности, в 2015 г. зарегистрировано 224 договора исключительной лицензии и 1443 — неисключительной, в 2016 г. — 244 и 1326 договоров, соответственно)<sup>1</sup>.

Учитывая, что традиционные подходы развития ресурсодобывающих регионов исчерпаны, а значимость интеллектуальной составляющей в этом процессе недооценена, Правительством принимаются нормативно-правовые документы, закрепляющие перспективную роль объектов интеллектуальной собственности. Пунктом 16 Правил заключения специальных инвестиционных контрактов регламентировано участие объектов интеллектуальной собственности в качестве одного из ключевых факторов устойчивого развития ресурсодобывающего региона<sup>2</sup>. В настоящее время основными сдерживающими факторами развития экономики регионов выступают: недостаточное стимулирование в сфере разработки объектов интеллектуальной собственности и отсутствие адекватного организационно-экономического инструментария с их участием применительно к конкретному региону; недостаточно активное вовлечение малого и среднего бизнеса в процесс обеспечения доступа объектов интеллектуальной собственности для регионов. В этой связи должно проявиться взаимодействие сферы бизнеса и региональных органов власти, а также содействие последних в вопросе обеспечения доступа объектов интеллектуальной собственности на рынок, реализации организационно-экономических схем, инструментов в этом секторе.

<sup>1</sup> Годовой отчет Роспатента за 2016 год. — URL: [http://old.rupto.ru/about/reports/2016/otchet\\_2016\\_ru.pdf](http://old.rupto.ru/about/reports/2016/otchet_2016_ru.pdf).

<sup>2</sup> Правила заключения специальных инвестиционных контрактов : утв. Постановлением Правительства Рос. Федерации от 16.07.2015 № 708 «О специальных инвестиционных контрактах для отдельных отраслей промышленности» (с изм. и доп. от 16.12.2017). URL: <http://base.garant.ru>.

Малому инновационному бизнесу отводится особое место на рынке объектов интеллектуальной собственности. Согласно Федеральному закону от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности», бюджетные научные и образовательные учреждения могут становиться соучредителями предприятий, осуществляющих внедрение в производство результатов интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат этим научным и образовательным учреждениям<sup>3</sup>.

Посредством малого бизнеса становится возможным доведение результатов интеллектуальной деятельности до стадии производства и коммерциализации при условии, что в данных результатах имеется потребность рынка в конкретном регионе. При этом зачастую для малого бизнеса является проблематичным вопрос, связанный с финансированием деятельности. Однако, наличие запатентованных объектов интеллектуальной собственности может выступить в качестве основы для применения новых организационно-экономических инструментов. Зарубежный и отечественный опыт свидетельствует о том, что объекты интеллектуальной собственности могут использоваться в залоговых сделках при кредитовании малого бизнеса. Это подтверждает практика США, стран Европы,

<sup>3</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности : Федер. закон от 2 авг. 2009 г. № 217-ФЗ. URL: <http://base.garant.ru>.

Азии [7–10]. Об имеющемся опыте и перспективах залоговых сделок с участием объектов интеллектуальной собственности в российских регионах свидетельствуют официальные данные Роспатента<sup>1</sup>, а также публикации российских авторов, раскрывающих организационно-правовые и экономические аспекты залога исключительных прав на ОИС [1; 11].

В качестве предмета залоговых сделок в российской практике выступают объекты интеллектуальной собственности, имеющие государственную правовую охрану со стороны Роспатента. Динамика регистрируемых в Роспатенте договоров залога исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности за 2009–2016 гг. показывает, что значительная доля таких договоров приходится на залоговые договоры в отношении прав на товарные знаки (табл. 4).

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- роль объектов интеллектуальной собственности в обеспечении устойчивого развития экономики регионов значительна, учитывая положения Стратегии научно-технологического развития страны и возможности, возникающие в связи с активизацией разработки и внедрения объектов интеллекту-

альной собственности, требующихся предприятиям регионов для экономического развития;

- важной составляющей устойчивого развития регионов применительно к реализации направления, связанного с объектами интеллектуальной собственности, является необходимость взаимодействия сферы бизнеса с органами региональной власти и содействие последних в вопросе обеспечения доступа объектов интеллектуальной собственности на рынок, реализации организационно-экономических схем, инструментов в этом секторе;
- объекты интеллектуальной собственности могут быть задействованы при использовании новых организационно-экономических инструментов, в частности, при залоговых сделках в случае потребности малого бизнеса в кредитных ресурсах.

Всё вышеизложенное подчеркивает значение интеллектуальной составляющей для устойчивого развития экономики регионов. С помощью объектов интеллектуальной собственности могут быть обеспечены: стабильность экономического развития, непрерывное технологическое обновление в соответствии с потребностями отраслей регионов, а также конкурентные преимущества российских предприятий и страны на внешнем рынке.

Таблица 4

Количество договоров залога ОИС, зарегистрированных Роспатентом в 2009–2016 гг. (шт.)\*

Количество договоров	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего договоров залога исключительных прав на ОИС, шт.	16	70	68	41	80	55	71	81
Доля договоров залога исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, %	—	11,4	23,5	41,5	25	27,3	18,3	11,1
Доля договоров залога исключительных прав на товарные знаки, %	100	88,6	76,5	58,5	75	72,7	81,7	88,9

\* Составлено на основе: Годовой отчет Роспатента за 2016 год. — URL: [http://old.rupto.ru/about/reports/2016/otchet\\_2016\\_ru.pdf](http://old.rupto.ru/about/reports/2016/otchet_2016_ru.pdf).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Валетдинова, Э. Н. Интеллектуальная собственность как залоговое обеспечение при банковском кредитовании / Э. Н. Валетдинова // Право интеллектуал. собственности. — 2014. — № 2 (34). — С. 23–29.
2. Затраты на науку в России и ведущих странах мира // Наука. Технологии. Инновации. — URL: [https://issek.hse.ru/data/2016/09/20/1123278216/NTI\\_N\\_19\\_20092016.pdf](https://issek.hse.ru/data/2016/09/20/1123278216/NTI_N_19_20092016.pdf) (дата обращения: 20.09.2016).
3. Клейнер, Г. Микроэкономика знаний и мифы современной теории / Г. Клейнер // Высш. образование в России. — 2006. — № 9. — С. 32.
4. Кравцов, А. А. Развитие исследований инновационных процессов на основе патентной статистики: аналитический обзор / А. А. Кравцов // Журн. новой эконом. ассоциации. — 2017. — № 3 (35). — С. 144–167.
5. Никитенко, С. М. Цепочки добавленной стоимости как инструмент развития угольной отрасли / С. М. Никитенко, Е. В. Гоосен // ЭКО. — 2017. — № 9 (519). — С. 104–124.
6. Никитенко, С. М. Новые кредитные инструменты в условиях экономики знаний: региональный аспект / С. М. Никитенко, М. А. Месяц // Российская экономика знаний: вклад региональных исследователей : сб. ст.

Всерос. науч. конф. с междунар. участием (Кемерово, 5–6 окт. 2017 г.) : в 2 ч. Ч. 1. / под общ. ред. Е. Е. Жернова. — Кемерово : Кузбасс. гос. техн. ун-т, 2017. — С. 299–303.

7. Jie, Ch. Research on the Evaluation Pattern of Intellectual Property Pledge Financing / Ch. Jie, Yuan Zeming // 2nd International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM 2012) IPCSIT. — 2012. — Vol. 49. — Singapore, IACSIT Press, 2012.

8. Livio Esposizione. IP rights and loan financing: european perspective. — URL: [http://techlaw.org/wp-content/uploads/2011/05/110426\\_IP-rights-and-loan-financing\\_1.pdf?x13654](http://techlaw.org/wp-content/uploads/2011/05/110426_IP-rights-and-loan-financing_1.pdf?x13654) (дата обращения: 29.01.2017).

9. Loans & Secured Financing 2016 / ed. G. E. Zobitz Cravath. — London : Law Business Research Ltd, 2016. — 120 p.

10. Marshall, J. Taking security over patents / J. Marshall, R. Caldwell, B. Cain. — URL: <https://united-kingdom.taylorwessing.com/synapse/march14.html> (дата обращения: 29.01.2017).

11. Nikitenko, S. M. Objects of Industrial Property as an Instrument for Introducing Technological Innovations in Machine Building / S. M. Nikitenko, M. A. Mesyats // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 253 (2017). — URL: <http://iopscience.iop.org/issue/1757-899X/253/1>.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Месяц Мария Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Кемеровского института (филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Кемерово, Российская Федерация. [smu-kirsute42@yandex.ru](mailto:smu-kirsute42@yandex.ru)

## REFERENCES

1. Valetdinova Ye.N. Intellektual'naya sobstvennost' kak zalogovoe obespechenie pri bankovskom kreditovanii [Intellectual property as a collateral in bank crediting]. *Pravo intellektual'noj sobstvennosti* [Intellectual Property Law], 2014, no. 2 (34), pp. 23–29. (In Russ.).

2. Zatraty na nauku v Rossii i vedushchih stranah mira [The costs of science in Russia and the world's leading countries]. *Nauka. Tekhnologii. Innovacii* [Science. Technologies. Innovations]. Available at: [https://issek.hse.ru/data/2016/09/20/1123278216/NTI\\_N\\_19\\_20092016.pdf](https://issek.hse.ru/data/2016/09/20/1123278216/NTI_N_19_20092016.pdf), accessed 20.09.2016 (In Russ.).

3. Klejner G. Mikroekonomika znaniy i mify sovremennoj teorii [Microeconomics of knowledge and myths of modern theory]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2006, no. 9, p. 32. (In Russ.).

4. Kravtsov A.A. Razvitie issledovanij innovacionnyh processov na osnove patentnoj statistiki: analiticheskij obzor [The development of research on innovation processes based on patent statistics: an analytical review]. *Zhurnal novej ekonomicheskoy associacii* [Journal of the New Economic Association], 2017, no. 3 (35), pp. 144–167. (In Russ.).

5. Nikitenko S.M., Goosen Ye.V. Cepochki dobavlennoj stoimosti kak instrument razvitiya ugol'noj otrasli [Chains of value added as a tool for the development of the coal industry]. *EKO* [ECO], 2017, no. 9 (519), pp. 104–124. (In Russ.).

6. Nikitenko S.M., Mesyats M.A. Novye kreditnye instrumenty v usloviyah ekonomiki znaniy: regional'nyj aspekt [New credit instruments in the conditions of the knowledge economy: regional aspect]. *Rossijskaya ekonomika znaniy: vklad regional'nyh issledovatelej* [Russian economy of knowledge: the contribution of regional researchers]. Кемерово, Kuzbass State Technical University Publ., 2017. Pp. 299–303. (In Russ.).

7. Jie Ch., Zeming Yuan. *Research on the Evaluation Pattern of Intellectual Property Pledge Financing // 2nd International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM 2012) IPCSIT*, 2012, vol. 49. Singapore, IACSIT Press Publ., 2012.

8. Livio Esposizione. IP rights and loan financing: european perspective. Available at: [http://techlaw.org/wp-content/uploads/2011/05/110426\\_IP-rights-and-loan-financing\\_1.pdf?x13654](http://techlaw.org/wp-content/uploads/2011/05/110426_IP-rights-and-loan-financing_1.pdf?x13654), accessed 29.01.2017.

9. Zobitz Cravath G. E., ed. Loans & Secured Financing 2016. London, Law Business Research Ltd, 2016. 120 p.

10. Marshall J., Caldwell R., Cain B. Taking security over patents. Available at: <https://united-kingdom.taylorwessing.com/synapse/march14.htm>, accessed 29.01.2017.

11. Nikitenko S. M., Mesyats M. A. Objects of Industrial Property as an Instrument for Introducing Technological Innovations in Machine Building // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 253 (2017). Available at: <http://iopscience.iop.org/issue/1757-899X/253/1>.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В АРКТИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ<sup>1</sup>

А. Н. Пыткин, Д. А. Баландин

Пермский филиал Института экономики УрО РАН,  
Пермь, Россия

Рассмотрены особенности, факторы и риски инновационной деятельности в Арктическом регионе. Предложены принципы государственного управления при регулировании инновационных процессов и определены ориентиры управления диверсификацией экономики региона. Исследованные методологические аспекты могут быть полезными при совершенствовании управления инновационной деятельностью в Арктике.

Ключевые слова: *Арктический регион, отраслевая диверсификация экономики, принципы и особенности регулирования инновационной деятельности, риски, управление инновациями.*

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT IN THE ARCTIC

A. N. Pytkin, D. A. Balandin

Perm branch of Institute of Economics UB RAS, Perm, Russia

The article discusses the main characteristics, factors and risks of innovation in the Russian sector of the Arctic. The analysis demonstrated a high degree of interaction between the effectiveness of innovative projects in the Arctic region and the improvement of public administration. Principles of public administration with regular innovation processes in the North of the territory. Defines the main directions of innovation policy and management to diversify the region's economy in sectoral and territorial perspective. The set of revealed methodological aspects is in demand for improvement of innovation management as a necessary condition for adaptation to modern conditions and deepening of specialization of the Arctic region of the Russian Federation in the global division of labor.

Keywords: *Arctic region, sectoral diversification of the economy, the principles and features of regulation of innovative activity risky, management of innovation.*

Современные условия обострения геополитического противостояния вынуждают федеральные органы государственной власти России отказаться от доминанта сырьевой модели и сфокусироваться на инновационном направлении развития национальной экономики [3]. В связи с этим, ресурсный потенциал Арктического региона Российской Федерации — богатейшие запасы углеводородного сырья, цветных и драгоценных металлов, угля (наряду со стратегическим положением и транспортным маршрутом Северного морского пути) становится не только ключевым условием результативной отраслевой диверсификации субъектов региона,

но и залогом успешной интеграции страны в мировую экономику.

Особенное значение в управлении инновационной деятельностью в Арктическом регионе (прежде всего в природопользовании, развитии магистральных трубопроводов и инфраструктуры Северного морского пути) приобретают инструменты государственного регулирования [2; 4].

Безусловно, что оптимальный выбор управленческих инструментов и эффективное управление инновационной деятельностью в Арктике труднодостижимы без систематизации и анализа имеющихся потенциалов, рисков и природно-климатических особенностей, выработки критериев и показателей динамики инновационной деятельности, определения принципов на которых осуществляются структурные пре-

<sup>1</sup> Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием ФАНО России для ФГБУН Института экономики УрО РАН на 2018 г.

образования в отраслевой и территориальной экономике [6]. Данный постулат предполагает соответствующее научное обоснование. Таким образом, изучение методологических аспектов управления инновационной деятельностью в Арктическом регионе является актуальным направлением научных исследований, что и предопределило выбор темы настоящей статьи.

Риски инновационной деятельности, как и любые другие риски, были и будут всегда, но в современных геополитических и экономических условиях они принимают самый серьезный характер. В глобальном ракурсе риски особенно ярко проявляются как последствия экономических кризисов, внешних агрессий, политической нестабильности и т. д.

Например:

- в углубляющемся разрыве между так называемым «золотым миллиардом» развитых стран и населением остальных государств;
- высокой доле безработных и лиц, получающих различного рода социальные пособия;
- беспрецедентной для современной эпохи миграции, принявшей масштабный характер как следствие политики «организованного хаоса» проводимой США и их союзниками в отношении ряда стран, обладающих значительными запасами ресурсов и, в первую очередь, углеводородного сырья;
- техногенных катастрофах и природных катаклизмах;
- угрозе нехватки питьевой воды и продовольствия.

Не сосредотачиваясь на гносеологических нюансах теории управления инновационной деятельностью в Арктике, рассмотрим риски в отраслевом разрезе и с учетом территориальной специфики. Результаты анализа позволят выделить методологические аспекты, практическое следование которым будет способствовать формированию новой парадигмы управления инновационной деятельностью в регионе. В качестве методологической базы исследования будет задействован системно-институциональный подход. Его использование, по нашему мнению, отвечает задачам выявления проблем инновационной диверсификации Арктики и позволяет уточнить те особенности региона, которые непосредственно оказывают воздействия на адаптацию управления к современным условиям.

Принципы и особенности регулирования инновационной деятельности в российском секторе Арктики определяются федеральными нормативными документами. Так, освоение Арктического континентального шельфа, в силу множества факторов требующее задействования самых современных технологий геологической

разведки и добычи, регулируется отдельным государственным актом<sup>1</sup>.

Среди таких факторов: экстремальные природные условия, спрос на глобальных рынках, отраслевая специфика, достигнутый технологический уровень, экологические требования, дисперсность размещения местных жителей, высокая доля работающих вахтовым методом и др. Комплекс факторов в совокупности их воздействий формирует инновационные риски Арктики, в целом характеризующиеся повышенным уровнем. С позиции управления инновационной деятельностью в российском секторе Арктики опишем и исследуем риски, сгруппированные по отраслевым и территориальным ракурсам [7].

*Инновационно-технологические риски.* Приоритетность природопользования, в настоящее время и в обозримом будущем, остается главным вектором развития региона. При этом выше отмеченные особенности и высокие издержки предопределили ускоренное внедрение в добывающих отраслях Арктики производственно-технологических, продуктовых и управленческо-организационных инноваций. В этой связи регион является объектом синтеза экономики знаний, научных исследований и международного сотрудничества.

Но в то же время среди приполярных стран у России самый низкий уровень геолого-геофизической изученности и сейсморазведки арктических территорий и прибрежных зон. Так, степень изучения российского континентального шельфа методом бурения — 0,08 м/км<sup>2</sup>. Это в два раза меньше общероссийского показателя и в 20 раз ниже, чем у Норвегии в территориальных водах Северного моря. Исследования Северного Ледовитого океана осуществляются судами, оснащенными аппаратурой пространственной съемки только на 10 %, в то время как в США — 100 %<sup>2</sup>.

Применение в арктических условиях не совершенных производственных технологий и не отработанные технические регламенты и стандарты не только снижают экономическую эффективность добывающих производств, но и усугубляют техногенные риски.

Также нельзя не отметить, что санкционная политика ряда стран выступает серьезным

<sup>1</sup> О континентальном шельфе Российской Федерации : Федер. закон от 30.11.1995 № 187-ФЗ.

<sup>2</sup> Значение арктического шельфа и экологические риски освоения Арктики (мониторинг федеральных СМИ: 14—20 января 2013 года). URL: [http://www.arctic-info.ru/analytics/monitoring-federal-mass-media/21-01-2013/znacenie-arkticeskogo-sel\\_fa-i-ekologiceskie-riski-osvoenia-arktiki--monitoring-federalnih-smi--14-20-anvara-2013-goda](http://www.arctic-info.ru/analytics/monitoring-federal-mass-media/21-01-2013/znacenie-arkticeskogo-sel_fa-i-ekologiceskie-riski-osvoenia-arktiki--monitoring-federalnih-smi--14-20-anvara-2013-goda) — (дата обращения: 13.04.2017).

препятствием для транснациональных компаний, желающих участвовать в освоении богатств российского сектора Арктики посредством передачи инновационных технологий.

*Экологические риски.* В настоящее время российский сектор Арктики в целом, относительно индустриально развитых регионов страны, остается экологически благополучным. Согласно опубликованным данным, вклад Арктики в сохранение глобального экологического баланса достигает 12 %<sup>1</sup>.

Но при этом, активизация природопользовательской деятельности в регионе обуславливает риски техногенных катастроф и оказывает неблагоприятные воздействия на окружающую среду. Так, по экспертным прогнозам площадь потенциального загрязнения акватории при аварийном разливе нефти на платформе «Приразломная» составит 140 тыс. км<sup>2</sup>, а протяженность загрязненной береговой линии превысит 3 тыс. км. Реки, впадающие в северные моря, ежегодно выносят до 0,5 млн т нефтепродуктов<sup>2</sup>.

Сейчас в российской зоне Арктики отмечаются 27 «импактных» района, где наблюдаются процессы существенной трансформации окружающей среды и условий жизнедеятельности [5]. А на отдельных территориях экологическая обстановка достигла критического уровня. Например, кислотные дожди, образовавшиеся в результате выбросов «Норильского Никеля», уничтожили растительную биомассу на площади свыше 8 тысяч квадратных километров [8].

Таким образом, при управлении инновационной деятельностью в Арктике надо исходить из того, что при неблагоприятном развитии ситуации, затраты на устранение возможных техногенных катастроф и реабилитацию окружающей среды могут достигать размеров ренты полученной от эксплуатации месторождений региона.

*Финансово-кредитные риски.* Как известно, успешность инновационной деятельности в определяющей степени регулируется объемами и доступностью денежных средств и производственных технологий. Финансовый риск реализуемых инновационных проектов в Арктике обуславливается вероятностью потерь или нехватки средств при изменениях рыночной конъюнктуры

<sup>1</sup> Проект Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года. М., 2011.

<sup>2</sup> Открытое письмо Отделения международной неправительственной некоммерческой организации «Совет Гринпис» Председателю Правления ОАО «Газпром», Заместителю Председателя Совета директоров ОАО «Газпром» Миллеру А. Б., Членам Совета директоров и Правления ОАО «Газпром» от 05.09.2012. URL: <https://yandex.ru/search/?text=> (дата обращения: 14.04.2017).

и уровня ликвидности финансовых активов, снижении степени доверия финансово-кредитных институтов и др.

Так, перспективность извлечения углеводородов на российском континентальном шельфе определяется динамикой спроса, волатильностью рубля и последствиями кризисов. Колебания цен, использование альтернативных источников энергии, добыча сланцевых нефти и газа, погрешности при оценке месторождений повышают риски несоблюдения инновационных соглашений. Сюда также можно отнести бюрократические и коррупционные барьеры, препятствующие свободному входу международного бизнеса, неотработанность механизмов урегулирования торгово-экономических споров и др. [1].

*Управленческие риски.* Управленческие риски инновационной деятельности в Арктике формируются уровнем подготовки и квалификации соответствующих кадров, а также субъективностью и информационной асимметрией вырабатываемых управленческих решений.

Пример — современная полемика в Правительстве РФ о правах на разработку месторождений Арктического континентального шельфа. Стороны дискуссии разделились по позиции о сохранении действующих принципов государственного регулирования в сфере недропользования, в частности о доступе, наряду с государственными корпорациями, частного капитала и о либерализации Закона РФ «О недрах».

Аргументы обеих сторон с позиции экономического стимулирования инновационной деятельности в регионе заслуживают тщательного анализа и требуют незамедлительной выработки единой и четкой государственной позиции.

*Социальные риски.* Численность населения российской зоны Арктики составляет порядка 2,5 млн чел. Это около 2 % населения Российской Федерации и примерно 40 % арктического населения Земли<sup>3</sup>. При низкой плотности населения регион отличается высокой степенью урбанизации — свыше 80 % жителей проживают в населенных пунктах численностью свыше 5 тыс. чел. (население Мурманска — 314 тыс. чел.). При этом доля Арктики в ВВП РФ — 12—15 %, а в экспорте доходит до 25 %.

Российская зона Арктики отличается сложными демографическими характеристиками: повышенной смертностью и заболеваемостью, высокой долей пенсионеров и гендерным неравенством (преобладанием мужчин), миграцией населения и оттоком квалифицированных ка-

<sup>3</sup> Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2020 года и дальнейшую перспективу : утв. Президентом Рос. Федерации 18.09.2008 № Пр-1969.

дров. В постсоветский период население региона сократилось на 11,2 % (по Российской Федерации — на 3,6 %), а в Мурманской области — на 33,2 % [10].

Характеристиками рынка труда являются: монопрофильная специализация территорий, высокая доля работников государственных и муниципальных учреждений (до 20 % занятых), кочевой образ жизни коренного населения и вахтовый метод труда, дефицит квалифицированных кадров.

В регионе реализуются государственные и корпоративные программы переезда пенсионеров и оказания различного рода льгот, что обуславливает риск их неисполнения. Существует дефицит учебных учреждений профессионального образования. Социальные риски отягощаются комплексом инфраструктурных проблем. Например, ограниченной транспортной доступностью. Так, доля транспортных издержек в себестоимости конечного продукта может достигать до 60 % (в среднем по стране — 10 %)<sup>1</sup>.

*Политические риски.* Политические риски проявляются в ряде факторов и динамике их воздействий. Так, возможны изменения в расстановке политических сил в стране, что обуславливает риски сохранения оборонного заказа и поддержания боеспособности вооруженных сил базирующихся в Арктике, а также охраны государственной границы. Не исключаются межнациональные противоречия и центробежные процессы.

Полностью не урегулированы межгосударственные разногласия по спорным акваториям и континентальному шельфу.

Нельзя не отметить, что привлечение иностранных технологий и средств определяющим образом зависит от стабильности и прозрачности институциональной среды, создания благоприятных правовых и налоговых условий.

Анализ рисков продемонстрировал высокую степень взаимосвязи результативности инновационных проектов в российском секторе Арктике (в том числе с иностранным участием) с совершенствованием государственного управления.

Выявленные особенности и выделенные риски позволяют определить основные принципы, которым должны придерживаться органы государственного управления при регулировании инновационной деятельности в Арктике.

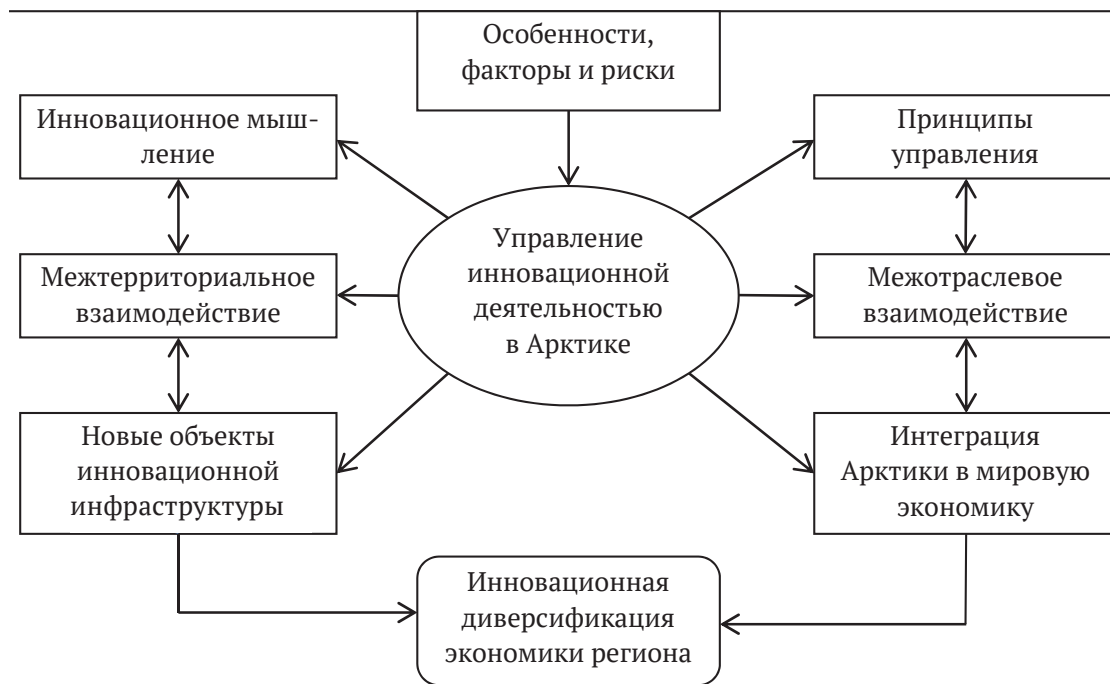
- 1) Принцип согласованности инновационной деятельности в Арктике на основе сквозного сочетания мероприятий государственных и корпоративных долгосрочных про-

<sup>1</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года : утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 нояб. 2008 № 1662-р.

граммных документов, определяемых по результатам индикативного анализа целесообразности и эффективности инновационных предложений с учетом отраслевых ограничений и территориальных рисков.

- 2) Принцип институциональной поддержки, под которым понимается выработка и совершенствование нормативно-правовых инструментов обеспечения инновационной деятельности, а также соответствующее сопровождение.
- 3) Принцип комплексности при оценке инновационного потенциала Арктики. Реализация государственных мероприятий и корпоративных проектов в российской зоне Арктики предусматривает обоснование вовлекаемых инновационных технологий и средств, оценку их предполагаемой отдачи, а также мониторинг воздействий на экологию и условия жизнедеятельности аборигенного и пришлого населения. Тяжелые последствия необоснованных управленческих решений в Арктике крайне сложно компенсировать. Для преодоления этого нужен высокий уровень взаимодействия органов государственного регулирования и участников инновационных процессов, в том числе при развитии институциональной базы и методик оценки инновационных программ и конкретных проектов.
- 4) Принцип минимизации экологической нагрузки. Значение Арктики для соблюдения мирового экологического баланса, опасности техногенных катастроф, ответственность за сохранение традиционного уклада жизнедеятельности коренных народов предъявляют повышенные требования к инновационной деятельности.
- 5) Принцип оптимизации размещения населения, заключающейся в формировании структур инновационного обслуживания в опорных населенных пунктах Арктики и в развитии социальной инфраструктуры, в том числе объектов национальной культуры и образования коренных народов региона.
- 6) Принцип сбалансированности объемов извлечения и воспроизводства возобновляемых природных богатств. Этот принцип является отражением постулатов концепции устойчивого развития, выработанных мировым сообществом. Россия как субъект международного права ответственна за соблюдение принятых обязательств, не исключая процессы инновационной деятельности.

Стратегические задачи диверсификации экономики Арктики по отраслевому и территориальному типу формируют направления и ориентиры



*Направления и ориентиры управления инновационной деятельностью в Арктическом регионе*

управления инновационной деятельностью в регионе, схематично представленные на рисунке.

Инновационное мышление как основа обновленной парадигмы развития российской зоны Арктики, инфраструктурное сопровождение, межтерриториальное и межотраслевое взаимодействие, обеспечивающее оптимизацию пространственных связей в управлении, становятся решающими факторами успешной интеграции региона в мировую экономику [9].

Совокупность раскрытых методологических аспектов управления инновационной деятельностью, определение возможных рисков, выделение принципов и направлений инновационной политики позволяют в последующем выработать инструменты отраслевой диверсификации экономики региона как необходимого условия адаптации к современным условиям и углубления специализации российского секторе Арктики в глобальном разделении труда.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баландин, Д. А. Государственно-институциональное управление инновационной деятельностью в арктическом регионе / Д. А. Баландин // *Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием*. Тюмень : Тюмен. гос. нефтегазовый ун-т, 2015. — С. 19–23.
2. Диденко, Н. И. Особенности арктического пространства РФ с позиции инновационного развития / Н. И. Диденко, Н. А. Конохина // *Комплексное развитие Арктики* : сб. науч. тр. Междунар. симп. СПб., 28 февр. 2017. — СПб. : Издат.-полиграф. ассоц. высш. учеб. заведений. — С. 15–26.
3. Ионова, И. Г. Формирование благоприятного инновационного климата для освоения Арктического региона / И. Г. Ионова // *Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием* : сб. науч. тр. — Тюмень : Тюмен. гос. нефтегазовый ун-т, 2015. — С. 78–82.
4. Ионова, И. Г. Особенности инновационной деятельности в российской Арктике / И. Г. Ионова, А. Н. Пыткин // *Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования* : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (13 нояб. 2015) : в 3 ч. Ч. 2. — Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2015. — С. 195–203.
5. Моргунов, Б. А. Методология учета экологического фактора в процессе выработки стратегии устойчивого развития Арктической зоны России : автореф. дис. ... д-ра географ. наук / Б. А. Моргунов. — М., 2005. — 39 с.
6. Пыткин, А. Н. Анализ инвестиционного потенциала арктического региона / А. Н. Пыткин, Д. А. Баландин // *Проблемы регион. экономики*. — 2012. — № 3–4.
7. Пыткин, А. Н. Основные инвестиционные риски недропользования в Арктическом регионе / А. Н. Пыткин, Д. А. Баландин // *Рос. предпринимательство*. — 2013. — № 6. — С. 39–47.
8. Пыткин, А. Н. Инвестиционная деятельность в освоении Арктического региона / А. Н. Пыткин, Д. А. Баландин. — Екатеринбург : Изд-во Ин-та экономики Урал. отд. Рос. акад. наук, 2013. — 186 с.

9. Сценарные подходы к реализации уральского вектора освоения и развития российской Арктики. — Екатеринбург : Изд-во Ин-та экономики Урал. отд. Рос. акад. наук : АМБ, 2017. — 340 с.

10. Татаркин, А. И. Социально-экономические оценки и жизненные планы населения в условиях промышленного освоения северных территорий России / А. И. Татаркин, Б. С. Павлов. — М. : Экономика, 2007. — 272 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Пыткин Александр Николаевич** — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН. [pfe@mail.ru](mailto:pfe@mail.ru)

**Баландин Дмитрий Аркадьевич** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Пермского филиала Института экономики УрО РАН. [pfe@mail.ru](mailto:pfe@mail.ru)

#### REFERENCES

1. Balandin D.A. Gosudarstvenno-institutsional'noe upravlenie innovatsionnoy deyatel'nost'yu v arkticheskom regione [State-institutional management of innovation activity in the Arctic region]. *Innovatsii v upravlenii regional'nyim i otraslevym razvitiem* [Innovation in the management of regional and sectoral development]. Tyumen', Tyumen State Oil and Gas University Publ., 2015. Pp. 19–23. (In Russ.).

2. Didenko N.I., Konakhina N.A. Osobennosti arkticheskogo prostranstva RF s pozitsii innovatsionnogo razvitiya [Features of the Arctic space of the Russian Federation from the perspective of innovative development]. *Kompleksnoe razvitiye Arktiki* [Integrated development of the Arctic]. St. Petersburg, Publishing and polygraphic association of higher educational institutions, 2017. Pp. 15–26. (In Russ.).

3. Ionova I.G. Formirovanie blagopriyatnogo innovatsionnogo klimata dlya osvoeniya Arkticheskogo regiona [Formation of a favorable innovation climate for the development of the Arctic region]. *Innovatsii v upravlenii regional'nyim i otraslevym razvitiem* [Innovation in the management of regional and sectoral development]. Tyumen', Tyumen State Oil and Gas University Publ., 2015. Pp. 78–82. (In Russ.).

4. Ionova I.G., Pytkin A.N. Osobennosti innovatsionnoy deyatel'nosti v rossiyskoy Arktike [Features of innovation activity in the Russian Arctic]. *Prognozirovanie innovatsionnogo razvitiya natsional'noy ekonomiki v ramkakh ratsional'no-go prirodopol'zovaniya: v 3 ch. Ch. 2* [Forecasting the innovative development of the national economy in the framework of rational nature management: in 3 parts. Part 2]. Perm', Perm State National Research Institute Publ., 2015. Pp. 195–203. (In Russ.).

5. Morgunov B.A. *Metodologiya ucheta ekologicheskogo faktora v protsesse vyrabotki strategii ustoychivogo razvitiya Arkticheskoy zony Rossii* [Metodologiya ucheta ekologicheskogo faktora v protsesse vyrabotki strategii ustoychivogo razvitiya Arkticheskoy zony Rossii]. Abstract of thesis. Moscow, 2005. (In Russ.).

6. Pytkin A.N., Balandin D.A. Analiz investitsionnogo potentsiala arkticheskogo regiona [Analysis of the investment potential of the Arctic region]. *Problemy regional'noy ekonomiki* [Problems of the regional economy], 2012, no. 3–4. (In Russ.).

7. Pytkin A.N., Balandin D.A. Osnovnye investitsionnye riski nedropol'zovaniya v Arkticheskom regione [The main investment risks of subsoil use in the Arctic region]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian business], 2013, no. 6, pp. 39–47. (In Russ.).

8. Pytkin A.N., Balandin D.A. *Investitsionnaya deyatel'nost' v osvoenii Arkticheskogo regiona* [Investment activities in the development of the Arctic region]. Ekaterinburg, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences Publ., 2013. 186 p. (In Russ.).

9. *Stsenarnye podkhody k realizatsii ural'skogo vektora osvoeniya i razvitiya rossiyskoy Arktiki* [Scenario approaches to the implementation of the Ural vector of development of the Russian Arctic]. Ekaterinburg, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences Publ., AMB Publ., 2017. 340 p. (In Russ.).

10. Tatarkin A.I., Pavlov B.S. *Socio-economic assessments and life plans of the population in the conditions of industrial development of the Northern territories of Russia* [Sotsial'no-ekonomicheskie otsenki i zhiznennye plany naseleniya v usloviyakh promyshlennogo osvoeniya severnykh territoriy Rossii]. Moscow, Economica Publ., 2007. 272 p. (In Russ.).

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ ЗАПАДНЫХ СТРАН: К ВОПРОСУ О МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕС-ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

*Н. Н. Решетникова*

Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия

Раскрывается понятие международного бизнес-взаимодействия и влияние санкций западных стран на его развитие. Автором рассмотрены последствия санкционных ограничений в отношении ключевых отраслей России, методы преодоления экономической изоляции, пути восстановления и совершенствования экономической безопасности России. Для поддержания конкурентоспособности и расширения масштабов производства деловая активность приобретает международную направленность. Автор приходит к выводу о том, что потенциальные возможности, открывающиеся в условиях кризиса международных отношений, не уступают и даже превышают возможности, утраченные по той же причине.

Ключевые слова: *бизнес-взаимодействие, бизнес-услуги, интернационализация, экономическая безопасность, санкции, санкционная политика, кризис, взаимодействие со странами Запада.*

## ECONOMIC SECURITY UNDER SANCTIONS PRESSURE OF WESTERN COUNTRIES: THE ISSUE OF INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION

*N.N. Reshetnikova*

Don State Technical University, Rostov-na-Donu, Russia

The article reveals the notion of international business interaction and the impact of sanctions of Western countries. Under the pressure of the Western countries, starting from 2014, the issues of influence of factors determining the trends of the world market of business tourism are relevant for the modern segment of the world economy system, each of the factors deserves a separate observation and research. The reason for this is the sanctions imposed on Russia. This article examines the consequences of sanctions restrictions on key Russian industries, methods for overcoming economic isolation, ways to restore and improve Russia's economic security.

The relevance of the study is determined by the transition of the world economy to modern innovative principles of tourism organization, where a significant reorganization takes place, synergies are planned for the tourism functionalities, cardinal new segments of the tourism industry are designated.

Keywords: *business interaction, business services, internationalization, economic security, sanctions, sanctions policy, crisis, interaction with Western countries.*

Глобализационные процессы, переход от индустриального к постиндустриальному (информационному) обществу создают новые условия для функционирования и развития, как всей мировой экономики, так и отдельных отраслей социально-экономической структуры мирохозяйственных отношений. В условиях формирования деловой инфраструктуры, стимулирующей предпринимательскую активность в региональ-

ной среде, происходит кардинальный сдвиг интеграционного вектора развития экономики.

Здесь особую актуальность приобретает вопрос ограниченности внутренних рынков сбыта и факторов производства своих государств, испытывающих национальными предприятиями. Для поддержания конкурентоспособности и расширения масштабов производства деловая активность приобретает международную направ-

ленность. В экономической науке этот процесс принято именовать интернационализацией деловой активности предприятия.

Актуальность исследования обусловлена переходом мировой экономики на современные инновационные принципы организации туризма, где происходит существенная реорганизация, намечается синергетика функционала туризма, обозначаются кардинально новые сегменты туристской индустрии. По нашему мнению, одним из таких относительно новых сегментов является деловой туризм, бизнес-туризм, MICE-индустрия. Быстрое развитие, увеличение потока бизнес-туристов, количества бизнес-мероприятий обусловили интерес к вопросу интернационализации бизнес-услуг и бизнес-процессов делового туризма в условиях глобализации регионального туристического рынка.

Важным для понимания сущности делового туризма, по нашему мнению, является его определение, используемое в работе А. Ю. Александровой. По мнению этого автора, изложенному в книге «Международный туризм», деловой туризм выступает как вид туризма, «охватывающий путешествия со служебными целями без получения доходов по месту командирования». А. Ю. Александрова делает акцент на том, что, в отличие от культурно-познавательного, исторического туризма, мотивацию к поездке определяет не сам турист, а непосредственно третье лицо или организация (руководитель, ассоциация, агентство по организации бизнес-туров), где бизнес-турист отправляется в путешествие по направлению совершения деловой поездки [1. С. 187].

Согласно определению Всемирной организации по туризму (ВТО), «к деловому туризму относятся поездки для участия в съездах, общих собраниях какой-либо организации дипломатического или иного характера, научных конгрессах и конференциях, производственных семинарах и совещаниях, ярмарках, выставках и международных салонах и другие служебные поездки (установка и наладка оборудования, заключение контрактов и т. д.)» [8. С. 137].

По нашему мнению, наиболее точным здесь выступает определение, данное ВТО.

Актуальным и быстроразвивающимся сектором мирового рынка делового туризма является MICE-индустрия, представляющая комплекс из четырех основных элементов: Meetings — встречи, Incentives — поощрительные поездки/туры, Conferences — рынок конференций, Events/Exhibitions — крупные региональные, национальные, глобальные мероприятия/выставки. MICE — один из самых быстроразвивающихся, динамичных рынков мирового оборота туристических услуг [6. С. 61].

Применительно к туристическим услугам в данной статье особое внимание уделяется бизнес-процессам, бизнес-услугам в деловом туризме и вопросу их интернационализации.

Процессы глобализации и международной конкуренции на рынке товаров и услуг ставят все большее количество национальных предприятий в рамки ограниченности внутренних рынков сбыта и факторов производства своих государств. В целях сохранения конкурентоспособности производимых товаров и услуг и расширения масштабов производства деловая активность предприятий приобретает интернациональную направленность. В науке этот процесс характеризуется интернационализацией деловой активности предприятия.

Проблемы интернационализации деловой активности предприятий привлекали внимание научных кругов уже в начале второй половины XX в.

Весомый вклад в изучение проблематики внесли такие западные экономисты, как С. Андерссон, К. Норстрем, Б. Овиат, П. МакДугалл. Их исследования направлены на построение теоретических моделей и стратегий интернационализации компаний, изучение вопросов превращения национальных фирм в транснациональные компании/корпорации (ТНК) [2, с. 1723].

Исследованию вопросов интернационализации деловой активности российских компаний и становления на их основе ТНК посвящены работы А. Кузнецова, А. Либмана, Б. Хейфеца. При этом ученые сосредоточили внимание в основном на анализе зарубежной деловой активности крупных сырьевых компаний, практически оставляя без внимания предприятия других отраслей экономики, в том числе проблематику формирования стратегий их интернационализации.

Зарубежные ученые Л. Велч и Р. Люстарин [11] предложили следующую трактовку понятия, согласно которой интернационализация деловой активности предприятия представляет собой «процесс возрастания вовлеченности фирмы в международную деятельность».

Данное определение является наиболее точным, лаконичным и вместе с тем носит достаточно обобщенный характер, включая в себя возможные проявления зарубежной деловой активности предприятия. Это понимание интернационализации деловой активности предприятия получило распространение и актуальность в работах западных исследователей.

Представив актуальные и наиболее точные, по мнению автора, определения интернационализации деловой активности предприятий, целесообразно в свете данного исследования ввести

определение интернационализации бизнес-услуг делового туризма.

Таким образом, сформулировав авторские основополагающие тезисы для определения понятия интернационализации бизнес-услуг делового туризма, рассмотрим изученный процесс на практике, на примере российского региона — Ростовской области.

Донской рынок туристических услуг характеризуется направленностью на прием и обслуживание бизнес-туристов, в связи с чем в регионе особое значение уделяется развитию деловой инфраструктуры и бизнес-процессов. Деловой туризм в Ростове-на-Дону как административном, территориальном центре Ростовской области развивается быстрыми темпами и имеет тенденцию к интернационализации за счет увеличивающегося потока иностранных бизнес-туристов. Назрела необходимость коррекции ведения бизнеса в данном перспективном направлении.

Интеграция Донского бизнеса в глобальное экономическое пространство не новый этап развития бизнеса в регионе. С учетом стратегически и экономически выгодного с точки зрения развития международной торговли и предоставления услуг иностранным партнерам, географического положения области Ростовская область всегда являлась активным участником внешнеэкономической деятельности, демонстрируя высокие показатели развития международных экономических отношений.

Создание благоприятных условий для участия регионального бизнеса в международных экономических отношениях, инфраструктурном обновлении городских территорий, привлечении в регион новых инвестиций и компаний, активизации региональной торговли и увеличении мощности аэропортов и гостиниц, является стимулом и фактором интернационализации бизнес-услуг делового туризма в условиях глобализации регионального туристического рынка.

На фоне нестабильности мировой экономики, обусловленной обострившимися политическими разногласиями, можем наблюдать развитие взаимовыгодных отношений в рамках интеграционного объединения, где России необходимо уделить особое внимание национальной экономической безопасности. В результате введения антироссийских санкций приходится пересмотреть систему международного бизнес-взаимодействия как интегрирующего элемента. Влияние санкций на экономику России отражается на различных сферах жизни населения. Первоочередной задачей в сложившихся условиях является обеспечение благосостояние граждан, что является основным показателем развитости

государства в рамках национальной экономической безопасности.

В условиях санкционного давления западных стран начиная с 2014 г., вопросы влияния факторов, определяющих тенденции мирового рынка делового туризма, являются актуальными для современного сегмента системы мировой экономики, каждый из факторов заслуживает отдельного наблюдения и исследования. Причиной этого являются введенные в отношении РФ санкции. Здесь рассмотрим последствия санкционных ограничений в отношении ключевых отраслей России, методы преодоления экономической изоляции, пути восстановления и совершенствования экономической безопасности России.

Структурная трансформация международного бизнес-взаимодействия, необходимость непрерывного двустороннего участия бизнеса и государства в процессе выстраивания международных экономических отношений сформировали новые глобальные тренды мировой экономики. Особенно актуальной в условиях антироссийских санкций и обостренно усложнившейся ситуации в работе с западными странами для ряда участников глобальной системы бизнес-взаимодействия стала тенденция переоценки и видоизменения поиска новых бизнес-контактов и построения международного диалога в развитии мирохозяйственных связей. По словам министра экономического развития РФ Максима Орешкина, «человек является ключевой ценностью будущей конкурентной экономики, а будущую глобальную конкуренцию выиграют страны, которые будут делать акцент на повышении мобильности населения» [10].

Взаимоотношения между Россией и странами Запада имеют долгую историю, и невозможно отрицать тот факт, что сейчас они носят напряженный характер.

В марте 2014 г. Крым был присоединен к территории Российской Федерации путем проведения референдума, в котором большая часть населения, а это: 96,77 % избирателей из 8271 чел., участвующих в голосовании, проголосовала «за» объединение с Россией.

США, а также большинство стран Европейского союза посчитали присоединение незаконным и в ответ ввели санкции, направленные на ослабление экономической независимости и национальной экономической безопасности России.

Отличительной особенностью данных санкций является их точечная направленность, т. е. ограничения накладываются не на государство в целом как на единый геоэкономический субъект, а на отдельных резидентов страны: коммерческие структуры и физические лица. Также отдельно следует отметить, что санкции исходят

не только от суверенных государств, но и от экстерриториальных организаций [4. С. 902].

В сложившихся политических условиях вопрос обеспечения экономической безопасности, защиты национальных интересов России приобретает особую остроту.

Для поддержания и усиления экономической безопасности необходима стратегическая устойчивость национальной экономики, предполагающая создание определенных гарантий и условий для предпринимательской и инновационной активности, способность экономической системы к саморазвитию и прогрессу, к созданию благоприятного климата для инвестиций и инноваций, модернизации производства, повышения производительности труда [3, с.20].

Для России зависимость от экономически развитых стран просматривается в ряде важнейших сфер, таких как обеспечение страны стратегически важными товарами: лекарствами, продовольствием, технологиями, комплектующими для машин и оборудования и т. п. Так, на лекарственном российском рынке доля импортной продукции превышает 70 %. Цифры внушительные, чтобы задуматься о безопасности и суверенности государства.

Газовая отрасль России практически полностью ориентирована на страны Европы и СНГ: в Европу через трубопроводы поступает 64,7 % российского газа, в страны постсоветского пространства — 27,85 %, оставшаяся доля — в Азию в виде сжиженного природного газа [4. С. 903].

Отечественные сырьевые компании полностью зависимы от европейского газового рынка, в то время как доля российского газа в структуре европейского импорта составляет 34,46 %. США активно осваивают сланцевые месторождения и заинтересованы в том, чтобы Европа постепенно стала переходить на американский сланцевый газ [5. С. 147].

Отношения с Западом затруднены, экономические связи частично нарушены. Поэтому России следует открыть для себя рынок Юго-Восточной Азии: Индонезия, Малайзия, Вьетнам — страны АСЕАН, с одной стороны, и рынки Южной Америки и Индии, с другой [7, С. 142].

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что России нужно изменить сырьевой характер внешнеэкономического обмена на обмен технологиями, продовольствием, продуктами тяжелой промышленности с другими странами. Также необходима диверсификация не только внешнеэкономических связей, но и самой структуры внешнеэкономического обмена. Помимо этого, следует выработать положительный имидж государства, который будет

пропагандироваться в СМИ, а также в тех же целях финансировать социальную и образовательную сферу.

Следует подчеркнуть, что санкции в отношении России негативно сказываются также и на западном бизнес-сообществе. Особенно после закона, подписанного Дональдом Трампом 2 августа 2017 г., в котором говорится о том, что президент США может вводить санкции против международных компаний, сотрудничающих с российскими госкорпорациями и предприятиями с государственным участием.

Речь идет прежде всего о возможности введения новых санкций в энергетической отрасли, при этом документ предписывает властям рассмотреть введение рестриктивных мер и в отношении компаний из железнодорожного, горнодобывающего и металлургического секторов.

На данный момент подавляющее число предприятий-членов Российско-германской внешнеторговой палаты (ВТП) крайне негативно оценивают новые санкции США против России. По мнению предпринимателей, подписанный президентом США Дональдом Трампом законопроект уже оказывает отрицательное влияние на деловой климат в России, лишая европейский бизнес определенности, предприниматели надеются, что власти ФРГ и других стран ЕС примут меры по защите интересов своих компаний.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что украинский конфликт является удобным формальным поводом для ограничения конкуренции со стороны российских компаний на мировом и прежде всего европейском рынке, т. к. транснациональные компании стран развитых экономик не заинтересованы в уменьшении своей доли и росте конкуренции на мировом рынке. В свою очередь Россия должна направить все свои силы на то, чтобы не оказаться в экономической изоляции, стабилизировать экономику, выстроить стратегию экономического развития и сотрудничества с потенциальными странами-партнерами.

Говоря об экономической безопасности и развитии международного бизнес-взаимодействия, следует отметить, что увеличение числа бизнес-контактов в условиях кризиса, рост роли человеческого капитала в создании добавленной стоимости означают, что особо важное значение в экономическом успехе играет фактор развития и реализации потенциала каждого человека. Для развития человека как участника глобальной мировой экономики необходима соответствующая среда, образовательная, среда общения и получения впечатлений. В настоящий момент эту роль среды для развития и двигателя экономики вперед начинают играть города-лидеры. Наиболее

конкурентоспособные в глобальной экономике города создают сейчас наднациональную лигу и начинают конкурировать между собой за таланты и капитал. Эти города уже в значительной степени независимы от тех государств, где они находятся. Этот тренд будет усиливаться еще и потому, что растет мобильность населения. По разным оценкам, мобильность населения с 2010 по 2020 г. вырастет на 40–50 % [9].

Проведя всесторонний анализ сложившейся ситуации в сфере международного бизнес-взаимодействия и роли России как субъекта данного направления развития мировой экономики, авторы приходят к выводу о том, что потенциальные возможности, открывающиеся в условиях кризиса международных отношений, не уступают и даже превышают возможности, утраченные по той же причине.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, А. Ю. Международный туризм : учеб. пособие для вузов / А. Ю. Александрова — М. : Аспект Пресс, 2005. — 203 с.
2. Алифанова, Е. Н. Развитие системы индикаторов национальной финансовой безопасности / Е. Н. Алифанова, Ю. С.Евляхова // Финансы и кредит. — 2017. — Т. 23, № 29 (749). — С. 1723—1736.
3. Змияк, С. С. Инновационная составляющая совершенствования регулирования мирового и российского рынка труда в свете требований международной организации труда / С. С.Змияк, В. Ю. Иванов, А. С.Бутова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2016. — № 7 (74). — С. 17—22.
4. Канкулова, Л. А. Международный деловой туризм как фактор активизации внешнеэкономической деятельности региона в условиях санкционного давления Западных стран / Л. А. Канкулова, Н. Н. Решетникова // Конкурентоспособность в глобал. мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10 (57). — С. 902—905.
5. Качановская, Д. А. Экономическое развитие стран-экспортеров энергоресурсов в контексте тенденций развития мировой энергетики / Д. А. Качановская, П. М. Таранов // Сотрудничество Китая и России в рамках инициативы «Один пояс, один путь» : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. — М., 2017. — С. 146—149.
6. Морозова, Н. Н. К вопросу МІСЕ-индустрии в структуре регионального рынка туристических услуг / Н. Н. Морозова // Регион. экономика: теория и практика. — 2012. — № 18. — С. 61—64.
7. Проблемы и тенденции трансформации мировой экономики : монография / Н. Д. Елецкий, Е. Коварова, Т. В. Жукова и др. — Ростов н/Д., 2015, 273 с.
8. Решетникова, Н. Н. Международное бизнес-взаимодействие России в рамках национальной экономической безопасности под влиянием санкционного давления Западных стран / Н. Н. Решетникова, З. М. Евлюева // Грани международного взаимодействия: экономика, политика, культура : материалы межвуз. науч.-практ. студен. конф. — Ростов н/Д., 2017. — С. 135—139.
9. Глазьев, С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России : доклад / С. Ю. Глазьев // «БИЗНЕС Online». — URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/140998> (дата обращения: 27.02.2017).
10. Орешкин назвал ключевые тренды экономики завтрашнего дня. — URL: <https://rg.ru/2017/10/17/oreshkin-nazval-kliuchevye-trendy-ekonomiki-zavtrashnego-dnia.html> (дата обращения: 17.02.2018).
11. Welch, L.S. Internationalization: evolution of a concept' / L.S. Welch, R. Loustarinen // Journal of General Marketing. — 1988. — Vol. 14, no. 2. — Pp. 36—64.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Решетникова Наталья Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансовый мониторинг и финансовые рынки» Ростовского государственного экономического университета РГЭУ («РИНХ»), г. Ростов-на-Дону, Россия, старший преподаватель кафедры «Мировая экономика и международные экономические отношения» Донского государственного технического университета, г. Ростов-на-Дону, Россия. [nata.dstu@yandex.ru](mailto:nata.dstu@yandex.ru)

## REFERENCES

1. Aleksandrova A.J. *Mejdunarodny turizm: uchebnoe posobie dlya vuzov* [International tourism]. Moscow, Aspect Press Publ., 2005. 203 p. (In Russ.)
2. Alifanova Ye.N., Evlahova J.S. Razvitie sistemy indikatorov natsionalnoy finansovoy bezopasnosti [Developing a system of indicators of national financial security]. *Finansy I kredit* [Finance and credit], 2017, vol. 23, no. 29 (749), pp. 1723—1736. (In Russ.).
3. Zmiyak S.S., Ivanov V.J., Butova A.S. Innovacionnaya sostavlyayushaya sovershenstvovaniya regulirovaniya mirovogo i rossiyskogo rynka ytuda v svete trebovanii mezhdunarodnoy organizacii truda [Innovative component of improving regulation of the world and Russian labor market in the light of the requirements of the international labor organization]. *Nauka I obrazovanie: hozyastvo I ekonomika; preprinimatelstvo; pravo i upravlenie* [Science and education: economy; enterprise; law and management], 2016, no. 7 (74), pp. 17—22. (In Russ.).

4. Kankulova L.A., Reshetnikova N.N. Mezhdunarodny delovoy turizm kak factor aktivizatsii vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti regiona v usloviyakh sankcionnogo davleniya Zapadnykh stran [International business tourism as a factor encouraging foreign trade region in the conditions sanctions pressure of Western countries]. *Konkurentosposobnost v globalnom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii* [Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology], 2017, no. 10 (57), pp. 902–905. (in Russ.).

5. Kachanovskaya D.A., Taranov P.M. Ekonomicheskoe razvitiye stran-eksporterov energoresursov v kontekste tendentsii razvitiya mirovoy energetiki [Economic development of energy-exporting countries in the context of trends in global energy]. *Sotrudnichestvo Kitaya i Rossii v ramkah initsiativy "Odin poyas, odin put'"* [Cooperation between China and Russia within the framework of the One-Belt, One Way Initiative]. Moscow, 2017. Pp. 146–149. (In Russ.).

6. Morozova N.N. K voprosy MICE-industrii s structure regionalnogo rynka turistskikh uslug [To the issue of mice-industry in the structure of the regional market of tourist services] *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice], 2012, no. 18, pp. 61–64. (In Russ.).

7. Eletsy N.D., Kovarova Ye., Zhukova T.V. et al. *Problemy i tendentsii transformatsii mirovoy ekonomiki* [The world economy transformation: problems and trends]. Rostov-na-Donu, 2015. 273 p. (In Russ.).

8. Reshetnikova N.N., Evloeva Z.M. Mezhdunarodnoye biznes-vzaimodeystvie Rossii v ramkah nacionalnoy ekonomicheskoy bezopasnosti pod vliyaniem sankcionnogo davleniya Zapadnykh stran [International business cooperation of Russia within the framework of national economic security under pressure of the Western countries sanctions]. *Grani mezhdunarodnogo vzaimodeystviya: ekonomika, politika, kultura* [Facets of international cooperation: Economics, politics, culture]. Rostov-na-Donu, 2017. Pp. 135–139. (In Russ.).

9. Glazyev S.Yu. O neotlozhnykh merah po ukreplenyu ekonomicheskoy bezopasnosti Rossii [On urgent measures to strengthen Russia's economic security». *Bisnes Online* [Business Online]. Available at: <https://www.business-gazeta.ru/article/140998>, accessed 27.02.2017 (In Russ.).

10. Oreshkin nazval kluchevye trendy ekonomiki zavtrashnego dnya [Oreshkin called the key trends in the economy of tomorrow]. Available at: <https://rg.ru/2017/10/17/oreshkin-nazval-kliuchevye-trendy-ekonomiki-zavtrashnego-dnia.html>, accessed 17.02.2018 (In Russ.).

11. Welch, L.S., Loustarinen R. Internationalization: evolution of a concept'. *Journal of General Marketing*, 1988, vol. 14, no. 2, pp. 36–64.

УДК 658.5  
ББК 65.050

## К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

*О. В. Жигарь*

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Обоснована актуальность вопросов оценки качества консалтинговых услуг. Приводятся основные проблемы оценки качества консалтинговых услуг в современных условиях. Обозначается важность процесса ценообразования как параметра оценки качества услуг консультанта. Описаны методы оценки результатов работы консультантов и факторы, от которых в значительной степени зависит качество консультационных услуг. Рассмотрены основные способы оценки работы консультантов.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговые услуги, консалтинговая деятельность, качество менеджмента, система управления качеством, рынок консалтинговых услуг, оценка качества, эффективность, услуги, клиент, продукт консультирования.

## TO THE QUESTION OF THE ASSESSMENT OF THE QUALITY CONSULTING SERVICE

*O.V. Zhigar'*

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article substantiates the relevance of the issues of assessing the quality of consulting services. The main problems of quality assessment of consulting services in modern conditions are presented. The importance of the pricing process as a parameter for assessing the quality of consultant services is outlined. Methods are described for the evaluation of the results of the consultants' work and the factors, which largely depends on the quality of Advisory services. The main ways of evaluating the work of consultants are considered.

Keywords: consulting, consulting services, consulting activity, quality management, quality management system, market of consulting services, quality assessment, efficiency, services, client, product consulting.

На современном этапе развития бизнеса значимыми становятся аспекты, которые способствуют возрастанию спроса на многообразные финансово-кредитные, страховые, бухгалтерские, правовые, консалтинговые и другие услуги. Наука и искусство управления могут пониматься как последовательная деятельность, направленная на выработку управленческих решений

для достижения конечной цели — получения прибыли от чистых доходов и доли рынка. Рынок сегодня предъявляет новые требования для успешного ведения бизнеса, что вызывает ряд проблем экономического, информационного и юридического характера. Инструментом для решения большинства этих проблем служит профессиональное консультирование.

Управленческий консалтинг — деятельность, целью которой является совершенствование форм и методов управления и ведения бизнеса. Сущность управленческого консультирования как вида деятельности заключается в передаче опыта наиболее удачливых менеджеров молодым работникам, обучении специалистов, в проведении исследовательских работ по проблемам функционирования и развития организаций. Консалтинг представляет собой особый вид бизнеса, компании которого на платной основе представляют информационно-консультационные услуги по управлению различными сферами деятельности.

Проблема эффективного управления предприятием достаточно актуальна абсолютно на всех этапах его развития. Если предприятие намеренно развиваться дальше, но возникают трудности в управлении организацией, распределении ресурсов и происходит потеря хороших кадров, стоит прибегнуть к услугам консалтинговых компаний. Любой руководитель, осознавший важность знания консалтинга для своей организации как инструмента повышения эффективности его деятельности, должен тщательнее подходить к выбору консалтинговой компании. Базовые знания и ориентация в видах управленческого консалтинга абсолютно точно помогут при выборе консалтинговой фирмы и выборе вида управленческого консалтинга.

Современный консалтинг представляет собой комплекс консультационных услуг для руководящего звена по различным проблемам, возникшим в процессе работы. Целью консалтинга можно назвать определенную помощь системе управления (менеджменту) для достижения поставленных целей. Основная задача здесь — анализ перспектив развития, а также использования научно-технических решений, учитывая предметную область и проблемы каждого потенциального клиента.

Консультанты в сфере бизнеса оказывают большую помощь менеджерам в решении важных проблем для любых предприятий, которые действуют в условиях рыночной экономики. Консультационная деятельность применяется различными организациями для устранения проблем и разрешения множества задач, которые обусловлены спецификой рыночной среды, а также особенностями конкретных предприятий, например ресурсами, целями и многим другим.

Заказчиками консультирования в основном выступают крупные российские компании. Но так как консалтинг как вид деятельности в России появился сравнительно недавно, в некоторых случаях заказчики вынуждены обращаться в западные агентства, которые имеют гораздо

больше опыта в данной сфере предоставляемых услуг.

Однако консалтинговые услуги не только за рубежом, но и в России все больше и больше набирают свои обороты. Это происходит за счет большого списка причин, основной из которых является нежелание руководителей встречаться с рисками в процессе повышения рентабельности предприятия за счет интенсивного совершенствования производства. Сейчас смело можно заявить, что любой пытается избежать таких непредвиденных обстоятельств в развитии и совершенствовании своего бизнеса. Можно заметить, что обращения от руководителей в консалтинговые компании зачастую происходит совершенно на разных этапах становления и развития организации. В широком смысле консалтинг подразумевает любую помощь клиенту при решении различных проблем, возникших в ходе деятельности его компании.

Проблема оценки качества консалтинговых услуг и эффективности их использования многогранна и неоднозначна в своем решении, поскольку она полностью зависит от клиента: от понимания сложности задач, от выяснения преимуществ или пользы, которую эта услуга может принести, от квалификации клиента, его готовности принять услугу в том виде, в котором она реализована, от его отношения к консультанту, настроения и, что немаловажно, от его порядочности [9. С. 61].

Консультационный продукт — это совет, который дается клиенту, или если основной упор делается на внедрение, то изменение, которое фактически происходит в организации клиента и вызвано вмешательством консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, оценить и измерить. Консультант имеет свое мнение и представление об этом, в то время как точка зрения клиента на один и тот же продукт и его реальную стоимость, однако, совершенно другая.

Говоря о качестве консультирования, в первую очередь имеют в виду результат, так как именно он интересует заказчика. Получаемый результат — продукт двух сторон: клиента консультационной компании и представителя услуг. Заказчик имеет возможность влиять на качество консультирования в такой же степени, как и консалтинговая компания [8].

Оценить качество той или иной консультационной услуги несколько сложнее, нежели качество товаров, так как клиент воспринимает не только результат услуги, но и в результате становится соучастником ее оказания. В основном заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, способ консультирования и конкретного консультанта [2. С. 145].

Одним из важных вопросов оценки качества оказываемых услуг в сфере управленческого консультирования является процесс ценообразования. В настоящее время в Российской Федерации используют четыре основные формы ценообразования, принятые в мировой практике при оплате услуг консультирования:

- почасовая оплата,
- фиксированная оплата,
- оплата в виде процента от результата;
- комбинированная оплата.

Отечественные консалтинговые организации выставляют почасовую и фиксированную оплату приблизительно в 4–5 раз ниже, чем в зарубежной практике. Процент от результата как форма оплаты применяется при оценке имущества, консультировании по привлечению инвестиций, здесь обычно оплата составляет около 1–2 % от суммы сделки. Комбинированная оплата используется обычно при абонементном обслуживании.

Цена является важной психологической особенностью восприятия качества услуг, часто она может выступать в роли замены критерию качества. Столкнувшись с неизбежной неопределенностью, клиент часто использует цену в виде замены качества. Это означает, что восприятие клиента таково: чем больше он платит, тем лучше сервис, тем больше он будет соответствовать его ожиданиям. Дешевые услуги в большинстве случаев воспринимаются ими как некачественные [10].

Поведенческие реакции клиента являются результатом многих сложных процессов. В данном случае учитываются многие факторы, одним из наиболее важных является качество российской клиентуры. Часто руководителю организации на психологическом уровне сложно принять решение о консультировании работников, занимающих руководящие посты, специалистами со стороны, признавая тем самым, хотя и косвенно, фиаско менеджмента в организации. Кроме этого, практическое непринятие интеллектуальной деятельности как деятельности производительной приводит к тому, что клиенты просто отказываются платить, сохраняя отношение к консалтингу, как к интеллектуальному рэкету. А у западных консультантов одной из претензий к российским клиентам выступает то, что в отличие от неукоснительного выполнения рекомендаций консультантов на Западе, рекомендации в России могут быть выполнены «с точностью до наоборот».

Для консалтинговой организации важно знать, какие атрибуты услуг повышают ценность и улучшают удовлетворенность клиентов, а какие представляют собой минимальные требования и минимизируют неудовлетворенность клиентов.

В российском контексте отношение к сфере услуг кажется парадоксальным: все хотят полу-

чать качественные услуги, но мало кто готов их предоставлять. Недооценка значимости сферы услуг хозяйствующими субъектами обусловлена как сложившимся российским менталитетом, так и трудностями в количественном определении их функционирования [1].

Клиент всегда стремится к определенному соотношению цены услуги ее качеству. Как правило, клиент консультационной услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он думает, что цена слишком высока, то он просто уходит без покупки. Недовольство сервисом приводит к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому консультант должен максимально точно определять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, судить о качестве консультативной услуги сложнее, а определить его еще труднее [4, с. 34].

«Консультационные услуги сегодня оказывают сильное влияние на основные направления экономического развития многих отраслей отечественной экономики за счет трансформации структуры производства в сторону увеличения доли высокопрофессиональных консультационных услуг в сфере финансов, налогов, маркетинга, инвестиций и многих других сфер деятельности, активно влияющих на эффективность функционирования большинства отраслей отечественной экономики», — отмечает О. В. Курбатова [3].

Процесс консультирования представляет собой достаточно сложный алгоритм, включающий в себя множество видов и этапов работы для того, чтобы удовлетворить запросы клиента и добиться необходимых изменений в своей компании для того, чтобы оправдать ожидания клиента при решении его задач.

Консультационный процесс состоит из трех основных этапов:

- разработка консультационного проекта,
- реализация консультационного проекта,
- оценка результатов внедрения проекта в организации заказчика.

На каждом этапе консультационного процесса существуют определенные способы оценки качества услуги (см. таблицу).

В целом, стандартный набор этапов консалтингового проекта предполагает, что он достаточно универсален и может быть стандартизирован в виде методологии или модели, отражающей специфику каждой отрасли, в рамках которой он реализуется [7].

Все критерии оценки качества выполнения консалтинговых услуг не являются абсолютными, и клиенты будут предъявлять различные требования к выполнению каждой характеристики качества.

Способы оценки качества услуги на разных этапах консультационного проекта

Этап разработки	Этап реализации	Этап оценки результатов
Обозначение проблемы со стороны заказчика	Разработка технологии реализации оптимального варианта проекта	Согласование с заказчиком показателей для оценки результатов реализации проекта
Проведение исследования внешних факторов возникновения проблемы: — маркетинговые исследования; — сбор информации о конкурентах	Утверждение у заказчика алгоритма реализации проекта	Организация работ и проведение оценки результатов реализации проекта: — привлечение независимых экспертов; — сопоставление результатов оценки с утвержденным оптимальным вариантом реализации проекта на стадии его разработки
Проведение исследований внутренних факторов возникновения проблемы: — анализ финансового состояния заказчика; — анализ организационной структуры; — анализ управленческой структуры; — оценка профессионального уровня сотрудников	Утверждение стадий и объемов поэтапного финансирования реализации проекта	Проведение финансовых расчетов с учетом оценочных параметров реализации проекта: — корректировка начальной стоимости проекта; — согласование протокола взаимозачета отдельных работ и услуг
Разработка совместно с заказчиком технического задания: — разработка альтернативных вариантов; — обоснование и выбор оптимального варианта; — подготовка наиболее вероятного варианта решения проблемы	Реализация проекта в соответствии с утвержденным графиком: — привлечение сторонних специалистов; — внесение изменений в систему производства; — внесение изменений в систему финансирования; — внесение изменений в управленческую структуру	Анализ произведенных изменений в организационной и управленческой структуре заказчика: — анализ соответствия фактических этапов реализации проекта планируемыми; — анализ стоимостных параметров каждого этапа проекта и сопоставление его с планируемыми
Подписание протокола согласования стоимости проекта	Мониторинг этапов реализации проекта: — определение показателей мониторинга; — организация системы мониторинга; — управление процессом мониторинга; — согласование и корректировка с заказчиком результатов мониторинга реализации проекта	Разработка соглашения о завершении реализации проекта и протокола разногласий
Заключение контракта на исполнение консультационного проекта	—	Подготовка проекта по совершенствованию консалтинга в компании-исполнителе

Во время потребления услуги клиент получает специальную информацию. Поэтому качество консалтинговых услуг зависит от качества предоставляемой информации и определяется такими параметрами, как:

— достоверность — информация должна быть избавлена от ошибок;

— комплексность — решение более качественное с полнотой информации;  
— актуальность — она должна основываться на последних данных;  
— краткость — информация должна быть представлена в сжатом формате, что позволяет быстро и легко принимать решения;

— разнообразие оценок — одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения [5].

Оценка работы консультантов может осуществляться двумя основными способами:

1. Расчет экономического эффекта от работы консультантов. Трудность такого подхода заключается не только в сложности расчета экономического эффекта в целом, но и в определении доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консультативных проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться довольно долго и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

2. Определение реальных позитивных изменений в организации клиента:

- новые возможности персонала организации — это навыки, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;
- новые проекты — инвестиции и контракты, осуществляемые с участием консультантов;
- новые системы — внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские,

информации, оценки деятельности предприятия;

— новые программы, разработанные консультантами по развитию предприятия и продажа его продукции;

— новое поведение — изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент — проверить приведенные в отчете сведения.

Таким образом, проблема оценки качества консультационных услуг с учетом их большого разнообразия и разных областей применения связана с рядом задач, в число которых входит установление отдельных наборов показателей качества консультационных услуг, отвечающих конкретному характеру их оказания, определение приоритетности этих показателей, а также разработка методических материалов по проведению оценочной экспертизы. При этом требуется привязка конкретных рекомендаций к определенному характеру консультационных услуг.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бутова, Т. В. *Управленческий консалтинг* : учеб. пособие / Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2015. — 332 с.
2. Васильев, Г. А. *Управленческое консультирование* : учебник / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — М. : Юнити, 2016. — 198 с.
3. Курбатова, О. В. *Развитие рынка консалтинговых услуг* : учеб. пособие / О. В. Курбатова. — М. : Юнити-Дана, 2014. — 77 с.
4. Лобовский, И. М. *Рынок консалтинговых услуг: настало время ппрофессионалов* / И. М. Лобовский // *Управление персоналом*. — 2014. — № 3 — С. 46—49.
5. Макхэм, К. *Управленческий консалтинг* : учебник / К. Макхэм. — М. : Дело и сервис, 2013. — 375 с.
6. Маринко, Г. И. *Управленческий консалтинг* : учеб. пособие / Г. И. Маринко. — М. : Инфра-М, 2015. — 381 с.
7. Михлин, Л. П. *Управленческое консультирование* : учеб. пособие / Л. П. Михлин. — Калининград, 2013. — 184 с.
8. Посадский, А. П. *Основы консалтинга* : учебник / А. П. Посадский. — М. : Инфра-М, 2014. — 145 с.
9. Токмакова, Н. О. *Основы управленческого консультирования* : учеб.-практ. пособие / Н. О. Токмакова. — М. : Изд-во Моск. междунар. ин-та эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. — 68 с.
10. Ситдикова, Л. Б. *Критерии оценки качества консультационных услуг* / Л. Б. Ситдикова // *Управление персоналом*. — 2015. — № 1 — С. 64—68.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Жигарь Оксана Владимировна** — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. [ovzigar@rambler.ru](mailto:ovzigar@rambler.ru)

#### REFERENCES

1. Butova T.V. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, TEIS Publ., 2015. 332 p. (In Russ.).
2. Vasilev G.A., Deeva E.M. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management consultation]. Moscow, Yuniti Publ., 2016. 198 p. (In Russ.).
3. Kurbatova O.V. *Razvitie rynka konsaltingovykh uslug* [Development of the market of consulting services]. Moscow: Yuniti-Dana Publ., 2014, 77 p.
4. Lobovskiy I.M. *Rynok ispolzovannoy konsaltingovykh uslug: nastalo vremya konsultirovanie professionalov* [The market of consulting services]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2014, no. 3, pp. 46—49.

5. Makkhem K. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Delo i servis Publ., 2014. 375 p.
6. Marinko G.I. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Infra-M Publ., 2015. 381 p.
7. Mikhlin L.P. *Upravlencheskoe resurs konsultirovanie* [Management consultation]. Kaliningrad, 2013. 184 p.
8. Posadskiy A.P. *Osnovy konsaltinga* [Consulting basics]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 145 p.
9. Tokmakova N.O. *Osnovy upravlencheskogo Upravlencheskoe konsultirovaniya* [Fundamentals of management consulting]. Moscow, Moscow Econometrics International Institute of Economics, Informatics, Finance and Law Publ., 2014. 68 p.
10. Sitdikova L.B. Kriterii ozenki kachestva konsyultazionnih uslug [Criteria for assessing the quality of Advisory services]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2015, no. 1, pp. 64–68.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПОСРЕДСТВОМ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

И. А. Коноплева<sup>1</sup>, В. С. Коноплева<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Западный филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы,  
Калининград, Россия

<sup>2</sup> Северный (Арктический) федеральный  
университет, Архангельск, Россия

Рассмотрены результаты исследования по совершенствованию управления производственным предприятием за счет внедрения интегрированной системы управления предприятием класса ERP. Были проанализированы конкурентная позиция предприятия на рынке производства керамических и санитарно-технических изделий путем проведения SWOT-анализа, динамика и структура производственных затрат предприятия. Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы предприятия и разработать рекомендации по автоматизации управленческих процессов. Расчет экономической эффективности подтвердил целесообразность внедрения интегрированной системы управления предприятием.

Ключевые слова: *керамические и санитарно-технические изделия, интегрированная система управления предприятием, конкурентная позиция предприятия, SWOT-анализ, динамика и структура производственных затрат, экономическая эффективность, рентабельность, срок окупаемости.*

## IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AFTER AUTOMATION OF MANAGEMENT PROCESSES

I. A. Konopleva<sup>1</sup>, V. S. Konopleva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Western branch of the Russian presidential academy  
of national economy and public administration,  
Kaliningrad, Russia

<sup>2</sup> Northern (Arctic) Federal University, Arkhangelsk, Russia

The article examines the results of study on improving the management of production enterprise through the introduction of integrated enterprise management system of the ERP class. The company's competitive position in the ceramic and sanitary products market was analyzed through SWOT analysis, the dynamics and structure of the company's production costs. The analysis made it possible to identify the main problems of the enterprise and develop recommendations for the automation of managerial processes. The calculation of economic efficiency carried out confirmed the feasibility of implementing an integrated enterprise management system.

Keywords: *ceramic and sanitary products, integrated enterprise management system, competitive position of the enterprise, SWOT analysis, dynamics and structure of production costs, economic efficiency, profitability, payback period.*

Эффективное управление предприятием неразрывно связано с совершенствованием управленческих процессов. От оперативности принятия оптимальных управленческих решений в целом зависит устойчивое развитие предприятия, увеличение его прибыли, повышение конкурентоспособности как самой фирмы, так и выпускаемой ей продукции.

Руководители многих предприятий, понимая современные реалии и требования, предъявляемые к управлению предприятием, пытаются оптимизировать отдельные управленческие процессы, приобретая разрозненные программные продукты для автоматизации решения отдельных функциональных управленческих задач. Как правило, это дает определенный кратковремен-

ный положительный эффект, но с ростом производства, увеличением количества работающего персонала и других факторов, полученный эффект нивелируется, и перед руководством предприятия вновь встает задача по повышению эффективности управленческой деятельности.

Исследования в этой области показали, что совершенствование управления предприятием должно проводиться согласно эвристическим правилам, направленным прежде всего на облегчение передачи и получения информации, а также на упрощение организационных отношений. Опыт многих предприятий показывает, что для реализации этих процессов необходимо организовать на предприятии современную автоматизированную информационную систему (АИС), которая должна комплексно охватывать все бизнес-процессы фирмы, начиная от управленческой компоненты и заканчивая выпуском продукции (предоставлением услуг). Однако, несмотря на отчеты о положительных результатах, полученных от внедрения автоматизированной информационной системы на ряде предприятий, необходимо апробировать данное утверждение в конкретных условиях производственной деятельности.

Для исследования было выбрано предприятие ООО «КФИ», расположенное в Северо-Западном регионе, выпускающее фаянсовые санитарно-технические и керамические изделия. С начала производственной деятельности предприятие специализировалось на выпуске керамических плиток, изделий санитарно-технического назначения, минеральной ваты и кирпича. На данный момент плитка керамическая и санитарно-технические изделия — главный вид продукции ООО «КФИ», выпуск которых обеспечивает более 91,3 % объемов реализации и приблизительно 100 % выручки. Доля минеральной ваты и кирпича в общем объеме доходной части бюджета предприятия равно примерно 1,9 и 5,0 %. Также существует производство черепицы, ее удельный вес в производственной программе меньше 0,13 %, изразцов, изделий художественной керамики и прочей продукции.

Для установления релевантности сообщений о положительных результатах в управленческих процессах за счет внедрения АИС была проведена оценка рыночной позиции рассматриваемого предприятия.

Прежде всего была проанализирована ценовая политика ООО «КФИ».

Согласно Уставу предприятия ООО «КФИ», производство работ, сбыт изготовленной продукции выполняется в соответствии с ценами и тарифами, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

Цены на продукцию предприятия в течение 2017 г. оставались довольно стабильными. В настоящее время средняя стоимость одного квадратного метра керамической плитки составляет 450 р. Средняя стоимость единицы изделий санитарно-технической керамики составляет 3 500 р. Представленные данные отображают усредненную стоимость продукции без выделения сортности, ассортимента и условий расчетов.

Немаловажным фактором, влияющим на функционирование предприятия, также является конкуренция на рынке керамических изделий. В розничной торговле наравне с керамическими плитками и изделиями санитарно-технического назначения, поставляемыми ООО «КФИ», довольно широко представлены изделия европейских и российских производителей («KERAMA MARAZZI», «FAP CERAMICHE», «КЕРАМИН», «GOLDEN TILE», «UNITILE («ШАХТИНСКАЯ ПЛИТКА»)), «CERSANIT» и др.).

Для определения рыночной позиции рассматриваемого предприятия наиболее удобным для исследований является использование SWOT-анализа, который представляет собой оценку конкурентных и рыночных позиций предприятия. Этот анализ позволяет оценить ситуацию как внутри предприятия, так и вне его, и понять, какие имеются возможности, а также каких угроз следует опасаться.

У ООО «КФИ» имеется шесть основных конкурентов на рынке керамических изделий города и области, характеристика которых приведена ниже:

1. KERAMA MARAZZI. Российский производитель с наибольшей долей рынка в низко- и среднеценовом сегменте. Предлагает покупателям 12 коллекций (свыше 2000 наименований плитки). Дизайнеры и маркетологи Kerama Marazzi сделали акцент на географическую составляющую: каталог коллекций больше похож на атлас, рассказывающий о странах, городах и континентах. Здесь есть, например, английская, французская, индийская, итальянская, скандинавская коллекции — каждая с характерными для той или иной страны особенностями. С технологической точки зрения производитель использует современные технологии: компания единственная в России выпускает керамический гранит, изготовленный по технологии сухого прессования DRY PRESS, позволяющий очень точно имитировать натуральный материал. С инновационной точки зрения сервиса компания достаточно развита: в частности, в декабре 2015 г. начало действовать приложение для планшетов на базе Android, в котором отражен весь ассортимент компании с 3D-панорамами.

**Преимущества:**

- широкий ассортимент, в том числе в сегменте недорогой плитки;
- интересные дизайнерские решения;
- инновационные технологии в производстве плитки и глазури для нее;
- высокая прочность плитки;
- развитая торговая сеть (свыше 300 фирменных магазинов) и дистрибуция;
- развитый информационный сервис.

**Недостатки:**

- не во всех коллекциях сочетание настенной и напольной плитки идеальное. Порой декор приходится искать среди продукции других производителей.

2. **FAP CERAMICHE**. Элитная итальянская плитка. Основной ассортимент — плитка для ванных комнат, однако есть немало вариантов и для других помещений. В каталоге *Fap Ceramiche* около 30 коллекций, выпускаемых только на одном заводе в г. Сассуоло, что говорит о постоянном качестве продукции. Основной маркетинговый акцент производитель делает на экологичность плитки и эксклюзивные дизайнерские решения. Имитация природных материалов (дерева, камня и т. д.) — одно из главных направлений в деятельности *Fap Ceramiche*. Например, в *FAP Preziosa* прекрасно копируется натуральный мрамор, а *Fap Bark* имитирует ценные породы древесины.

**Преимущества:**

- великолепные дизайнерские решения;
- достойный ассортимент;
- постоянное качество продукции (один завод);
- экологичность;
- отличная устойчивость плитки к истиранию и выцветанию.

**Недостатки:**

- высокая цена;
- есть отклонения по размерам плитки.

3. **КЕРАМИН**. Одна из старейших на постсоветском пространстве торговых марок. С одной стороны, это современная компания с востребованной продукцией среднего ценового уровня, с другой — имидж Минского кирпичного завода не самый привлекательный для маркетинга. Так или иначе, компания выпускает около 80 коллекций плитки. Многие производятся в нескольких цветовых вариантах. Дизайнерские решения имеют географические истоки (коллекции стеновой плитки «Венеция», «Нью-Йорк» или «Токио», например, а напольной — «Тоledo»), исторические («Бастион») и пейзажные («Пастораль», «Ирис», «Сакура» и другие). Много универсальных вариантов, подходящих и для кухни, и для коридора, и для санузла. Качество в целом соответствует цене.

**Преимущества:**

- широкий ассортимент и цветовая гамма;
- интересные дизайнерские решения;
- наличие универсальных коллекций;
- приемлемая цена на большинство коллекций.

**Недостатки:**

- в некоторых партиях отмечаются проблемы с геометрией плитки.

4. **GOLDEN TILE**. Украинский производитель плитки в низко- и среднеценовом сегменте. Под этим брендом выпускается продукция Харьковского плиточного завода. Наличие собственной сырьевой базы и активная работа дизайнеров (компания сотрудничает с итальянскими дизайн-студиями *Tecnografica*, *Poligraph*, *SRS*, функционирует собственное дизайн-бюро, возглавляемое итальянским специалистом), а также активное использование технологии цифровой печати позволяют производить широкий ассортимент коллекций — сейчас их более 60. Качество в целом соответствует цене.

**Преимущества:**

- хорошее качество материала (собственная сырьевая база);
- очень широкий ассортимент;
- разнообразие дизайнерских решений;
- приемлемые цены на большинство коллекций.

**Недостатки:**

- отклонения по размерам настенной плитки;
- значительные отклонения по тону у плитки из одной и той же коллекции.

5. **UNITILE («ШАХТИНСКАЯ ПЛИТКА»)**. Популярный бренд недорогой отечественной кафельной плитки. Дизайн коллекций разрабатывается итальянскими и испанскими дизайн-студиями. Базовое сырье — собственное, глазурь и красители преимущественно импортные. В ассортименте компании — 30 коллекций, выполненных в различных цветовых решениях. Качество среднее, нередко встречаются ломкие экземпляры. Это бюджетный вариант для непритязательных покупателей — лучшая керамическая плитка из недорогих.

**Преимущества:**

- широкий ассортимент и цветовая гамма;
- есть простые универсальные решения;
- разветвленная торговая сеть;
- низкая цена.

**Недостатки:**

- ломкость настенной плитки;
- отклонения по размерам и оттенкам в рамках даже одной и той же партии.

6. **CERSANIT**. В ассортименте этого производителя более 40 коллекций, выпускаемых на 10 заводах компании в Польше, Германии, России и на Украине. Здесь есть как бюджетная, так и

элитная плитка. Завод Cersanit в Подмоскowie — единственный в РФ, выпускающий стеклянные бордюры. Также редкостью пока является плитка с размером 20×60, которой у Cersanit сразу 16 коллекций. Популярностью пользуются коллекции в размере 25×35 Enigma, Gentle, Jungle, Latte. В размере плитки 20×44 — Agat, Cherry, Gerbera, Wave sakura. В размере 20×30 — Mozaika, Novella, Siesta и другие.

Преимущества:

- очень широкий ассортимент;
- огромное количество цветовых решений;
- присутствуют универсальные и эксклюзивные варианты;
- напольная плитка высокоустойчива к истиранию и выцветанию.

Недостатки:

- цена выше, чем у конкурентов в своих ценовых группах;
- хрупкость глазури в недорогих коллекциях;
- есть отклонения по размерам плитки в разных партиях.

В свою очередь, продукция ООО «КФИ» пользуется спросом у потребителей из-за таких качеств, как: долговечность, прочность, экологичность, оптимальное соотношение цены и качества. Продукция предприятия имеет хорошие строительные характеристики и вследствие

чего пользуется популярностью у потребителей.

Потребителями являются:

- крупные строительные организации, обеспечивающие примерно 70 % продаж;
- средние и малые предприятия, выполняющие строительные-ремонтные работы, специализированные магазины стройматериалов и другие организации, специализирующиеся на сбыте керамической плитки и санитарно-технических изделий. Они составляют порядка 25 % от объема реализации продукции;
- население, которое выполняет индивидуальные ремонтно-строительные работы. На таких потребителей приходится около 5 % реализации продукции.

Необходимо учитывать, что спрос на покупку продукции повышается на 18 % в теплые времена года.

Результаты проведенного анализа представлены в табл. 1.

Проведенный анализ выявил возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ООО «КФИ». Особое внимание следует обратить на отсутствие управленческого учета, что негативно сказывается на анализе внутренних показателей предприятия. Отсутствие автоматизированной информационной системы также негативно отражается

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «КФИ»

Возможности	Угрозы
Высокие темпы роста рынка	Зависимость от предприятий, поставляющих сырье и комплектующие для оборудования предприятия
Повышение степени благосостояния населения	Угроза появления новых конкурентов
Намерение руководства стать лидером в отрасли по уровню качества выпускаемой продукции	Сезонный характер спроса на приобретение продукции предприятия ООО «КФИ»
Наличие всех требуемых сертификатов на выпускаемую продукцию	Достаточно высокий износ оборудования и техники на предприятии
Высокая степень мобильности предприятия по перестройке технологического процесса в связи с изменением спроса на продукцию	Доля на рынке меньше, чем у лидера
Сильные стороны	Слабые стороны
Предприятие придерживается политики уменьшения издержек, и повышения доли прибыли в общем объеме продаж	В случае полного погашения обязательств у предприятия закончатся финансовые средства, которые должны быть направлены на производственный процесс
Оптимальное сочетание цены и качества выпускаемой продукции	Размещение рекламы предприятия совершается по-сезонно
Предоставление ряда дополнительных услуг покупателю	Невыгодное месторасположение предприятия
Собственное экологичное сырье в достаточном количестве	Сбор информации о конкурентах не производится
Достойная заработная плата у работников, социальная защищенность, значительные возможности для профессионального роста	Отсутствует управленческий учет, что негативно сказывается на оперативности отслеживания внутренних показателей функционирования предприятия
Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками	Отсутствие комплексной автоматизированной информационной системы на предприятии

на управленческой деятельности предприятия. Отсюда можно сделать вывод, что внедрение соответствующих программных комплексов позволило бы руководству автоматизировать управленческие процессы, повысить уровень информированности по функционированию предприятия, создать автоматизированный банк данных для централизованного хранения как внутренней информации о состоянии предприятия, его ресурсах и т. д., так и данных, поступающих из внешней среды — о конкурентах, контрагентах и т. д.

Для всестороннего анализа производственной деятельности рассматриваемого предприятия был выполнен анализ состава и динамики производственных затрат за 2015–2017 гг., результаты которого представлены в табл. 2.

Проведенный анализ показал, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г. затраты увеличились на 11 632 тыс. р., что составляет 28,3 %.

Также был проведен анализ затрат по элементам, результаты которого приведены в табл. 3. Основные показатели, представленные в табл. 3, указывают на то, что значительная доля затрат и в 2016, и в 2017 г. приходится на оплату труда,

что указывает на низкий уровень автоматизации на предприятии.

Анализ уровня автоматизации управленческих процессов в ООО «КФИ» показал, что в настоящее время на предприятии используется несколько разнородных программных средств, которые решают отдельные экономические и управленческие задачи автономно. На предприятии имеется локальная вычислительная сеть, но сетевые ресурсы используются, практически, только для передачи информации между специалистами. Отсутствует централизованное хранение и коллективное использование производственной, экономической и управленческой информации.

С целью дальнейшего совершенствования существующей информационной системы руководству предприятия было рекомендовано внедрение современного программного комплекса класса ERP/MRP-II.

Был проведен сравнительный анализ программных продуктов, отвечающих заявленным требованиям предприятия ООО «КФИ». После всестороннего анализа предложений рынка программных продуктов по автоматизации управ-

Таблица 2

Анализ состава и динамики производственных затрат по предприятию за 2015–2017 год

Экономический элемент затрат	Абсолютные показатели, тыс. р.			Изменение по сумме, тыс. р.		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2017 к 2016
Затраты предприятия, в т. ч.:	41 113	52 745	64 698	11 632	11 953	128,3	122,7
материальные затраты предприятия	4276	5275	7828	999	2553	123,4	148,4
расходы на оплату труда работников	11 799	17 089	22 062	5290	4973	144,8	129,1
отчисления предприятия во внебюджетные социальные фонды	4440	6540	8023	2100	1483	147,3	122,6
амортизация основных фондов предприятия	10 525	18 830	16 563	8305	-2267	178,9	88
прочие затраты	10 114	12 975	15 916	2861	2941	128,3	122,7

Таблица 3

Анализ структуры производственных затрат на производство продукции, тыс. р.

Экономическая составляющая затрат	Абсолютные показатели, тыс. р.			Удельные показатели, %			Отклонения удельного веса 2017 от 2015, %	Отклонения удельного веса 2017 от 2016, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017		
Затраты предприятия, в т. ч.:	41 113	52 745	64 698	100	100	100	—	—
материальные затраты предприятия	4276	5275	7828	10,4	10	12,1	1,7	2,1
расходы на оплату труда	11 799	17 089	22 062	28,7	32,4	34,1	5,4	1,7
отчисления предприятия во внебюджетные социальные фонды	4440	6540	8023	10,8	12,4	14,4	3,6	2
амортизация основных фондов предприятия	10 525	18 830	16 563	25,6	35,7	29,4	3,8	-6,3
прочие затраты предприятия	10 114	12 975	15 916	24,6	9,5	10	-14,6	-0,5

ленческих процессов выбор был остановлен на интегрированной системе управления предприятием класса ERP (ИСУП ERP). Основными причинами выбора данного программного продукта явились:

- широкий функционал, охватывающий практически все управленческие процессы предприятия;
- своевременное отражение в ИСУП ERP изменений в законодательстве;
- оперативность и качество работ по внедрению и сопровождению интегрированной системы управления предприятием;
- поэтапность введения системы в эксплуатацию.

Возможности ИСУП ERP обеспечивают решение полного спектра управленческих задач — от ведения различных видов учета и формирования отчетности до финансового планирования и управление производством. Система также обеспечивает эффективное выполнение ряда специализированных задач: управление ремонтами, качеством продукции, строительством, транспортом и некоторых других.

Отличительными чертами ИСУП ERP в области ведения учета можно назвать возможность гибкой настройки аналитического учета, формирование бухгалтерской отчетности в электронной форме (все формы соответствуют нормативным актам), поддержку многоплановости счетов.

ИСУП ERP также обладает развитыми возможностями для управления финансовыми ресурсами предприятия и поддерживает выполнение задач бюджетирования, оперативного финансового менеджмента, финансового анализа. При финансовом планировании (бюджетировании) программный комплекс позволяет формировать и моделировать различные варианты бюджетов, проводить их согласование и утверждение, формировать фактические показатели бюджета, отслеживать и анализировать исполнение бюджета, вносить необходимые корректировки.

Для оперативного управления денежными потоками ИСУП ERP предоставляет возможность проводить сбор информации и формирование заявок на проведение платежей от организационных подразделений предприятия, утверждать и согласовывать заявки, формировать графики платежей и платежные документы для оплаты по финансовым обязательствам, а также получать фактические данные о движении денежных средств и формировать бюджет движения денежных средств.

Для управления персоналом ИСУП ERP предоставляет возможность вести учет и контроль трудовых ресурсов предприятия, решать весь спектр задач, связанных с трудоустройством (прием на работу, перемещение по службе) и увольнением,

вести кадровую документацию, рассчитывать заработную плату, вести учет рабочего времени и анализировать эффективность его использования, вести персонализированный учет, формировать внутреннюю и внешнюю отчетность.

В сфере управления производством ИСУП ERP автоматизирует весь спектр бизнес-процессов, в том числе: ведение спецификации продукции, а также технологий ее изготовления; управление заданиями по имеющимся заказам; планирование производственных процессов; управление материально-техническим обеспечением; управление производственной логистикой; контроллинг.

Анализ производственной деятельности ООО «КФИ» показал, что в качестве основных задач необходимо прежде всего улучшить взаимодействие с клиентами при реализации готовой продукции, сократить складские запасы, повысить оперативность учета, сократить затраты на оплату труда. Выбранный программный комплекс ИСУП ERP, позволяет автоматизировать все эти процессы, что приведет к снижению общих затрат предприятия.

В ходе исследования были проведены переговоры с предприятием-изготовителем интегрированной системы управления предприятием класса ERP на предмет приобретения программного продукта и внедрения его на предприятии ООО «КФИ». В ходе переговоров были определена стоимость приобретения и услуги по внедрению и сопровождению ИСУП ERP, сроки ее внедрения, расходы на обучение сотрудников предприятия. Общие расходы на приобретение и внедрение интегрированной системы представлены в табл. 4.

Таблица 4  
Смета расходов на внедрение ИСУП ERP, тыс. р.

Наименование статьи расходов	Стоимость, тыс. р.
ИСУП ERP	1125
Услуги по внедрению и сопровождению программы	270
Обучение сотрудников	560
Итого:	1955

Как видно из табл. 4, расходы на внедрение программного комплекса достаточно значительны и составляют почти 2 млн р. Однако проведенные расчеты экономической эффективности от повышения качества взаимодействия с потребителями продукции, выпускаемой ООО «КФИ», уменьшения объема запасов на складах предприятия, повышение оперативности и качества управленческого учета, сокращения управленческого персонала, показали, что общие про-

изводственные затраты будут снижены на 3,2 %. В 2017 г. производственные затраты составили 64 698 тыс. р. Внедрение ИСУП ERP позволит сэкономить финансовые средства предприятия ООО «КФИ». В финансовом отношении это составит

$$(64\,698 \times 3,2) / 100 = 2070,3 \text{ тыс. р.}$$

Кроме того, был рассчитан прогноз по увеличению объема реализации готовой продукции, который составил 2,1 %. В 2017 г. выручка от реализации составила 76 891 тыс. р. Внедрение ИСУП ERP позволит увеличить финансовые средства предприятия ООО «КФИ». В финансовом отношении это составит

$$(76\,891 \times 2,1) / 100 = 1\,614,7 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, можно рассчитать увеличение прибыли от внедрения ИСУП ERP, которая составит

$$4528,9 + 3075,6 = 3685,0 \text{ тыс. р.}$$

Оценка экономической эффективности от внедрения ИСУП ERP включает расчет рентабельности и срока окупаемости. Показатель рентабельности рассчитывается как отношение прибыли от внедрения интегрированной системы управления предприятием к затратам на их внедрение:

$$P = \Pi / Z \times 100 \%,$$

где P — рентабельность;

Π — прибыль от внедрения мероприятий;  
Z — затраты на внедрение мероприятий.

Внедрение ИСУП ERP можно считать рентабельными, если данный показатель выше 100 %.

Расчет рентабельности представлен ниже и показывает рентабельность от внедрения интегрированной системы управления предприятием:

$$P = 3\,685,0 / 1\,955 \times 100 \% = 188,5 \%$$

Таким образом, прибыль от внедрения ИСУП ERP выше затрат на 88,5% или в 1,8 раза.

Срок окупаемости (Co) мероприятий рассчитывается по формуле

$$Co = Z / \Pi,$$

$$Co = 1\,955 / 3\,685 = 0,53.$$

Таким образом, средства, потраченные на реализацию автоматизации управленческих процессов, окупятся через 0,53 года, то есть на седьмой месяц от внедрения ИСУП ERP в деятельность предприятия.

Подводя итог исследованию по совершенствованию управленческой деятельности на предприятии ООО «КФИ» за счет внедрения интегрированной системы управления предприятием класса ERP, можно сделать обоснованный вывод о целесообразности автоматизации управленческих процессов за счет внедрения ИСУП ERP, которая позволит увеличить прибыль предприятия и окупится практически через полгода.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М. : Дашков и К°, 2014. — 304 с.
2. Вентцель, А. Д. Курс теории случайных процессов / А. Д. Вентцель. — М. : Инфра-М, 2014. — 331 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 2013. — 512 с.
4. Волков, В. П. Экономика предприятия / В. П. Волков, А. И. Ильин, В. И. Станкевич ; под общ. ред. В. П. Волкова, А. И. Ильина. — М. : Новое знание, 2013. — 677 с.
5. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. — М. : Юнити, 2014. — 548 с.
6. Глущенко, В. В. Разработка управленческого решения / В. В. Глущенко. — Минск : Конверсия и прогресс, 2011. — 456 с.
7. Ермолина, Л. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия / Л. В. Ермолина // Основы ЭУП. — 2014. — № 4 (16). — С. 82—87.
8. Зотикова, О. Н. Предпосылки автоматизации процесса принятия управленческих решений / О. Н. Зотикова, Р. В. Зайнулин // Гуманитарные основания социального прогресса: Россия и современность : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. — М. : Рос. гос. ун-т им. А. Н. Косыгина, 2017 — С. 188—194.
9. Киселева, О. Н. Автоматизация системы управления отечественными предприятиями на основе организационно-управленческих инноваций / О. Н. Киселева // Вестн. Перм. ун-та. Сер. Экономика. — 2015. — № 4. — С. 126—136.
10. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. — М. : Форум : Инфра-М, 2012. — 192 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Коноплева Ирина Аполлоновна** — кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Западного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. *apollo311@mail.ru*

**Коноплева Валерия Сергеевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства Северного (Арктического) федерального университета. *bora-bora@inbox.ru*

## REFERENCES

1. Blinov, A.O., Ugryumova, N.V. *Upravleniye izmeneniyami* [Change Management]. Moscow, Dashkov i K<sup>o</sup> Publ., 2014. 304 p. (In Russ.).
2. Venttsel', A.D. *Kurs teorii sluchaynykh protsessov* [Course in the theory of random processes]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 331 p. (In Russ.).
3. Vikhanskiy, O.S. *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: person, strategy, organization, process: textbook]. Moscow, Moscow State University Publ., 2013. 512 p. (In Russ.).
4. Volkov, V.P. *Ekonomika predpriyatiya* [Business Economics]. Moscow, Novoye znaniye Publ., 2013. 677 p. (In Russ.).
5. Gerchikova, I.N. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Yuniti Publ., 2014. 548 p. (In Russ.).
6. Glushchenko, V.V. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of management decision]. Minsk, Konversiya i progress Publ., 2011. 456 p. (In Russ.).
7. Yermolina, L.V. *Reinzhiniring biznes-protsessov na primere promyshlennogo predpriyatiya* [Reengineering of business processes on the example of an industrial enterprise]. *Osnovy EUP* [Fundamentals of EUP], 2014. no. 4 (16), pp. 82–87. (In Russ.).
8. Zotikova, O.N., Zaynulin, R.V. *Predposylki avtomatizatsii protsessa prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Prerequisites for automating the process of making managerial decisions]. *Gumanitarnyye osnovaniya sotsial'nogo progressa: Rossiya i sovremennost'* [Humanitarian foundations of social progress: Russia and the present]. Moscow, Russian State University named after A.N. Kosygin Publ., 2016. Pp. 188–194. (In Russ.).
9. Kiseleva, O.N. *Avtomatizatsiya sistemy upravleniya otechestvennymi predpriyatiyami na osnove organizatsionno-upravlencheskikh innovatsiy* [Automation of the management system of domestic enterprises on the basis of organizational and managerial innovations]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Bulletin of Perm University. Series The Economy], 2015. no. 4, pp. 126–136. (In Russ.).
10. Mel'nik, M.V. *Analiz finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Analysis of the financial and economic activity of the enterprise]. Moscow, Forum, Iifra-M, 2012. 192 p. (In Russ.).

## ПРОГРАММНО-ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ БАЗИС ОПЫТНО-СЕРИЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА ОПК

Д. М. Маликова

Ижевский государственный технический  
университет им. М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

Последовательно рассмотрены и систематизированы принципы организации программно-проектного управления опытно-серийным производством в оборонно-промышленном комплексе (ОПК) Российской Федерации. Системный подход дает возможность представить цепочку принципов: системные принципы, принципы управления (организация, мотивация, информатизация), принципы программирования, принципы проектного управления. Показано, что с точки зрения обязательности и необходимости решения задач ОПК (обеспечение национальной безопасности, выполнение государственного оборонного заказа и т. п.) программно-проектное управление принципиально может служить организационно-экономическим базисом опытно-серийного производства в ОПК для гарантированного достижения целей оборонно-промышленного комплекса РФ.

Ключевые слова: *программно-проектное управление, опытно-серийное производство, оборонно-промышленный комплекс, системные принципы, принципы управления, принципы программирования, принципы проектного управления.*

## PROGRAM-PROJECT MANAGEMENT AS AN THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC BASIS OF A PILOT-SERIAL PRODUCTION OF THE DEFENSE-INDUSTRY COMPLEX

D.M. Malikova

Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

In the article the principles of organizing program-project management by a pilot-serial production of the Russian Federation's defense-industry complex (DIC) are consistently considered and systematized. System approach gives the chance to provide a chain of the principles: system principles, principles of management (organization, motivation, informatization), principles of programming, principles of project management. It has shown that from the point of view of obligation and need of a solution of the defense-industry complex problems (ensuring national security, accomplishment of the state defense order, etc.) a program-project management can essentially serve as organizational and economic basis of an experienced serial production of the DIC for the guaranteed achievement of the defense-industry complex goals.

Keywords: *program-project management, pilot-serial production, defense-industry complex, system principles, management principles, programming principles, project management principles.*

Исходя из положения, что обеспечение национальной безопасности есть одно из ключевых условий существования общества и государства в современном мире, в настоящем исследовании выдвигается гипотеза о том, что оборонно-промышленный комплекс (ОПК), обеспечивающий производством продукции военного назначения достижение национальной безопасности, нуждается в высокоэффективной организации производства, основанной на комбинации принципов двух категорий — организации программно-проектного управления и организации опытно-серийного производства.

Рассмотрим основные принципы этих категорий с целью подтвердить предположение о том, что программно-проектное управление является организационно-экономическим базисом опытно-серийного производства оборонно-промышленного комплекса.

Прежде всего следует отметить, что основные принципы организации программно-проектного управления и опытно-серийного производства

оборонно-промышленного комплекса определяются комплексом целей и задач самого ОПК.

Главной целью ОПК Российской Федерации является решение задач обеспечения национальной безопасности страны. Нормативно это зафиксировано, в том числе, в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 31.12.2015 № 683, где констатируется, что «национальными интересами на долгосрочную перспективу являются: укрепление обороны страны, <...> повышение конкурентоспособности национальной экономики...» «Обеспечение национальных интересов осуществляется посредством реализации следующих стратегических национальных приоритетов: оборона страны; ... экономический рост; наука, технологии и образование...»

В Военной доктрине Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ (25.12.2014 № Пр-2976), выделена основная задача военно-экономического обеспечения обороны — создание таких условий, при которых осуществляется устойчивое развитие и поддерживаются возможности в военно-экономическом и военно-техническом потенциалах государства на таком уровне, когда безусловно реализуется военная политика и надежное удовлетворение необходимых потребностей военной организации для мирного времени, при непосредственной угрозе агрессии и в военное время.

Согласно Военной доктрине РФ, к задачам военно-экономического обеспечения обороны относится и развитие оборонно-промышленного комплекса, которое достигается координацией (организацией) деятельности в следующих сферах:

- военно-экономическая деятельность государства, направленная на обеспечение обороны страны;
- интеграция производств в гражданском и военном секторах экономики;
- интеллектуальная деятельность (научно-исследовательская, опытно-конструкторская) военного, специального и двойного назначения.

На основании вышеперечисленных положений в качестве ключевого принципа организации производства в ОПК Российской Федерации целесообразно выделить принцип устойчивого развития и поддержания возможностей военно-экономического и военно-технического потенциалов государства (ВЭП и ВТП соответственно).

При всем многообразии хозяйственной деятельности предприятий ОПК Российской Федерации общими аспектами развития для них являются: социальное, экономическое, эколо-

гическое, институциональное и технологическое развитие. Поэтому принцип устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса следует рассматривать как баланс социальной, экономической, экологической и институциональной составляющих развития при опережающем потребностям обеспечения необходимого уровня ВЭП и ВТП государства технологическом развитии.

В этом случае технологическое развитие ОПК также служит основой социального, экономического и институционального развития и самого оборонно-промышленного комплекса РФ.

Из сказанного следует вывод, что в современных военно-политических условиях, когда на мировых рынках существенно возрастает конкуренция производителей продукции военного назначения (ее военно-технические характеристики, качество и количество, сроки разработки опытных образцов и освоения серийного производства), возникает потребность в нахождении такой комбинации принципов, которая будет обеспечивать реализацию принципа устойчивого развития и поддержания возможностей военно-экономического и военно-технического потенциалов государства посредством соответствующего внешним и внутренним условиям организационно-экономического инструментария управления на предприятиях оборонно-промышленного комплекса.

В этой ситуации следует обратить внимание на организацию более плотного взаимодействия опытного и серийного производства как в разрезе освоения новых видов продукции военного назначения (ПВН), так и в разрезе внедрения новых технологий для повышения эффективности производства серийной продукции и опытного производства ПВН параллельно с производством продукции гражданского назначения (ПГН).

Логическая схема организации опытно-серийного производства представлена на рис. 1 [9].

Логическое представление организации опытно-серийного производства (рис. 1) указывает на то, что оно представляет собой сложную систему — системотехнический комплекс, принципы организации которого и функционирования описываются в рамках общей теории систем, ключевыми элементами которой являются кибернетика, системотехника, теория исследования операций, каждая из которых, в свою очередь, раскрывается рядом частных теорий (рис. 2).

Как всякая система ОСП подчиняется ряду системных принципов — общих для системотехники. Согласно энциклопедическому представлению к ним относятся [3]:

- 1) принцип целостности — в соответствии с данным принципом в системе наблюдаются



Рис. 1. Логическая схема организации опытно-серийного производства

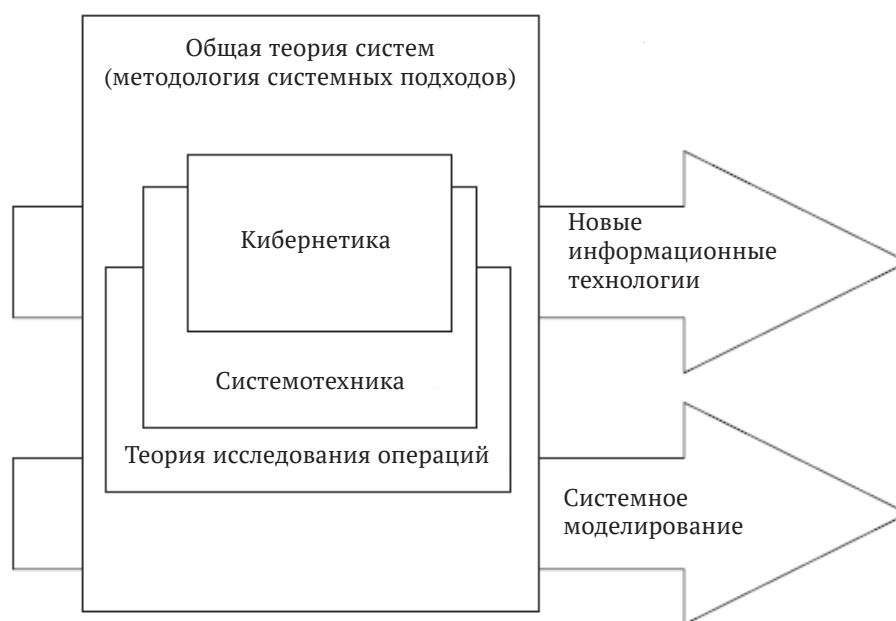


Рис. 2. Состав теорий, образующих общую теорию систем, описывающих принципы организации опытно-серийного производства

синергетический эффект и эффект эмерджентности. Синергетический эффект является результатом совместных действий элементов системы, когда эффект действия системы превышает сумму действий ее элементов. Он может приводить к качественному (эмерджентному) изменению состояния системы при выборе одного из возможных вариантов развития в результате действия тех или иных флуктуаций;

- 2) принцип максимума эффективности — в качестве критерия эффективности принимается соотношение или разница показателей ценности (конечного и промежуточных) результатов, которые получают в процессе функционирования системы, и совокупностью затрат по ее созданию и обеспечению функционирования;
- 3) принцип иерархичности — на основе принципа эффективности методом декомпози-

ции определяются элементы структуры системы. Их подчиненность в рамках системы образует иерархию, то есть расположение частей или элементов целого в порядке от низшего к высшему. Иерархия определяет порядок, регламент взаимодействия элементов системы посредством механизма согласования на основе принципа согласования;

- 4) принцип согласования относится к согласованию частных критериев эффективности между собой и общим критерием посредством субоптимизации локальных критериев эффективности. При этом оптимальное функционирование системы в целом допускает неоптимальное функционирование некоторых ее элементов;
- 5) принцип оптимума автоматизации — данный принцип допускает необязательность автоматизации отдельных элементов системы при условии выполнения принципа максимума эффективности согласно установленным критериям эффективности;
- 6) принцип централизации информации — эффективность системы управления и принятия решений достигается при централизованной организации сбора, хранения и обработки информации, когда на основе единого массива обеспечивается непрерывность потоков информации.

Опытно-серийное производство с развитой автоматизацией и роботизацией процессов, представляющее собой системотехнический комплекс, может рассматриваться как эргатическая система управления (т. е. система «человек — машина») — это система, включающая в себя в виде элементов комплекс технических систем и людей, которые взаимодействуют с этими системами [4].

В рамках опытно-серийного производства можно выделить группы простых эргатических систем управления, таких как «управляемый объект — оператор» в виде станков с числовым программным управлением, робототехнические комплексы, а также более сложные — автоматизированные системы управления. Последние подразделяются на два основных класса АСУ [5]:

- автоматизированные системы административного (организационно-экономического) управления производством (АСУП);
- автоматизированные системы управления технологическими (техническими) процессами (АСУТП).

К особенностям опытно-серийного производства, рассматриваемого как эргатическая система управления (ЭСУ), относятся следующие:

- в контуре управления, то есть в управляющей системе, ключевую роль играет че-

ловек-оператор (в широком смысле этого понятия) или коллектив людей-операторов, управляющих процессами опытно-серийного производства;

- психофизиологические свойства людей-операторов входят в состав параметров (свойств) опытно-серийного производства (управляющей системы), что особенно важно для пожаро-взрывоопасных, экологически опасных, высокоточных и подобных им производств оборонно-промышленного комплекса;
- закономерности управления для опытно-серийного производства, как эргатической системы управления, проектируются заранее с гарантией качества управления, практически как в технических системах;
- при функционировании опытно-серийного производства как ЭСУ в условиях неопределенности, что обусловлено внешними и внутренними факторами производств оборонно-промышленного комплекса, качество управления определяется качеством работы людей-операторов.

Представленная выше иллюстрация опытно-серийного производства как системотехнического комплекса со свойственными ему системными принципами позволяет применить их для определения организационно-экономического базиса опытно-серийного производства ОПК.

Реализация управления невозможна без наличия управленческих механизмов. Принципы управления в разрезе управленческих механизмов с точки зрения схемотехники целесообразно рассматривать как принципы организации, мотивации и информатизации управления.

То есть при определении принципов управленческого механизма опытно-серийного производства целесообразно учитывать теоретический аспект, приведенный в статье [2], где в связи со становлением информационного общества, «цифровизацией» технологий в самом широком спектре человеческой деятельности показана необходимость изменения подхода в классическом определении управления и представлено авторское видение структуры управления организациями как совокупности взаимосвязанных механизмов организации, мотивации, информатизации управления организациями аграрного сектора в условиях инновационной экономики для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития. Планирование и контроль становятся внутренними элементами механизмов организации, мотивации и информатизации, а получение знаний — основным мотивом функционирования системы управления организациями в любой отрасли.

Ставшее классическим определение управления: «Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» [10].

В модернизированном виде управление в любой из сфер жизнедеятельности человека целесообразно рассматривать так, как представлено на рис. 3, то есть как взаимосвязь механизмов организации, мотивации, информатизации, при этом планирование и контроль являются неотъемлемыми элементами организации, мотивации и информатизации.

То есть при исследовании такой системы как опытно-серийное производство следует учитывать принципы организации (1), мотивации (2) и информатизации (3) объектов и субъектов управления.

1. К основным универсальным принципам организации, действующим в природе и обществе, относятся:

- 1) принцип цепной связи заключается в том, что любое соединение элементов системы осуществляется через общие звенья, которые формируют связь в виде цепи. Для цепной «реакции» двух элементов системы требуется такое их состояние, когда у них есть общие элементы, адекватные задачи, которые подчинены данному организационному процессу;
- 2) принцип ингрессии проявляется между отдельными подсистемами, элементами и процессами организации, когда имеют место взаимоотношения, связи, существование которых возможно посредством формирования комплексов-посредников между ними. Примером применения принципов цепной связи и ингрессии может служить сложная система машин, организованная в поточную линию, которая работает согласованно и в едином ритме. Ингрессия, согласно А. А. Богданову, — это всеобщая форма цепной реакции;

3) принцип подбора (отбора) — фундаментальный организационный принцип. Согласно данному принципу любое событие может рассматриваться как сохранение или приумножение одних активностей, укрепление и усиление одних связей, либо как устранение, уменьшение, ослабление других в том или ином комплексе, системе, подсистеме или элементе. Примеры использования принципа подбора встречаются везде: и в стихийной деятельности природы при естественном отборе, и в социальной борьбе за жизнь, в экономике при конкурентной борьбе.

4) принцип подвижного равновесия утверждает, что система никогда не сохраняется в простом или чистом виде. Любая система в процессе деятельности постоянно расходует ресурсы, меняются ее характеристики, параметры, цели, задачи и т. д., происходит адаптация к требованиям или вызовам внешней и внутренней среды. Однако это не мешает системе в течение определенного времени оставаться по сути практически неизменной — в этом заключается подвижное равновесие;

5) принцип слабого звена является следствием тектологического закона наименьших величин, согласно которому организационная целостность любой системы определяется устойчивостью ее относительно слабого звена. На основе этого принципа решаются ключевые задачи в различных видах человеческой деятельности. Определение слабых звеньев, «узких мест» и разработка эффективных мер по их преодолению является одной из наиболее важных организаторских функций руководителя любого уровня.

Эти универсальные принципы организации в известной степени относятся к механизмам формирования и регуляции, которые составляют содержание процессов организации или

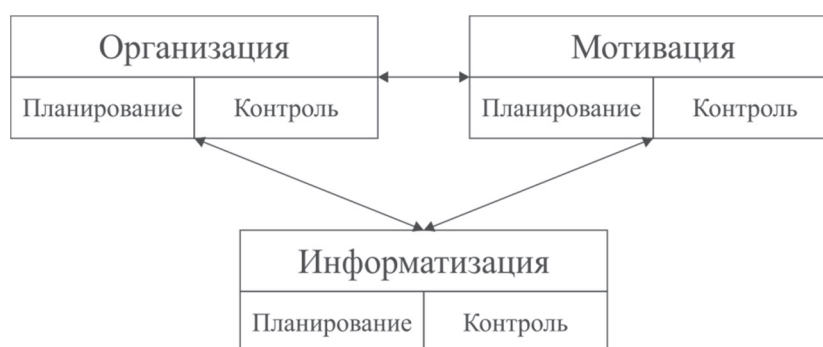


Рис. 3. Управленческий механизм как совокупность и взаимосвязь механизмов организации, мотивации, информатизации

к механизмам поддержания устойчивости и организованности форм целостных образований. Они имеют всеобъемлющий характер, поскольку относятся и к организующей деятельности природы (казалось бы — стихийной), и к организующей деятельности человека (плановой).

2. К ключевым принципам мотивации могут быть отнесены:

- 1) принцип полимотивированности трудового поведения обусловлен одновременного наличия множества мотивов;
- 2) принцип иерархической организации мотивов отражается на отношении между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда с более выраженным влиянием на поведение оказываются мотивы, основанные на потребностях, которые для человека имеют большую значимость и занимают по этой причине более высокие места в иерархии трудовой мотивации. Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации;
- 3) принцип справедливости. В процессе труда отношение человека может быть пристрастным к самым разным рабочим ситуациям, что находит в определенной мере выражение в оценке справедливости взаимоотношений между работником и работодателем, руководителем. Со стороны работников имеют место нацеленность на справедливые отношения с работодателем, руководителем и сотрудниками, стремление изменить взаимоотношения, оцениваемые как несправедливые;
- 4) принцип подкрепления. Для действий работника, вызванных определенными ситуациями или событиями, как правило, наступают определенные последствия. Если эти последствия для него позитивны, то в подобных ситуациях у работника будет стремление к действиям подобным же образом. Если последствия негативны, нежелательны, то работник в будущем будет стремиться к изменению своего поведения для избегания негативных последствий. Позитивное подкрепление — это стимулы, которые действующие для повышения вероятности желательного поведения.

3. Принципы информатизации. Информатизация — организационный, социально-экономический и научно-технический процесс, обеспечивающий условия для формирования и использования информационных ресурсов и реализации информационных отношений. В основе информатизации лежат кибернетические (системотехнические) методы и средства управления, а

также инструментарий информационных и коммуникационных технологий.

К ключевым принципам информатизации могут быть отнесены:

- 1) принцип системности — объединение автономных информационных систем автоматизации технологических процессов и управления производством в единую распределенную иерархическую информационную систему программно-проектного управления опытно-серийного производства (ИС ППУ ОСП);
- 2) принцип технологической целесообразности — оптимальность и обоснованность технологических решений по созданию, развитию и эксплуатации ИС ППУ ОСП;
- 3) принцип экономической целесообразности — оптимальность и обоснованность финансовых затрат на создание, развитие и эксплуатацию ИС ППУ ОСП;
- 4) принцип открытости — обеспечение взаимодействия внутренних компонентов ИС ППУ ОСП между собой, а также с другими внешними информационными системами;
- 5) принцип направленности развития — осуществление взаимосвязанных процессов проектирования и поэтапной модернизации структурных составляющих ИС ППУ ОСП;
- 6) принцип консолидации данных — представление всех данных в рамках единой терминологии, их единообразная интерпретация и точное сопоставление;
- 7) принцип безопасности данных — реализация комплекса организационно-технических мер, направленных на предотвращение повреждений или потери данных;
- 8) принцип достаточности, достоверности и легитимности данных — применение проверенных данных в требуемом объеме, получаемых в установленном регламентами порядке.

Логика опытно-серийного производства позволяет на основании принципов системотехники определить структуру принципов опытно-серийного производства, схематично представленную на рис. 4.

Логическая схема опытно-серийного производства указывает на то, что имеет место определенным образом структурированная система, в нашем случае — производства серийной и новой продукции военного и гражданского назначения.

Как эргатическая система управления опытно-серийное производство оборонно-промышленного комплекса нуждается в управленческом инструментарии, базирующемся на ряде принципов.



Рис. 4. Структура принципов на основе логики опытно-серийного производства

В общем плане управление предполагает четыре принципа управления:

1. Принцип императивности, когда определяется порядок действий по достижению результата (как делать).
2. Принцип декларативности, когда определяется содержание самих действий (что делать).
3. Принцип модульности, когда объект управления рассматривается как совокупность отдельных смысловых частей. В рамках объекта управления объединяются структуры управленческих данных и характерные для объекта и его элемента (смысловых частей) процедуры (методы) их обработки. На основе принципа модульности осуществляется решение сложных управленческих задач посредством разбиения их на множество меньших независимых задач, легких для понимания и решения. На основе принципа модульности осуществляется организация составных частей общей управленческой задачи в иерархические древовидные структуры с добавлением новых подзадач на каждом уровне.
4. Принцип синхронизации — согласованная во времени совокупность программируемых управленческих воздействий на объект управления.

Приведенные выше принципы управленческого инструментария опытно-серийного производства ОПК являются компиляцией принципов современных методов программирования [8]. Это указывает на возможность и необходимость применения методов программирования не только на уровне автоматизированных, робо-

тизированных элементов производственной системы опытно-серийного производства, но и применение методов программирования в административном секторе системы управления опытно-серийного производства.

Перечисленные выше принципы программирования в большей части могут быть отнесены к первому принципу системотехники — принципу целостности, в тоже время ориентированные на реализацию принципа максимума эффективности.

Более конкретно на реализацию второго принципа системотехники — принципа максимума эффективности — ориентированы принципы проектного управления. К их числу относятся следующие принципы [1; 11]:

- 1) принцип дифференцированного подхода — при координации и регулировании обязательно учитываются и используются разнообразные стороны проектной инфраструктуры. К ним относятся ожидания и вклады участников, специализированные стандарты project management и особенности реализации проектов по их типам и т. п.;
- 2) принцип экономической целесообразности — данный принцип предполагает опережающий рост отдачи от реализации всего портфеля проектов компании в сравнении с совокупностью бюджетов на их реализацию и расходами на содержание проектного офиса. Все ресурсы, задействованные в реализации, находятся под контролем благодаря описанным в процессах процедурам. Действия вне будущей экономической целесообразности в рамках проектной деятельности не допустимы;

- 3) принцип гибкости — предполагается оперативное и гибкое реагирование команды на все вызовы и изменения внутренней и внешней ситуации по отношению к проекту. В отдельных случаях руководство уникальной задачей гибко реагирует и на изменения в компании в целом. При этом гибкость несколько не исключает достаточное жесткое соблюдение процессуальных процедур проектной деятельности;
- 4) принцип конкурентоспособности — в условиях ограниченности трудовых и финансовых ресурсов направления реализации задач подлежат ранжированию и отбору на конкурсной основе во внутрикорпоративной конкурентной среде. Выбор проектов производится, исходя из условий важности (соответствия стратегии), проблемности и ресурсообеспеченности;
- 5) принцип разделения полномочий — процессная концепция менеджмента, которая применяется при управлении проектами, требует соблюдения принципа принадлежности каждого процесса единственному владельцу. Владелец процесса отвечает за этапы внутрипроцессных работ и достижение итогового результата;

- 6) принцип открытости — стандарты project management не являются догмой. Допускается, что текущая проектная практика может не соответствовать предписаниям стандартов. В таком случае предполагается и рекомендуется перепроверить основные положения процедур. В этом заключается открытость стандартов управления проектами для их развития;
- 7) принцип best practices — руководство компании обязано поощрять своих менеджеров, команды на применение лучшего отечественного и мирового опыта в сфере управления проектами. Основные аспекты лучших практик подлежат заимствованию из всех доступных источников.

Сочетание проектного управления с программированием позволяет алгоритмизировать, операционализировать процесс управления от момента постановки цели до получения конечного, заранее определенного результата.

На рис. 5 схематично представлена конвергенция программного и проектного методов [12. С. 103], когда в сопряжении находятся целеориентированность, соответствие ресурсов и результатов, ответственность и контроль, когда в качестве общих для данных методов выступа-

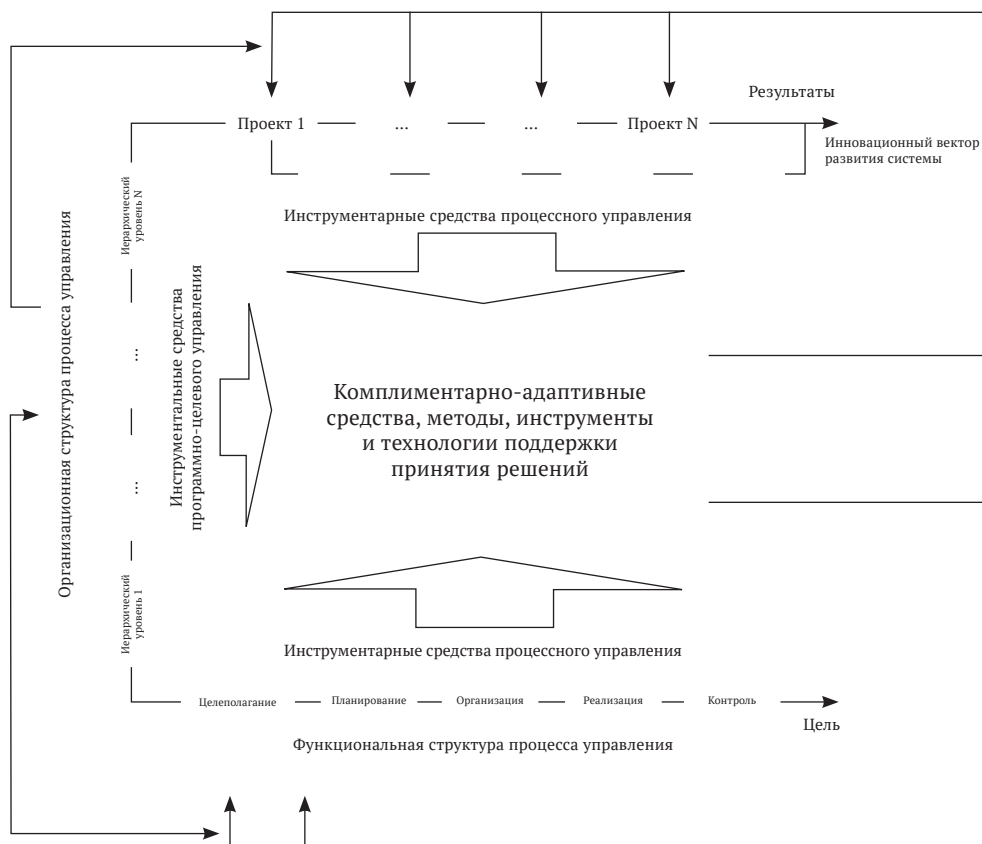


Рис. 5. Схема сопряжения программного и проектного методов управления (программно-проектное управление)

ют базовые компоненты управления, такие как цели, результаты, механизмы реализации, типы системы и целевые функции подсистем. То есть уместно говорить о программировании проектов.

Изложение базовых принципов программно-проектного управления опытно-серийным производством выполнено по принципу от общего к частному. Общим в данном случае является системно-ориентированное поле целей и задач ОПК. В то же время, исходя из целеориентированности проектно-программного управления, можно увидеть принципиальную возможность решения посредством проектно-программного управления опытно-серийным производством

задач и достижения целей ОПК. То есть по принципу от частного к общему. Алгоритм формирования поля принципов программно-проектного управления опытно-серийным производством ОПК представлен на рис. 6.

Таким образом, с точки зрения обязательности и необходимости решения задач ОПК: обеспечение национальной безопасности, выполнение государственного оборонного заказа и т. п. программно-проектное управление принципиально может служить организационно-экономическим базисом опытно-серийного производства для гарантированного достижения целей ОПК Российской Федерации.



Рис. 6. Алгоритм формирования поля принципов программно-проектного управления опытно-серийным производством ОПК

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арчибальд, Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Д. Арчибальд. — М. : ДМК-Пресс, 2010. — 464 с.
2. Буторин, С. Н. Совершенствование управления в условиях инновационной экономики / С. Н. Буторин, А. В. Боговиз // Экономика сельского хозяйства России. — 2017. — № 8. — С. 9—14.
3. Глушков, В. М. Энциклопедия кибернетики / В. М. Глушков, Н. М. Амосов, И. А. Артеменко. — Т. 2. — Киев : УСЭ, 1974. — 624 с.
4. Горохов, В. Г. Системотехника и управление / В. Г. Горохов. — М. : Знание, 1979. — 64 с.
5. Горохов, В. Г. Методологический анализ системотехники / В. Г. Горохов. — М. : Радио и связь, 1982. — 92 с.
6. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — М. : Стандартинформ, 2011. — 10 с.
7. ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. — М. : Стандартинформ, 2011. — 12 с.
8. Лаврищева, Е. М. Современные методы программирования: возможности и инструменты / Е. М. Лаврищева // Проблемы програмування. — 2006. — № 2-3. — С. 60—74.
9. Маликова, Д. М. Современные подходы к управлению опытно-серийным производством на предприятиях оборонно-промышленного комплекса / Д. М. Маликова // Вестн. Ижев. гос. техн. ун-та. — 2017. — Т. 20, № 2. — С. 118—121.
10. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 1996. — 704 с.
11. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом : пер. с англ. / К. Хелдман — М. : Бинум, 2016. — 760 с.
12. Шевченко, И. К. Программно-проектный инструментальный поддержки процесса управления экономическими системами: теория, методология, технологии реализации / И. К. Шевченко. — Таганрог : Таганрог. технолог. ин-т Юж. федер. ун-та, 2009. — 361 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Маликова Диляра Мансуровна** — кандидат экономических наук, доцент, начальник управления научно-исследовательских работ Ижевского государственного технического университета им. М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия. *dil-ma@mail.ru*

## REFERENCES

1. Archibald R.D. *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami* [Management of high-tech programs and projects]. Moscow, DMK-Press Publ., 2003. 396 p. (In Russ.).
2. Butorin S.N., Bogoviz A.V. Sovershenstvovanie upravleniya v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki [Improvement of management in the conditions of innovative economy]. *Ekonomika sel'skogo khozyaystva Rossii* [The Agriculture Economics of Russia], 2017, no. 8, pp. 9–14. (In Russ.).
3. Glushkov V.M., Amosov N.M., Artemenko I.A. *Entsiklopediya kibernetiki* [Cybernetics Encyclopedia]. Vol. 2. Kiev, USE Publ., 1974. 624 p. (In Russ.).
4. Gorokhov V.G. *Sistemotekhnika i upravlenie* [Systems engineering and management]. Moscow, Znanie Publ., 1979. 64 p. (In Russ.).
5. Gorokhov V.G. *Metodologicheskiy analiz sistemotekhniki* [Methodological analysis of systems engineering]. Moscow, Radio i svyaz' Publ., 1982. 92 p. (In Russ.).
6. *GOST R 54869-2011. Proektny menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom* [State standard GOST R 54871-2011. Project management. Requirements for project management]. Moscow, Standartinform Publ., 2011. 10 p. (In Russ.).
7. *GOST R 54871-2011. Proektny menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu programmoy* [State standard GOST R 54871-2011. Project management. Requirements for program management]. Moscow, Standartinform Publ., 2011. 12 p. (In Russ.).
8. Lavrisheva Ye.M. Sovremennye metody programmirovaniya: vozmozhnosti i instrumenty [The modern programming methods: capabilities and tools]. *Problemy programuvannya* [Programming Problems], 2006, no. 2-3, pp. 60–74. (In Russ.).
9. Malikova D.M. Sovremennye podkhody k upravleniyu opytно-seriyным proizvodstvom na predpriyatiyakh oboronno-promyshlennogo kompleksa [Modern Approaches to the Management of Pilot-Series Production at Enterprises of the Defense-Industrial Complex]. *Vestnik Izhevskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Izhevsk State Technical University], 2017, vol. 20, no. 2, pp. 118–121. (In Russ.).
10. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1996. 704 p. (In Russ.).
11. Kheldman K. *Professional'noe upravlenie proektom* [Professional project management]. Moscow, Binom Publ., 2016. 760 p. (In Russ.).
12. Shevchenko I.K. *Programmno-proektny instrumentariy podderzhki protsessа upravleniya ekonomicheskimi sistemami: teoriya, metodologiya, tekhnologii realizatsii* [Program-project tooling for supporting the process of economic system management: theory, methodology, technologies of implementation]. Taganrog, Taganrog Technological Institute of Southern Federal University Publ., 2009. 361 p. (In Russ.).

УДК 159.9.07  
ББК 88.8

### СВЯЗЬ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ С СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ КОЛЛЕКТИВА

*Е. А. Афанасьева<sup>1</sup>, Н. Л. Максимова<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> ООО «Меркатус», Москва, Россия

<sup>2</sup> Чувашский государственный университет  
им. И. Н. Ульянова, Чебоксары, Россия

Рассмотрено современное состояние изучения проблемы смысложизненных ориентаций в отечественной и зарубежной психологии. Раскрыты социально-психологические особенности первичной группы (коллектива). Выявлена связь смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями коллектива. Результаты исследования могут быть использованы психологами и руководителями для более эффективной организации профессиональной деятельности сотрудников организации и развития личности профессионала.

Ключевые слова: *смысложизненные ориентации, первичная группа, социально-психологические особенности коллектива.*

### THE RELATIONSHIP OF LIFE-MEANINGFUL ORIENTATIONS OF THE EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE GROUP

*Ye.A. Afanas'yeva<sup>1</sup>, N.L. Maksimova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Mercatus LLC, Moscow, Russian

<sup>2</sup> Chuvash State University named after I. N. Ulyanov,  
Cheboksary, Russia

The article considers the current state of the study of the problem of life orientations in domestic and foreign psychology. Social and psychological features of the primary group (collective) are revealed. Identified the relationship of life-meaningful orientations of the employees of the organization socio-psychological characteristics of the group. The results of the study can be used by psychologists and managers for more effective organization of professional activities of the organization and the development of professional personality.

Keywords: *life orientations, primary group, social and psychological peculiarities of the collective.*

Проблема поиска смысла жизни является одной из вечных экзистенциальных проблем человечества. «Процессы обретения личностью смысла своего бытия, влияние этого фактора на жизнь человека являются актуальным предметом изучения психологической науки» [9]. Фактически смысл жизни представляет выверенный, осознанный и обобщенный принцип жизни человека, его сконцентрированную жизненную цель, сформулированную его жизненную концепцию. «Идея о смысле жизни является детерминантой формирования смысложизненных ориентаций как подчинённых мотивационных тенденций в смысловой сфере психологии личности» [2]. Смысложизненные ориентации как важнейшие компоненты структуры личности и регуляторы активности человека формируются и развиваются в условиях непосредственного влияния социальной среды, и реализуется личностью в различных сферах жизни, в том числе и в профессиональной деятельности.

Основы изучения смысложизненных ориентаций с точки зрения их психологического содержания заложены в концепциях смысла жизни таких исследователей прошлого, как Сократ, Платон, Аристотель, Дж. Локк, Ф. Вольтер, Ж.-Ж. Руссо, И. Кант, И. Фихте, Ф. Шеллинг, Г. Гегель, Л. Фейербах, Н. О. Лосский, Б. П. Выше-славцев, В. Розанов, С. Франк, и многих других представителей различных школ и направлений философии.

Отечественные психологи рассматривали понятие «смысл жизни» в нескольких ракурсах. Начиная с Л. С. Выготского, а затем такие ученые-психологи, как А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, А. Г. Асмолов, Б. Ф. Ломов и др., понятие «смысл жизни» анализировали как одну из основных категорий психологии. Как центральная направленность личности смысл жизни представлен в работах таких исследователей, как В. Н. Мясищев, Б. Г. Ананьев; как жизненная стратегия — в трудах К. А. Абульхановой-Славской, В. В. Столина, М. Кальвиньо, В. П. Зинченко, Ю. М. Забродина, М. К. Мамардашвили, Б. А. Сосновского. Д. Н. Узнадзе рассматривал смысл жизни как установку, а вот И. С. Кон, Б. С. Братусь, В. Г. Асеев данную категорию классифицировали как потребности личности.

За рубежом доминировала практика психологических исследований смысла в основном в рамках психоаналитического и гуманистического подходов (А. Адлер, К. Юнг, В. Франкл, К. Хорни). «Смысл изучался в контексте достижения человеком состояния равновесия путем стремления к счастью, через процесс самоактуализации, свободный выбор собственных жизненных установок (А. Маслоу, Д. Оллпорт, Ш. Бюлер, Э. Фромм)» [5].

Таким образом, проблема осмысленности жизни и факторов, влияющих на ее формирование, на протяжении довольно длительного времени находится в центре внимания представителей отечественных и зарубежных психологов. В то же время неизученным остается влияние группы, в которой работает личность, и ее социально-психологических особенностей на формирование ее смысложизненных ориентаций. С учетом этого противоречия целью исследования стало выявление связи смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями первичной группы (коллектива).

Гипотезой исследования выступило предположение о том, что существует связь смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями группы, данная связь имеет гендерную обусловленность.

Факт наличия смысла есть важное, необходимое условие человеческой жизни, самого существования. «Осознание своей смертности более всего побуждает человека размышлять о смысле жизни. Осознание конечности своего существования стимулирует человека максимально использовать отведенное ему время жизни, ставит вопрос об осмысленности жизни, ответственности за ее содержание, об особой ее ценности» [5].

Понятие «смысл» относится к базовым научным категориям как в психологии, так и в философии, лингвистике, однако оно до сих пор не имеет общепринятой трактовки и единого описания [3].

Разработка проблемы смысла в философии берет свое начало еще во времена античности, однако к её окончательному решению исследователи не могут прийти до сих пор.

В психологии смысл понимается «как отношение между субъектом и объектом или явлением действительности, которое определяется местом объекта в жизни субъекта, выделяет этот объект в образе мира, воплощается в личностных структурах, регулирующих поведение субъекта по отношению к данному объекту» [7]. Человек, задающийся вопросом смысла своего существования, является разумным, гармоничным, способным успешно справляться с любыми жизненными трудностями.

По мнению Г. М. Андреевой, «смысложизненные ориентации являются регуляторами или механизмами направленной деятельности человека как субъекта, как личности. Они представляют собой обобщенную структурно-иерархическую и динамическую систему представлений, являющуюся базовым элементом внутренней (диспозиционной) структуры личности, сформиро-

ванную и закрепленную жизненным опытом индивида в ходе социализации и социальной адаптации на фоне индивидуально-типологических особенностей, и являются, таким образом, субъективными составляющими феномена смысла жизни» [1].

В отечественной и зарубежной социальной психологии особое внимание уделяется изучению малых социальных групп, поскольку в таких группах осуществляется совместная групповая деятельность, взаимодействие и общение, выступающие основными факторами, непосредственно формирующими или деформирующими личность.

В социальной психологии даются самые различные определения и критерии выделения малой группы. Так, Д. Картрайт, А. Зингер, Т. Ньюком указывают такие критерии определения и выделения малой группы, как «частота и продолжительность взаимодействия между индивидами в группе и число составляющих ее членов» [2].

Г. Дикарс понимает под группой «психологически единую социальную ячейку, члены которой целенаправленно связаны друг с другом и зависят друг от друга» [2].

М. и К. Шериф считают, что группа — это социальный союз, наделенный такими свойствами, которые имеют значение для поведения его членов, но при этом могут быть изменены. «К ним относятся: структура и организация, система норм, регулирующих поведение членов группы, их отношение друг к другу и к другим группам и их членам» [6].

Типичными особенностями группы, по мнению Ш. Бюлер, являются взаимоотношения, взаимовлияния членов группы; общность целей, деятельности и организации; определенность ролей, которые исполняют отдельные представители данной группы; обособление лидеров, подчиняющих себе остальных; наличие у членов группы чувства «мы», единства группы, ее сплоченность.

Х. Том и Х. Фегер в своих исследованиях отмечали, что «основной признак группы — взаимодействие ее членов, решающими критериями для выделения малой группы являются: число коммуникативных актов, частота и продолжительность взаимодействия индивидов в группе» [2].

Согласно Г. Хомансу, главными характеристиками понятия «малая группа» являются частота взаимодействия, его длительность и порядок.

Общепринятым определением малой группы в отечественной социальной психологии является определение, предложенное Г. М. Андреевой: «малая группа — это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов» [1].

Таким образом, в научной среде нет единого определения понятия «малая группа». Многообразие данного определения вызвано многообразием теоретических подходов, на базе которых эти определения формируются. Как отмечают Р. Л. Кричевский и Е. М. Дубовская, к концу XX в. сложилось девять зарубежных концепций, «определивших развитие групповой психологии. К ним относятся:

1. Теория поля, которая берет начало в работах К. Левина и основывается на его тезисе, что поведение личности есть продукт поля взаимодействующих детерминант (жизненным или социальным пространством личности). Структурные свойства этого поля представлены понятиями, заимствованными из теории множеств, а динамические свойства — понятиями психологических и социальных сил. Целостной теории группы в рамках этого подхода создано не было, однако он лег в основу частных теорий групповой психологии: теории сплоченности, теории социальной власти, теории соперничества-сотрудничества, теории внутригруппового давления, теории групповых притязаний.
2. Интеракционистская концепция, согласно которой группа есть система взаимодействующих индивидуумов, функционирование которых в группе описывается тремя основными понятиями: индивидуальная активность, взаимодействие и отношение. В рамках этой теории исследуются структурные аспекты группы.
3. Теория систем. Этот подход рассматривает группу как систему взаимосвязанных позиций и полей, делая акцент на групповых «входах» и «выходах» и рассматривая группу как открытую систему.
4. Социометрическое направление, опирающееся на взгляды Д. Морено, представляет группу через анализ внутригрупповых отношений.
5. Психоаналитическая ориентация базируется на идеях З. Фрейда, фокусируя внимание на мотивационных и защитных механизмах личности. Эти идеи легли в основу ряда теорий групповой динамики.
6. Общепсихологический подход заключается в предположении, что многие представления о человеческом поведении, накопленные в общей психологии, применимы к анализу группового поведения, прежде всего в анализе таких индивидуальных процессов, как научение, явления когнитивной сферы, мотивация.
7. Эмпирико-статистическое направление, согласно которому основные понятия груп-

повой теории должны выводиться из результатов статистических процедур, таких как факторный анализ, а не формироваться априорно. Подобное понимание обусловило широкое применение процедур, разработанных в области тестирования личности и представленных в исследованиях Р. Кеттелла, предложившего одну из теорий группового поведения.

8. Формально-модельный подход базируется на формальном моделировании группового поведения с использованием математического аппарата теории моделей и теории множеств. Данные идеи отражены в исследовании В. И. Паниотто.
9. Теория подкрепления базируется на идеях скиннеровской концепции оперантного обусловливания. Согласно данной концепции, поведение индивидуумов в группе — функция двух переменных: вознаграждений (положительное подкрепление) и расходов или наказаний (отрицательное подкрепление) [6].

Итак, в данном исследовании первичный трудовой коллектив будем рассматривать как малую группу, состоящую из двух или более человек, объединенных единой целью, сходными интересами и потребностями в общении и совместной деятельности, которые находятся в непосредственном контакте друг с другом. Основной принцип объединения людей в малую группу — единство цели; основное средство объединения — межличностное взаимодействие.

Взаимоотношения участников малой группы имеют преимущественно эмоциональный характер и подчиняются закономерностям психологической совместимости и конфликтности. Основными социально-психологическими особенностями, характеризующими первичную группу (коллектив), выступают социально-психологический климат, уровень групповой сплоченности и уровень развития группы.

Эмпирическое исследование проводилось на базе ООО «МГИ и С» в г. Москва. В исследовании приняли участие 40 сотрудников данной организации в возрасте от 21 до 37 лет. Из них 20 женщин и 20 мужчин.

Опираясь на результаты исследования, полученные с помощью теста «Смысложизненные ориентации» (СЖО), можно отметить следующее: в данной группе сотрудников значения выше среднего по шкалам «Цели», «Процесс жизни», «Результативность жизни», «Общий показатель осмысленности жизни». И значения ниже среднего по шкалам «Локус контроля — Я», «Локус контроля — Жизнь» (табл. 1).

Далее нами были выявлены социально-психологические особенности первичной группы

(коллектива), членами которой являются сотрудники ООО «МГИ и С». В качестве основных социально-психологических особенностей группы были приняты: социально-психологический климат группы, сплоченность и стадии развития группы.

Таблица 1

## Средние показатели смысложизненных ориентаций сотрудников организации

Субшкалы	Средний балл по группе
1. Цели в жизни	28,8
2. Процесс жизни	25,9
3. Результативность жизни	22,07
4. Локус контроля — Я	14,9
5. Локус контроля — Жизнь	22,3
6. Общий показатель ОЖ	86,35

С целью изучения восприятия социально-психологического климата в первичной группе (коллективе) нами была использована «Экспресс-методика». Результаты оценки представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Средние показатели компонентов социально-психологического климата сотрудников организации

Компоненты социально-психологического климата	Среднее значение
1. Эмоциональный	0,67
2. Поведенческий	0,77
3. Когнитивный	0,77
4. Общий показатель	0,76

Полученные усредненные показатели позволяют вывести структуру отношения к коллективу у сотрудников данной организации.

Так, сотрудники оценивают социально-психологический климат коллектива как благоприятный по всем компонентам — эмоциональному, поведенческому, когнитивному.

Благоприятный СПК характеризуют: оптимизм, радость общения; доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Социально-психологический климат представляет важную качественную сторону межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Полученные результаты изучения уровня развития группы и уровня групповой сплоченности коллектива данной организации представлены в табл. 3.

Таблица 3

Средние показатели уровня развития группы и групповой сплоченности сотрудников организации

Компоненты социально-психологических особенностей коллектива	Средний балл по группе
1. Уровень развития	46,6
2. Уровень сплоченности	15,25

Так, данные табл. 3 позволяют нам охарактеризовать данную группу как группу-кооперацию.

Данный уровень развития группы характеризуется четким осознанием членами группы общей цели, стремлением субъектов к сотрудничеству ради её достижения и хорошо выстроенными деловыми отношениями. В этой группе проявляются взаимопонимание и взаимная ответственность при решении целевых вопросов. Однако подлинное психологическое единство в группе отсутствует.

Данный уровень развития группы определяется А. Н. Лутошкиным как «Мерцающий маяк». «Формирующийся коллектив озабочен, чтобы

каждый шёл верным путем. В такой группе преобладает желание трудиться сообща, помогать друг другу, быть вместе. Но желание — это ещё не всё. Дружба, товарищеская взаимопомощь требуют постоянного горения, а не одиночных, пусть даже частых вспышек. В группе есть на кого опереться. Авторитетны «смотрители» маяка. Те, кто не дает погаснуть огню, — организаторы, актив. Группа заметно отличается среди других групп своей индивидуальностью. Однако ей бывает трудно до конца собрать свою волю, найти во всем общий язык, проявить настойчивость в преодолении трудностей, не хватает сил подчиниться коллективным требованиям у некоторых членов группы. Недостаточно проявляется инициатива, не столь часто вносятся предложения по улучшению дел. Мы видим проявление активности всплесками, да и то не у всех».

Как видим из табл. 3, при изучении уровня групповой сплоченности в данной группе сотрудников был выявлен высокий уровень групповой сплоченности.

Групповая сплоченность является чрезвычайно важным параметром функционирования группы, показывающим степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое.

Групповая сплоченность способствует удовлетворению человека от пребывания в группе. Силы сплочения группы имеют две образующих: во-первых, степень привлекательности собственной группы, во-вторых, сила притяжения других доступных групп. Группу вследствие этого можно определить как совокупность индивидов, связанных так, что каждый расценивает преимущества от объединения как большие, чем можно получить вовне.

С целью выявления связи смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями первичной группы (коллектива), а также степени влияния смысложизненных ориентаций личности испытуемых на восприятие ими социально-психологических особенностей группы нами был проведен корреляционный анализ с применением коэффициента корреляции r-Пирсона. Полученные результаты представлены в табл. 4.

При подсчете коэффициента корреляции в группе сотрудников была выявлена положительная корреляционная связь между целями жизни и уровнем развития группы ( $r = 0,645$ ;  $p < 0,05$ ).

То есть уровень развития первичной группы (коллектива) влияет на постановку жизненных целей сотрудников данной организации. Чем выше уровень развития группы, тем в большей степени сотрудникам присуща целеустремленность. Наличие в жизни целей в будущем,

Таблица 4

Взаимосвязи между смысложизненными ориентациями женщин и социально-психологическими особенностями первичной группы

Субшкалы	Уровень развития группы	Уровень сплоченности группы	Эмоциональный компонент СПК	Поведенческий компонент СПК	Когнитивный компонент СПК
Цели в жизни	0,645	0,153	0,069	-0,06	-0,08
Процесс жизни	-0,093	-0,088	-0,047	-0,054	-0,415
Результативность жизни	0,239	0,185	0,226	0,086	0,155
Локус контроля — я	-0,032	0,024	0,071	0,059	0,112
Локус контроля — жизнь	0,04	0,038	0,04	0,040	0,042
Общий показатель осмысленности жизни	0,174	0,139	0,019	0,027	0,092

придает жизни осмысленность, направленность и временную перспективу.

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о том, что существует взаимосвязь между смысложизненными ориентациями личности и социально-психологическими особенностями группы подтвердилась частично.

На втором этапе исследования с целью проверки второй гипотезы — выявления связи смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями коллектива в зависимости от гендерной принадлежности нами был проведен сравнительный анализ средних значений СЖО по группе женщин и мужчин. Полученные результаты представлены в табл. 5.

Таблица 5

Средние показатели смысложизненных ориентаций сотрудников организации в зависимости от гендерной принадлежности

Субшкалы	Женщины	Мужчины
Цели в жизни	25,4	32,2
Процесс жизни	26,55	25,4
Результативность жизни	21,85	22,3
Локус контроля — Я	14,75	15,05
Локус контроля — Жизнь	21,85	22,75
Общий показатель осмысленности жизни	84,45	88,25

Как видим из табл. 5, проведенный сравнительный анализ средних значений по группе испытуемых выявил некоторые различия в системе смысложизненных ориентаций женщин и мужчин.

Женщины имеют значения выше среднего по шкалам «Цели», «Процесс жизни», «Результативность жизни», «Локус контроля — Я».

То есть им присущи такие особенности, как целеустремленность, эмоциональная насыщен-

ность жизни, полнота и удовлетворенность самореализацией, уверенность в своих силах.

Наличие целей в будущем является важной составляющей самоактуализации личности. Именно цели придают жизни осмысленность, направленность и имеют временную перспективу.

Процесс жизни воспринимается испытуемыми данной выборки как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом, когда «единственный смысл жизни состоит в том, чтобы жить», и является показателем в целом удовлетворенности жизнью.

Женщины отмечают результативность своей жизни и удовлетворенность самореализацией. Пройденный отрезок жизни наполнен ощущением продуктивности и осмысленности прожитой части жизни.

Они имеют представление о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и задачами и представлениями о ее смысле. Женщины уверены в своих силах и в возможности контролировать события собственной жизни.

В тоже время по шкале «Локус контроля — жизнь» у женщин данной выборки были выявлены показатели ниже среднего. То есть у них отсутствует убеждение в том, что человеку дана возможность контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь. Им присуща такая особенность, как фатализм, убежденность в том, что жизнь человека неподвластна сознательному контролю, что свобода иллюзорна и бессмысленно что-либо загадывать на будущее. Данный показатель на фоне вышеперечисленных, по нашему мнению, может быть связан с серьезным кризисом, затронувшим все сферы жизнедеятельности российского общества и обусловленный проведением непоследовательной, неэффективной внутренней и внешней политикой государства. В результате

у людей отсутствуют стабильность в жизни и уверенность в завтрашнем дне, несмотря на все прилагаемые усилия.

Мужчины имеют значения выше среднего по шкалам «Цели», «Результативность жизни».

Им, также как и женщинам, присуще наличие целей в будущем, осмысленность жизни и временная жизненная перспектива.

Свою прожитую часть жизни мужчины оценивают, как осмысленную и продуктивную.

В тоже время у мужчин были выявлены показатели ниже среднего по таким шкалам, как «Процесс жизни», «Локус контроля — Я», «Локус контроля — жизнь».

Мужчины отмечают неудовлетворенность своей жизнью в настоящем, отсутствие ощущения полноты и эмоциональной насыщенности.

Они не верят в свои силы и отмечают невозможность контролировать события собственной жизни.

Мужчин данной выборки с женщинами сближает фатализм и отсутствие уверенности в завтрашнем дне, неверие в то, что человек способен влиять на жизнь и управлять ею.

Проведенный далее сравнительный анализ средних значений по группе испытуемых выявил как сходство, так и некоторые различия в восприятии социально-психологических особенностей первичной группы (коллектива) сотрудников организации в зависимости от гендерной принадлежности. Полученные результаты представлены в табл. 6.

Как женщины, так и мужчины положительно оценивают социально-психологический климат первичной группы (коллектива) как в целом, так и по составляющим его компонентам — эмоциональному, поведенческому, когнитивному.

В то же время при оценке уровня развития группы и групповой сплоченности у мужчин и женщин были выявлены некоторые различия.

Так, женщины оценивают уровень групповой сплоченности несколько выше, чем мужчины.

Женщины отмечают наличие высокого уровня групповой сплоченности, мужчины — выше среднего.

При этом мужчины оценивают уровень развития группы несколько выше, чем женщины. Мужчины оценивают данную группу как группу-автономию. Данный уровень развития группы определяется А. Н. Лутошкиным как «Алый парус».

Женщины оценивают группу как группу-кооперацию.

Далее с целью выявления связи смысложизненных ориентаций сотрудников организации (женщин и мужчин) с социально-психологическими особенностями первичной группы (коллектива) нами был проведен корреляционный анализ с применением коэффициента корреляции r-Пирсона. Полученные результаты представлены в табл. 7.

Таблица 6

Средние показатели социально-психологических особенностей первичной группы в зависимости от гендерной принадлежности

Компоненты социально-психологических особенностей коллектива	Женщины	Мужчины
1. СПК	0,93	0,86
• эмоциональный компонент	0,8	0,8
• поведенческий компонент	1	0,8
• когнитивный компонент	1	1
2. Уровень развития	42,05	51,2
3. Уровень сплоченности	16,35	14,15

При подсчете коэффициента корреляции в группе женщин были выявлены положительные

Таблица 7

Взаимосвязи между смысложизненными ориентациями женщин и социально-психологическими особенностями первичной группы (коллектива)

Субшкалы	Уровень развития группы	Уровень сплоченности группы	Эмоциональный компонент СПК	Поведенческий компонент СПК	Когнитивный компонент СПК
Цели в жизни	0,734	0,190	0,019	-0,028	-0,050
Процесс жизни	-0,402	-0,342	-0,180	-0,080	-0,802
Результативность жизни	0,573	0,439	0,236	0,145	0,093
Локус контроля — я	-0,144	-0,035	-0,019	-0,005	0,008
Локус контроля — жизнь	-0,006	-0,007	-0,004	0,0063	0,0125
Общий показатель осмысленности жизни	0,088	0,0887	0,0526	0,0215	-0,0056

корреляционные связи между целями жизни и уровнем развития группы ( $r = 0,734$ ;  $p < 0,05$ ); результативностью жизни и уровнем развития группы ( $r = 0,573$ ;  $p < 0,05$ ), а также отрицательная корреляционная связь между процессом жизни и когнитивным компонентом социально-психологического климата группы ( $r = -0,802$ ;  $p < 0,05$ ).

То есть у женщин уровень развития первичной группы (коллектива) влияет на постановку жизненных целей и на результативность жизни. Чем выше уровень развития группы, тем в большей степени им присущи такие особенности, как целеустремленность, эмоциональная насыщенность жизни, полнота и удовлетворенность самореализацией, уверенность в своих силах, осмысленность, направленность и временная перспектива, удовлетворенность результативностью своей жизни и прожитой ее частью.

Чем выше и положительнее оценивается процесс жизни женщинами, тем меньше женщины знают и стремятся узнать других членов своего коллектива, и наоборот, чем ниже и отрицательнее оценивается процесс своей жизни, тем больше женщины стремятся узнать членов своего коллектива.

Взаимосвязи между смысложизненными ориентациями мужчин и социально-психологическими особенностями первичной группы (коллектива) сотрудников организации представлены в табл. 8.

При подсчете коэффициента корреляции в группе мужчин была выявлена одна положительная корреляционная связь между целями жизни и уровнем развития группы ( $r = 0,559$ ;  $p < 0,05$ ). По остальным шкалам корреляционные связи между смысложизненными ориентациями мужчин и социально-психологическими особенностями группы выявлены не были. Очевидно, полученный результат можно объяснить тем, что для мужчин большее влияние на формирование смысложизненных ориентаций оказывают другие факторы.

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о том, что связь смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями группы имеет гендерную обусловленность, подтвердилась.

Итак, проведенное исследование дает основание для следующих выводов.

1. Анализ проблемы показывает, что смысл жизни — это избираемая личностью наивысшая ценность или главенствующая идея, служению которой человек готов посвятить свою жизнь. Обретение смысла жизни становится результирующей и направляющей идеей сознательной деятельности личности. Эта идея формируется в процессе развития личности под воздействием множества факторов, среди которых выделяются индивидуально-личностные и социально обусловленные детерминанты.

Смысложизненная ориентация представляет собой состояние направленности личности на достижение смысложизненных ценностей и смысла жизни. Вектор этой направленности формирует текущие задачи, деятельность личности и в конечном итоге влияет на отношение к окружающему миру, характер, поведение. Одной из социальных детерминант формирования смысложизненных ориентаций может выступать первичная трудовая группа (коллектив) и ее социально-психологические особенности, такие как уровень развития группы, уровень сплоченности группы и социально-психологический климат в группе.

В ходе эмпирического исследования нами были выявлены следующие особенности:

- Выдвинутая нами первая гипотеза о том, что существует связь между социально-психологическими особенностями группы и смысложизненными ориентациями сотрудников, подтвердилась частично.
- Сотрудники организации имеют значения выше среднего по шкалам «Цели», «Процесс жизни», «Результативность жизни», «Общий показатель осмысленности жизни». Их

Таблица 8

Взаимосвязи между смысложизненными ориентациями мужчин и социально-психологическими особенностями первичной группы (коллектива)

Субшкалы	Уровень развития группы	Уровень сплоченности группы	Эмоциональный компонент СПК	Поведенческий компонент СПК	Когнитивный компонент СПК
Цели в жизни	0,559	0,116	-0,034	-0,092	-0,122
Процесс жизни	0,216	0,165	0,085	-0,028	-0,012
Результативность жизни	-0,094	-0,068	-0,013	0,028	0,062
Локус контроля — я	0,078	0,080	0,178	0,124	0,217
Локус контроля — жизнь	0,086	0,084	0,080	0,075	0,071
Общий показатель осмысленности жизни	0,261	0,190	-0,013	0,034	0,098

- отличает целеустремленность, удовлетворенность процессом жизни, общая осмысленность жизни.
- Значения ниже среднего по шкалам «Локус контроля — Я», «Локус контроля — Жизнь». Отсутствует ощущение возможности контроля своей жизни и свободы в принятии жизненных решений.
  - Сотрудники данной организации оценивают социально-психологический климат коллектива как благоприятный по всем компонентам — эмоциональному, поведенческому, когнитивному. Уровень развития группы определяют, как кооперация и отмечают высокий уровень групповой сплоченности.
  - При подсчете коэффициента корреляции в группе сотрудников была выявлена положительная корреляционная связь между целями жизни и уровнем развития группы ( $r = 0,645$ ;  $p < 0,05$ ), то есть уровень развития первичной группы (коллектива) влияет на постановку жизненных целей сотрудников данной организации. Чем выше уровень развития группы, тем в большей степени сотрудникам присуща целеустремленность. Наличие в жизни целей в будущем придаст жизни осмысленность, направленность и временную перспективу.
  - Выдвинутая нами вторая гипотеза о том, что связь смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями группы имеет гендерную обусловленность, подтвердилась.
  - Женщины имеют значения выше среднего по шкалам «Цели», «Процесс жизни», «Результативность жизни», «Локус контроля — Я». Им присущи целеустремленность, эмоциональная насыщенность жизни, полнота и удовлетворенность самореализацией, уверенность в своих силах.
  - По шкале «Локус контроля — жизнь» у женщин были выявлены показатели ниже среднего. У них отсутствует убеждение в возможности контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь.
  - Мужчины имеют значения выше среднего по шкалам «Цели», «Результативность жизни».
  - Мужчинам так же, как и женщинам, присуще наличие целей в будущем, осмысленность жизни и временная жизненная перспектива.
  - По шкалам «Процесс жизни», «Локус контроля — Я», «Локус контроля — жизнь» у мужчин были выявлены показатели ниже среднего.
  - Мужчины отмечают неудовлетворенность своей жизнью в настоящем, отсутствие ощущения полноты и эмоциональной насыщенности. Они не верят в свои силы и отмечают невозможность контролировать события собственной жизни.
  - Мужчин данной выборки с женщинами сближает фатализм и отсутствие уверенности в завтрашнем дне, неверие в то, что человек способен влиять на жизнь и управлять ею.
  - Сравнительный анализ средних значений по группе испытуемых выявил как сходство, так и некоторые различия в восприятии социально-психологических особенностей первичной группы (коллектива) сотрудников организации в зависимости от гендерной принадлежности.
  - Как женщины, так и мужчины положительно оценивают социально-психологический климат первичной группы (коллектива) как в целом, так и по составляющим его компонентам — эмоциональному, поведенческому, когнитивному.
2. При оценке уровня развития группы и групповой сплоченности у мужчин и женщин были выявлены некоторые различия.
- Женщины оценивают уровень групповой сплоченности несколько выше, чем мужчины. Женщины отмечают наличие высокого уровня групповой сплоченности, мужчины — выше среднего.
  - Мужчины оценивают уровень развития группы несколько выше, чем женщины. Мужчины оценивают данную группу как группу — автономию. Женщины оценивают группу как группу — кооперацию.
  - Смысложизненные ориентации женщин и мужчин связаны с социально-психологическими особенностями группы.
  - У женщин отмечается положительная корреляционная связь уровня развития первичной группы (коллектива) с формированием жизненных целей и результатов жизни и отрицательная связь между процессом жизни и когнитивным компонентом социально-психологического климата коллектива.
  - У мужчин была выявлена положительная корреляционная связь между целями жизни и уровнем развития группы ( $r = 0,559$ ;  $p < 0,05$ ).
3. Результаты проведенного исследования раскрывают важные аспекты связи смысложизненных ориентаций сотрудников организации с социально-психологическими особенностями группы, имеют прикладное значение и могут быть использованы психологами в практической деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. — М. : Аспект Пресс, 2010. — 363 с.
2. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. — М. : АСТ : АСТ-Москва ; СПб. : Прайм-Еврознак, 2009. — 816 с.
3. Григорьева, Н. В. Экспериментальное изучение уровня развития профессиональных качеств персонала / Н. В. Григорьева, О. Н. Ефимова, Е. М. Литвинова // Регулирование развития экономики региона в условиях нестабильности : сб. науч. ст. — Чебоксары : Изд-во Чуваш. гос. пед. ун-та им. И. Я. Яковлева, 2017. — С. 81—87.
4. Кочеткова, Т. Н. Смысложизненные ориентации лиц с разным самоотношением / Т. Н. Кочеткова // Вестн. Том. гос. пед. ун-та. — 2010. — № 2. — С. 118—123.
5. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1991. — 139 с.
6. Максимова, Н. Л. К вопросу коммуникативной компетентности менеджеров по продажам / Н. Л. Максимова // Информационное пространство региона: история, современность и актуальные проблемы : сб. науч. ст. / отв. ред. Е. А. Ильина. — Чебоксары : Изд-во Чуваш. гос. пед. ун-та им. И. Я. Яковлева, 2015. — С. 58—64.
7. Максимова, Н. Л. Этнопедагогика чувашского народа в системе формирования нравственной культуры будущих социальных работников : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Н. Л. Максимова. — Чебоксары, 2006. — 22 с.
8. Сахарова, Т. Н. Содержание и направленность смысложизненных ориентаций личности в зрелом возрасте / Т. Н. Сахарова // Вестн. ун-та. — 2012. — Т. 1, № 13. — С. 311—317.
9. Султанбеков В. И., Тимофеев А. И. Ценностные ориентации как элемент в структуре личности будущего офицера // Сибир. пед. журн. — 2010. — № 3. — С. 181—186.
10. Франкл, В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. — М. : Прогресс, 1990. — 368 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Афанасьева Елена Алексеевна** — психолог ООО «Меркатус». [psichej@mail.ru](mailto:psichej@mail.ru)

**Максимова Наталия Леонидовна** — кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова». [Neli13@mail.ru](mailto:Neli13@mail.ru)

## REFERENCES

1. Andreeva G.M. *Social'naya psixologiya* [Social psychology]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2008, 363 p. (In Russ.).
2. Meshcheryakov B.G., Zinchenko V.P., ed. *Bol'shoy psixologicheskij slovar'* [Great psychological dictionary]. Moscow, AST Publ., AST-Moscow Publ., St. Petersburg, Prime Euroznak Publ., 2009, 816 p. (In Russ.).
3. Grigorieva N.I. Eksperimental'noe izuchenie urovnya razvitiya professional'ny'x kachestv personala [Experimental study of level of development of professional qualities of the personnel]. *Regulirovanie razvitiya e'konomiki regiona v usloviyax nestabil'nosti* [Regulation of development of economy of region in conditions of instability]. Cheboksary, Chuvash State Pedagogical University named after I.Ya. Yakovlev Publ., 2017. Pp. 81—87. (In Russ.).
4. Kochetkova T. N. Smy'slozhiznenny'e orientacii licz s razny'm samootnosheniem [Life-meaning orientations of persons with different self-attitude]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of the Tomsk State Pedagogical University], 2010, no. 2, pp. 118—123. (In Russ.).
5. Krichevsky R. L. *Psixologiya maloj gruppy': Teoreticheskij i prikladnoj aspekty'* [The Psychology of small group: Theoretical and applied aspects]. Moscow, Lomonosov State University, 1991. 139 p. (In Russ.).
6. Maksimova N. L. K voprosu kommunikativnoj kompetentnosti menedzherov po prodazham [To the question of communicative competence of sales managers]. *Informacionnoe prostranstvo regiona: istoriya, sovremennost' i aktual'ny'e problemy'* [Information space of the region: history, modernity and actual problems]. Cheboksary, Chuvash State Pedagogical University named after I.Ya. Yakovlev Publ., 2015. Pp. 58—64. (In Russ.).
7. Maksimova N.L. *E'tnopedagogika chuvashskogo naroda v sisteme formirovaniya npravstvennoj kul'tury' budushhix social'ny'x rabotnikov* [Pedagogy of the Chuvash people in the system of formation of moral culture of future social workers]. Abstract of thesis. Cheboksary, 2006. 22 p. (In Russ.).
8. Sakharova T. N. Soderzhanie i napravlennost' smy'slozhiznenny'x orientacij lichnosti v zreлом vozraste [The content and direction of life-meaning orientations of the person in adulthood]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2012, vol. 1, no. 13, pp. 311—317. (In Russ.).
9. Sultanbekov V. I., Timofeev A. I. Cennostny'e orientacii kak e'lement v strukture lichnosti budushhego oficera [Value orientations as an element in the structure of the future officer's personality]. *Sibirskij pedagogicheskij zhurnal* [Siberian pedagogical journal], 2010, no. 3, pp. 181—186. (In Russ.).
10. Frankl V. *Chelovek v poiskax smysla* [Man's search for meaning]. Moscow, Progress Publ., 1990. 368 p. (In Russ.).

## ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ДЕТСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

*В. Р. Зубарева. С. Г. Камшилов*

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Рассматривается возрастная структура профессиональной мотивации педагогической деятельности сотрудников с целью формирования и внедрения дифференцированного подхода, необходимого для повышения эффективности деятельности организации. На примере дошкольного образовательного учреждения выполняется анализ мотивационных факторов у педагогов с различным стажем профессиональной деятельности. Для проведения исследований используются известные методики К. Замфир, Ш. Ритчи, П. Мартин с последующей обработкой, графическим отображением и интерпретацией полученных результатов.

*Ключевые слова: модели мотивации, мотивирование педагогов, мотивационные установки, мотивационный профиль.*

## DIFFERENTIATED APPROACH TO STYMING PERSONNEL IN CHILDREN'S EDUCATIONAL INSTITUTIONS

*V.R. Zubareva, S.G. Kamshilov*

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article deals with the age structure of professional motivation of teaching staff in order to form and implement differentiated incentives for staff needed to improve the efficiency of the organization and maximize the use of resources. On the example of a pre-school educational institution, the analysis of motivational factors among educators is carried out by teachers with various professional experience. To carry out the research, the well-known techniques of K. Zamfir, S. Ritchie, P. Martin are used, followed by processing, graphical representation and interpretation of the results obtained.

*Keywords: model of motivation, motivation of teachers, motivational attitudes, motivational profile.*

В современных условиях стагнации экономики РФ возможности денежной мотивации персонала бюджетных организаций ограничены региональными аспектами. И это ограничение обусловлено выделением строго определенных сумм из районных бюджетов на функционирование дошкольных образовательных учреждений. В связи с этим увеличивается роль неденежных (немонетарных) способов мотивации персонала. Следует отметить, что в детских садах существует определенная текучесть персонала. Она связана с естественным выбытием, то есть уходом на пенсию сотрудников и зачислением в штат вновь принятых молодых специалистов, закончивших учебные заведения.

Перед тем как приступить к более детальному рассмотрению системы мотивации сотрудников

дошкольных учреждений на примере детского образовательного учреждения, структурируем существующие мотивационные модели, которые базируются на трудах известных специалистов, а именно:

- М. Мескона, который рассматривал мотивацию как процесс осознанного выбора человека или результат поведения, обусловленный воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов, т. е. мотивация делает возможным то, что сотрудники удовлетворяют свои потребности через должностные обязанности [5. С. 259].
- В. В. Травина и В. А. Дятлова [9. С. 108], которые трактуют трудовой мотив как естественное побуждение работника к дея-

тельности, связанное с удовлетворением его потребностей. Они выделяют группы мотивов труда, которые представляют собой единую систему: содержание труда, полезность, статус, общественное признание, плодотворность, материальные блага и мотивы, направленные на интенсивность работы;

- А. Маслоу, который признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но также полагал, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические, потребность в безопасности, социальные, престижные и духовные [5. С. 260].

Вместе с тем, мотивация сотрудников детского дошкольного учреждения предполагает ряд особенностей в использовании традиционных административных, экономических и социально-психологических методов управления, которые в числе прочих авторов рассматривает Е. М. Лепешова в своей статье [4]. Данные особенности затрагивают специфику внутреннего распорядка дошкольных учреждений; нормативных положений в регионе и социальных аспектов при оформлении льгот, надбавок; применения социально-психологических методов с учётом половозрастного состава сотрудников. Большое значение имеет организационная культура и климат в учреждении, который оказывает естественное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура является как сильным толчком, так и большой помехой в воплощении тактических замыслов администрации. Организационная культура представлена ценностями, системой отношений, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями.

Рассмотрим подробнее инструменты мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) на примере одного из новых детских садов, который находится в Челябинской области в современном микрорайоне Белый Хутор. Штат сотрудников укомплектован полностью в количестве 27 человек. В учрежде-

нии действует линейно-функциональная структура управления.

Авторами был проведен ряд исследований по мотивации сотрудников детского образовательного учреждения с использованием следующих методов: структурирование и валидация информации, анализ и синтез, тестирование и сравнение параметров. Так, в ходе проведения исследований была изучена возрастная структура профессиональной мотивации педагогической деятельности сотрудников, в частности были поставлены задачи по изучению мотивационного комплекса педагогов и специалистов для выявления факторов мотивации профессиональной педагогической деятельности.

Выборку составили 11 педагогов-воспитателей и 6 специалистов: заместитель заведующего по УВР, старший воспитатель, логопед, педагог-психолог, физкультурный руководитель, музыкальный руководитель (табл. 1).

Мы видим, что наибольшее число работников предприятия имеет высшее образование, это позволяет говорить о наличии в организации высокопрофессиональной команды специалистов. Равновесие возрастных групп не нарушено, молодых специалистов достаточно, у сотрудников учреждения преобладает 1–5 лет стажа работы, что говорит о притоке новых сил и идей.

Большинство сотрудников замужем и имеют детей, что создает теплую атмосферу в коллективе, а это плодотворно сказывается на качестве труда.

Для проведения исследования использовалась методика К. Замфир в модификации А. Реана [7] по мотивации трудовой деятельности, в основе которой положена концепция о конвергенции внутренней и внешней мотивации. Результаты сведены в табл. 2 и отражены на рис. 1.

Сравним полученные результаты: работники со стажем 1–5 лет имеют внутреннюю мотивацию. Их стимулирует значимость труда: они выполняют работу, потому что получают от нее удовольствие. Между тем, педагоги со стажем более 5 лет имеют более выраженную внешнюю положительную мотивацию. Они стимулированы материальными благами, возможностью роста по

Таблица 1

Характеристики выборки (2017 г.)

Группа испытуемых	Возраст	Образование		Семейное положение			Наличие детей
		Высшее	Среднее проф.	Замужем	Разведены	Не замужем	
Педагоги (стаж 1–5 лет) – 10 человек – 59 %	24–34	71,4 %	28,6 %	100 %	0 %	0 %	66,7 %
Педагоги (стаж более 5 лет) – 7 человек – 41 %	34–49	42 %	58 %	60 %	40 %	0 %	80 %

Таблица 2

Методика К. Замфир в модификации А. Реана

Тип мотивации труда сотрудников дошкольных образовательных учреждений					
Внутренняя		Внешняя положительная		Внешняя отрицательная	
(1–5 лет)	(более 5 лет)	(1–5 лет)	(более 5 лет)	(1–5 лет)	(более 5 лет)
60 %	33 %	40 %	47 %	0 %	20 %

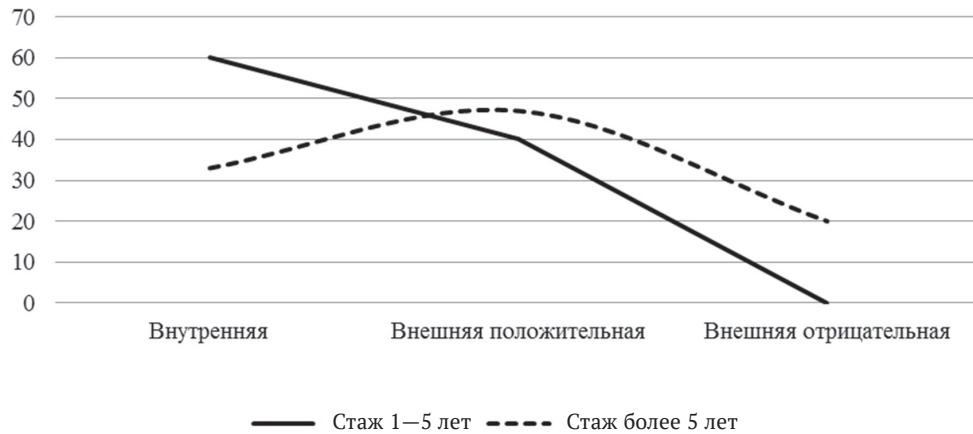


Рис. 1. Графическая интерпретация результатов исследований по методике К. Замфир

карьерной лестнице и признанием администрации, коллег и родителей детей (см. рис 1). Таким образом, молодые специалисты более ориентированы на личную значимость трудовой деятельности, чем более опытные рисунок.

Далее в исследовании был применён опросник «Словарь» [3]. Методика предназначена для оценки мотивационных установок по отношению к труду, коллективу, деньгам (табл. 3, рис. 2).

Таблица 3  
Результаты применения методики «Словарь»

Мотивы	Стаж 1–5 лет, %	Стаж более 5 лет, %
Преобразовательный	0	13
Коммуникативный	0	0
Кооперация	13	27
Утилитарный	7	40
Конкурирующий	20	7
Достижения	60	13

Сравним полученные результаты. Сотрудники со стажем 1–5 лет имеют более выраженную оценку по категории мотивов кооперация, конкурирующий и достижения. Это значит, работники мотивированы тем, что их работа важна для других (иначе говоря — для детей); предпочитают делать ту работу, которая приносит высокие результаты, превосходящие результаты других; нацелены на преодоление препятствий.

А у сотрудников со стажем более 5 лет выражены категории мотивов (утилитарный, кооперация, достижения и преобразовательный), они прилагают усилия для изменения себя и трудовой обстановки; занимаются значимой для других работой, приносящую пользу (сотрудников, администрации, родителей) (см. табл. 3). Таким образом, молодые специалисты более направлены на коллективную работу, которая будет приносить очевидные результаты. Также они более конкурируют между собой в стремлении добиться успеха (см. рис. 2).

На завершающем этапе исследования использовалась методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин [8]. Методика дает возможность схематично представить мотивационный профиль работника (табл. 4).

Полученные результаты говорят о том, что у педагогов со стажем более 5 лет доминирует мотивация на основе вознаграждения. Это продиктовано тем, что они имеют более выраженную потребность в материальных благах, так как у них есть семья и дети. И они хотели бы, чтобы их усилия отмечались и вознаграждались материально, дабы был смысл прикладывать больше усилий. Также у них выявлена большая потребность в хороших условиях работы, чем у молодых специалистов. Это говорит о том, что, утвердившись в коллективе, специалисты начинают больше требований предъявлять к условиям работы и характеру взаимоотношений

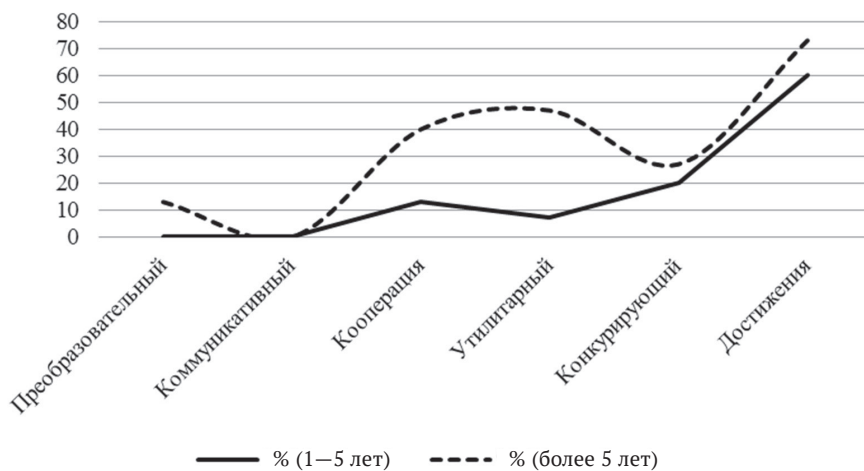


Рис. 2. Результаты исследования по опроснику «Словарь»

(см. табл. 4). Потребность в достижениях меньше наблюдается у специалистов со стажем более 5 лет и больше — у специалистов со стажем 1–5 лет. Данное обстоятельство также говорит о желании молодых утвердиться в коллективе и проявить себя. Потребность в самосовершенствовании у специалистов с опытом работы снижаются, что может быть обусловлено перемещением активности педагогов в сторону личной жизни и семьи, после того как место в коллективе более или менее определено (см. рис. 3).

Таким образом, проведенное исследование показало, что мотивационная сфера педагогов динамична. Динамика мотивации трудовой деятельности обусловлена возрастными особенностями специалистов, изменением их социального положения, неоднозначным влиянием профессии на личность. Также было выявлено, что мотивационная система в дошкольном учреждении, одинакова для всех сотрудников, как для молодых специалистов, так и для сотрудников имеющих стаж более 5 лет. Вместе с тем, устремления данных двух категорий различны (см. рис. 1–3).

Таблица 4

Результаты применения методики изучения мотивационного профиля личности

Мотивы	(1 – 5 лет), %	(более 5 лет), %
вознаграждение	0	53
условия работы	0	13
структурирование работы	0	0
социальные контакты	0	0
взаимоотношения	0	0
признание	7	0
достижение	73	13
власть и влияние	0	0
разнообразие	0	0
креативность	0	0
самосовершенствование	7	0
интересная работа	20	13

На основании изложенного авторы считают целесообразным рекомендовать дифференцированную систему стимулирования сотрудников

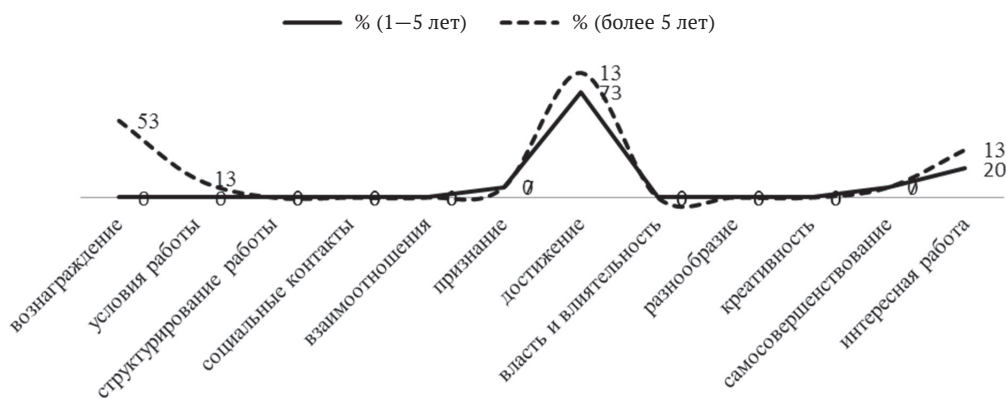


Рис. 3. Результаты исследования по методике изучения мотивационного профиля личности

детских дошкольных учреждений. В частности, руководству ДОУ следует разработать положение по стимулированию молодых специалистов, сделав акцент на учёте возрастной структуры профессиональной мотивации педагогической деятельности сотрудников (табл. 5).

В завершении отметим, что исследование мотивационной сферы служит важным фактором для результативного управления персоналом

и роста эффективности труда в ДОУ. Формирование мотивов зависит от динамичности и изменчивости мотивирующих факторов на разных уровнях профессионального развития. Крайне важно вовремя определить — какие именно мотивы становятся преобладающими. Это, в свою очередь, делает возможным максимальную погруженность сотрудника ДОУ в свою профессиональную деятельность.

Таблица 5

Дифференцированная система мотивации персонала с учётом возрастной структуры коллектива ДОУ

Категория сотрудников	Мотив	Формы и методы мотивации
I*	Мотив самореализации	Повышение квалификации, которое в свою очередь положительно сказывается на карьерном росте сотрудника и образовательном потенциале организации. Предоставление методической литературы, содействие в авторской разработке образовательной программы. Письменные и устные похвалы (грамоты, благодарственные письма и проч.)
II		Направление на курсы переподготовки, интересующие специалиста. Возможность выписывать необходимую методическую литературу и работа с ней дома Открытие своего кружка для педагогов. Рекомендации на присвоение званий, получения гранта
I	Мотив безопасности	Наличие педагогического профсоюза. Четкие должностные инструкции. Поддержка администрации ДОУ. Предоставление расширенного социального пакета Предоставление возможности оказания платных образовательных услуг.
II		Гарантия долгосрочного рабочего места в ДОУ. Защита статуса педагога со стороны администрации и коллектива. Предоставление возможностей оздоровления, занятий спортом за счёт средств ФСС и других. Предоставление питания в организации.
I	Социальный мотив	Совместное проведение досуга и мероприятий Поздравление коллег со значимыми событиями Привлечение к общественной работе, в том числе с родителями.
II		Вхождение в комиссии и комитеты по решению важных вопросов ДОУ. Повышение общественного статуса учреждения. Поддержание традиций, организационной культуры
I	Мотив признания	Аттестация на получение более высокой квалификации. Право публиковаться на сайте учреждения. Возможность участвовать в конкурсах районного, городского и международного уровня. Поощрение творчества и самостоятельности со стороны коллег и администрации ДОУ.
II		Возможность представлять учреждение на ответственных мероприятиях. Привлечение сотрудников к управленческим решениям Право быть наставником для молодых специалистов. Предоставление дополнительных полномочий.

\* Обозначения в таблице:

I. Педагоги с трудовым стажем 1—5 лет

II. Педагоги со стажем трудовой деятельности более 5 лет

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Еникеев, М. И. Общая психология / М. И. Еникеев. — М. : ПРИОР, 2007. — 267 с.
2. Коваленко, Н. В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Н. В. Коваленко // Завуч. — 2008. — № 8. — С. 32—34.
3. Кокурина, И. Г. Методика изучения трудовой мотивации, опросник «Словарь» / И. Г. Кокурина. — URL: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-slovar-avtor-ig-kokurina> (дата обращения: 20.02.18)
4. Лепешова, Е. М. Мотивирование педагогов / Е. М. Лепешова // Справ. зам. директора shk. — 2010. — № 5. — С. 79—84.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 1997. — 704 с.
6. Потемкина, О. Ф. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере / О. Ф. Потемкина. — URL: <http://psycabi.net/testy/254-test-chno-vazhno-v-zhizni-metodika-dagnostiki-sotsialno-psikhologicheskikh-ustanovok-lichnosti-v-motivatsionno-potrebnostnoj-sfere-o-f-potemkinoj> (дата обращения: 22.02.18)
7. Реан, А. А. Психология изучения личности, мотивация профессиональной деятельности, методика К. Замфир / А. А. Реан. — URL: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/122-tests-guidance/716-motivation-pr/> (дата обращения: 14.03.18)
8. Ричи, Ш. Социально-психологические проблемы личности / Ш. Ричи. — URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834/> (дата обращения: 17.03.18)
9. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 5-е изд. — М. : Дело, 2003. — 272 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Зубарева Виля Радиковна** — магистрант Челябинского государственного университета, воспитатель МДОУ ДС № 51, п. Западный. [mdou51@list.ru](mailto:mdou51@list.ru)

**Камшилов Сергей Геннадьевич** — кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета. [manager@csu.ru](mailto:manager@csu.ru)

## REFERENCES

1. Enikeyev M.I. *Obshchaya psikhologiya* [General psychology]. Moscow, Prior Publ., 2007. 267 p. (In Russ.).
2. Kovalenko N.V. *Motivatsiya i sistema stimulirovaniya pedagogov* [Motivation and incentive system of teachers] *Zavuch* [The head teacher], 2008, no. 8, pp. 32—34. (In Russ.).
3. Kokurina I.G. *Metodika izucheniya trudovoy motivatsii. Oprosnik «Slovar'»* [Methods of studying of motivation, the questionnaire of "Dictionary"]. Available at: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-slovar-avtor-ig-kokurina>, accessed 20.02.18. (In Russ.).
4. Lepeshova Ye.M. *Motivirovanie pedagogov* [Motivating teachers]. *Spravochnik zamestitelya direktora shkoly* [Directory of Deputy Director of the school], 2010, no. 5, pp. 79—84. (In Russ.).
5. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1996. 704 p. (In Russ.).
6. Potemkina O.F. *Metodika diagnostiki social'no-psihologicheskikh ustanovok lichnosti v motivacionno-potrebnostnoj sfere* [Technique for diagnostics of socio-psychological installations of the personality in motivational-requirement sphere]. Available at: <http://psycabi.net/testy/254-test-chno-vazhno-v-zhizni-metodika-dagnostiki-sotsialno-psikhologicheskikh-ustanovok-lichnosti-v-motivatsionno-potrebnostnoj-sfere-o-f-potemkinoj>, accessed 20.02.18. (In Russ.).
7. Rean A.A. *Psikhologiya izucheniya lichnosti, motivatsiya professional'noj deyatel'nosti, metodika K. Zamfir* [Psychological study of personality, motivation of professional activity, methodology K. Zamfir]. Available at: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/122-tests-guidance/716-motivation-pr>, accessed 14.03.18. (In Russ.).
8. Richi Sh. *Social'no-psihologicheskie problemy lichnosti* [Social and psychological problems of the person]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834/>, accessed 17.03.18. (In Russ.).
9. Travin V.V., Dyatlov V.A. *Menedzhment personala predpriyatiya* [Personnel Management of the enterprise]. Moscow, Delo Publ., 2003. 272 p. (In Russ.).

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Е. В. Масленникова

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Рассматриваются характеристики экономической турбулентности, приводятся направления ее изучения, дается характеристика различных подходов к исследованию способностей человека к труду, обосновывается применения термина «человеческие ресурсы» к изучению человека труда в условиях турбулентной экономики, описываются предъявляемые требования и возникающие в связи с этим проблемы в сфере человеческих ресурсов.

Ключевые слова: *рабочая сила, человеческие ресурсы, трудовой потенциал, человеческий капитал, экономическая турбулентность, общество риска.*

## HUMAN RESOURCES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

Ye. V. Maslennikova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

In the article discusses the characteristics of economic turbulence, gives directions for studying it, description of the various approaches to the study of human abilities to work, justifies the application of the term “human resources” to the study of labor in a turbulent economy, describes the requirements and the problems, which arising in connection with this in sphere of human resources.

Keywords: *labor, human resources, labor potential, human capital, economic turbulence, a risk society.*

В последнее время исследователями все чаще для описания текущей экономической ситуации используется технический термин «турбулентность». Он употребляется наряду с такими терминами, как «постиндустриальное общество», «экономика знаний», «инновационная экономика», «новая реальность», «экономика быстрых изменений»

«Глобализация и усиление взаимосвязи между странами, научно-технический прогресс и новая технологическая база превращают экономическую систему в диверсифицированную и конкурентоспособную, с ростом инновационной активности, увеличением доли высокотехнологичных и интеллектуальных отраслей. Это — особая, новая, наукоемкая экономика, в которой знания играют ключевую роль. Они являются основной производительной силой». [4. С. 12]

«Экономика, основанная на знаниях — это экономика, позволяющая превращать знания в доход, причем не только в отраслях, связанных с высокими технологиями. Характеристикой экономики, основанной на знаниях, является то, что знания стали самостоятельным мощным факто-

ром производства, который нельзя заменить другими факторами». [5, с. 101]

О. А. Латуха, Е. А. Пушкарева отмечают, что «экономика, основанная на знаниях, характеризуется более высоким уровнем рисков, с которыми сталкиваются субъекты этой экономики. Увеличивающийся темп изменений в современной экономике приводит к тому, что появление нового знания не только все быстрее обесценивает материальные элементы и факторы производства, но и делает бесполезными многие нематериальные факторы производства, вложения в которые могут окупиться не полностью или привести к убыткам. Риски, связанные с высоким темпом технологических и управленческих изменений, становятся таким образом, выше» [5. С. 102].

Е. В. Тараканова отмечает, что «риск в современном обществе становится всеохватывающим явлением также вследствие нарастания инновационности, поставленной в качестве цели развития, поскольку инновации могут быть использованы в травмогенных для общества и человека действиях» [9. С. 59]. О. Н. Яницкий [12. С. 155]

называет современное общество «обществом всеобщего риска».

Таким образом, по нашему мнению, смена технологических укладов развитие инноваций и экономики, основанной на знаниях, порождает большое количество новых рисков, подвижность и мобильность экономических процессов, нарастающую их неопределенность и непредсказуемость, противоречивость возникающих тенденций. Совокупность этих характеристик экономики можно назвать «турбулентностью» («турбулентность» — от латинского — «бурный», «беспорядочный»).

В экономической литературе под турбулентностью понимается ситуация в экономике, которая характеризуется следующими чертами:

- неопределенность и невозможность четкого описания, предсказания событий;
- сложность, взаимосвязанность и разнородность факторов, влияющих на экономику
- изменчивость силы их воздействия;
- непредсказуемость последствий и рисков технологических достижений человечества;
- высокая скорость происходящих изменений и др.

Исследование турбулентности происходит в разных аспектах:

- 1) применительно к глобальным экономическим системам, например [12], где рассматривается ее влияние на экономику страны и общество в целом (макроуровень);
- 2) на микроуровне, например, [8; 9], как определенная характеристика внешней среды, в которой действуют предприятия и организации. Здесь акцент сделан на классификацию факторов внешней среды, измерение уровня турбулентности, выработку стратегий поведения организаций в зависимости от уровня турбулентности, адаптивности организаций и ее подсистем к всевозрастающей турбулентности.

Практически все авторы придерживаются мнения, что нарастание турбулентных явлений в экономике является тенденцией и обусловлено множеством факторов. Так смена технологических укладов, развитие экономики знаний и инновационного сектора продуцируют массу рисков, что влияет на состояние всех экономических систем.

Так, например, М. С. Старикова, Т. Н. Пономарева, Ю. Л. РаSTOPчина [6. С. 187], изучая внешнюю среду предприятий, отмечают, что «на основе обобщения таких свойств организационной среды, как подвижность, скорость, сложность, неопределенность, внутренняя взаимосвязанность, направленность изменений, сделан вывод о необходимости их объединения в комплексную

характеристику — турбулентность, под которой понимается нерегулярная по времени хаотичность флуктуации параметров внешней среды предприятия».

Таким образом, по нашему мнению, турбулентность становится неотъемлемой характеристикой окружающего пространства, которая трансформирует и меняет привычный ход вещей, требует от общества адекватных ситуации изменений. Все это определяет актуальность исследования различного рода систем в условиях турбулентности экономики.

Происходящие изменения напрямую выдвигают ряд требований к качеству человеческих ресурсов. Прежде всего, это свойство адаптивности и способности быстро меняться с учетом динамики окружающей среды. Все это требует уточнения и определения основных категорий, которые позволяет наиболее адекватно ситуации описать развитие человеческих ресурсов и инструменты управления им.

В настоящее время под человеческими ресурсами понимают «часть населения государства, обладающая необходимым физическим развитием, умственными, трудовыми, творческими способностями и обеспечивающая социально-экономическое развитие общества» [2. С. 5]. Именно эта категория появилась в результате требований хозяйственной практики и эволюции представлений о роли человека в экономике.

Начало исследования способностей человека к труду и соответствующий этому категориальный аппарат начали формироваться в начале XIX в., тогда для этих целей применялась категория «рабочая сила», означавшая «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и которые он использует каждый раз, когда производит какие-либо материальные блага» [7. С. 31].

В современной западной литературе под рабочей силой понимается население в трудоспособном возрасте, предлагающее свой труд на рынке труда. В отечественной науке этому соответствует термин «трудовые ресурсы», под которыми обычно понимают «совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда» [1. С. 23]. Этот подход, рассматривающий преимущественно количественный, планово-учетный измеритель способностей человека к труду, представляется достаточно узкими и не затрагивает качественный аспект, что является наиболее важным в условиях развития инновационной экономики и экономики знаний.

Потенциальные, резервные, еще не проявившие себя способности человека к труду, возмож-

ности и механизмы их использования описываются категорией «трудовой потенциал», под которым понимается ресурсная категория, отражающая возможное количество и качество труда, которым располагает общество при данном уровне развития науки и техники» [11]. Такой подход был актуален в конце XX в., когда остро стоял вопрос поиска и реализации неиспользованных резервов повышения эффективности, прежде всего, производственной деятельности. С нашей точки зрения, в условиях современной действительности, с учетом требований турбулентности, актуальное значение имеют не все потенциальные характеристики человека, а только определенный их набор, который позволяет обеспечить работнику его конкурентоспособность, предприятию высокую эффективность деятельности, что остается за рамками рассмотрения данного подхода.

Наиболее актуальным и широко применяемым является подход к исследованию таких способностей человека к труду, которые могут принять форму капитала и стать источником будущих доходов. Центральной категорией здесь является категория «человеческий капитал», под которым понимается «сформированный в результате соответствующих инвестиций и накопленный индивидом определенный потенциал здоровья, знаний, умений и навыков, а также социальных характеристик (духовных, нравственных качеств, ценностных ориентаций), которые используются в условиях рыночной экономической системы в различных сферах общественного производства, обеспечивает повышение производительности труда, эффективности производства, национальной конкурентоспособности и оказывает влияние на величину доходов данного индивида» [10. С. 18]. Такой подход имеет большое прикладное значение, позволяет рассматривать расходы на образование как инвестиции и осознанно управлять ими. Однако с позиции исследования турбулентности экономики мы можем сделать вывод, что такой подход не учитывает количественную сторону и делает упор преимущественно на формирование качественных характеристик человека, которые в перспективе могут принести ему доход в будущем, которые в условиях неопределенности предсказать затруднительно. Кроме того, по нашему мнению, так как современная ситуация характеризуется постоянными изменениями, то повышаются риски, когда вложенные средства не успеют окупиться в полной мере.

В настоящее время наиболее часто используемой категорией является «человеческие ресурсы», которая интегрирует в какой-то степени предыдущие подходы и позволяет исследовать

способности человека к труду с позиции количественного и качественного подхода, а также на макро-, микроуровне и уровне индивида. Как отмечает С. С. Жук, «человеческие ресурсы» как экономическая категория опирается на категорию «население», отражающую, по большей мере, количественные показатели человеческих ресурсов страны, региона и т. д.; на категорию «трудовые ресурсы», всесторонне анализирующую количественные и качественные характеристики рассматриваемого ресурса в трудовой период деятельности; а также включающую в себя проанализированные нами понятия человеческого капитала и человеческого потенциала» [3. С. 26].

Таким образом, с течением времени содержание терминов, используемых для описания способностей человека к труду, изменялись, расширялись, актуальными становились те или иные аспекты в зависимости от актуальности происходящих в экономике изменений и требований хозяйственной практики. Полагаем, что в условиях турбулентности экономики для исследования и описания роли человеческого фактора в экономике, определения требований к ним с позиции социальных систем разного уровня, изучения качественных и количественных параметров наиболее адекватной категорией является категория «человеческие ресурсы». Следует подчеркнуть, что «человеческие ресурсы представляют собой интегральный социально-экономический ресурс, характеризуемый количественными показателями населения и качественными параметрами развития человеческого капитала и человеческого потенциала системы определенного уровня» [Там же].

Турбулентность как свойство экономической динамики накладывает определенные требования к качеству человеческих ресурсов. Они связаны, прежде всего, с гибкостью и адаптивностью качественных характеристик рабочей силы, способностью к быстрой перестройке в соответствии с требованиями внешней среды.

Следует отметить, что подобные требования являются дополнением к требованиям, которые налагаются на качество человеческих ресурсов развитием постиндустриального общества с преобладанием экономики инновационного типа и развитием экономики знаний. Эти требования достаточно противоречивы: с одной стороны, востребованы работники с высокими качественными характеристиками, а с другой стороны, потребности в рабочей силе постоянно снижаются.

Так, Е. В. Михалкина, О. С. Белокрылова, Е. В. Фурса при характеристике влияния постиндустриальных тенденций на развитие трудовой функции отмечают следующее: «Усиление влия-

ния информационных технологий и тенденций развития постиндустриального общества ведет к исчезновению труда и снижению потребности в рабочей силе. Доля трудовых затрат постоянно снижается. За последние 150 лет ВВП развитых стран вырос почти в 10 раз, а количество часов труда в расчете на одного работника сократилось наполовину. Трудосберегающие технологии высвобождают работников, занятых в сельскохозяйственной и промышленных отраслях. Телекоммуникационные и компьютерные технологии позволяют эффективно координировать производственный процесс, высвобождая менеджеров среднего звена. Таким образом, современный экономический рост, основанный на техническом прогрессе, трактуется как рост без рабочих мест (*jobless growth*). Программы профессиональной подготовки не решают проблемы занятости работников, высвобожденных высокотехнологичным производством» [6. С. 20].

Исходя из этого, востребованность человеческих ресурсов в целом будет сокращаться, при одновременном росте спроса на высококвалифицированную рабочую силу, обладающую рядом таких характеристик, как нестандартность мышления, гибкость, мобильность, творческий подход, умение работать в команде. Кроме того, «бурное развитие нестандартных, комбинированных форм занятости, ориенти-

рованных на снижение обязательств работодателя по отношению к работнику, господство свободы выбора ведут к постепенной смене стабильного общества труда обществом риска свободных агентов» [Там же]. Рост рисков в сфере занятости является неотъемлемой характеристикой турбулентности в экономике, и это, на наш взгляд, наиболее остро поднимет проблемы формирования человеческих ресурсов, сбалансированности рынка труда, проблемы занятости. Важнейшее требование, которое выдвигает нарастающие процессы турбулентности в экономике, адаптивность, должно быть рассмотрено, по нашему мнению, на разных уровнях экономических систем: на уровне индивида, уровне предприятия, уровне государства. На уровне индивида для обеспечения его конкурентоспособности и способности жить и обеспечивать себе доход в условиях постоянной нестабильности. На уровне предприятий закрывать потребности в человеческих ресурсах необходимого количества и качества, стоить эффективную корпоративную систему обучения. На уровне государства обеспечить адаптивность институтов профессионального образования, при одновременном сохранении их значимости, функционального назначения, что в условиях равного доступа к информации становится особенно актуальным.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков — М. : Инфра-М, 2016. — 192 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=534704> (дата обращения: 05.02.2018).
2. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков — М. : Инфра-М, 2016. — 272 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081> (дата обращения: 05.02.2018).
3. Жук. С. С. Институционально-инструментальные аспекты управления качеством человеческих ресурсов / С. С. Жук — М. : Дашков и К°, 2015. — 239 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558309> (дата обращения: 05.02.2018).
4. Кудина, М. В. Инновационная экономика: науч.-метод. пособие [Электронный ресурс] / М. В. Кудина ; под ред. М. В. Кудиной, М. А. Сажиной. — М. : Форум : Инфра-М, 2014. — 304 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=460469> (дата обращения: 15.02.2018).
5. Латуха, О. А. Экономика общества знания: научно-образовательные приоритеты развития (обзор проблемы) / О. А. Латуха, Е. А. Пушкарева // Вестн. Новосибир. гос. пед. ун-та. — 2014. — № 5 (21). — С. 99—110. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22410888> (дата обращения: 15.02.2018).
6. Михалкина, Е. В. Экономика труда : учебник / Е. В. Михалкина, О. С. Белокрылова, Е. В. Фурса. — М. : Риор : Инфра-М, 2017. — 273 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?item=author&code=67455> (дата обращения: 05.02.2018).
7. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2015. — 272 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=484520> (дата обращения: 05.02.2018).
8. Старикова, М. С. Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия / М. С. Старикова, Т. Н. Пономарева, Ю. Л. Расгопчина // Вестн. Белгород. гос. технолог. ун-та им. В. Г. Шухова. — 2017. — № 7. — С. 187—193. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29845809> (дата обращения: 05.02.2018).
9. Тараканова, Е. В. Трудовые ресурсы постиндустриального общества в контексте компетентностного подхода / Е.В. Тараканова // Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. — 2013. — № 2 (46). — С. 126—129. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20419714> (дата обращения: 05.02.2018).
10. Экономика труда : учеб. пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Л. И. Сланченко и др. — М. : Инфра-М, 2018. — 171 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=770292> (дата обращения: 05.02.2018).

11. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. — М. : Экзамен, 2002. — 736 с.

12. Яницкий, О. Н. «Турбулентные времена» как проблема общества риска / О. Н. Яницкий // Общественные науки и современность. — 2011. — № 6. — С. 155–164. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17051918> (дата обращения: 05.02.2018).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Масленникова Елена Васильевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. [evm26@mail.ru](mailto:evm26@mail.ru)

#### REFERENCES

1. Buhalkov M.I. *Upravlenie personalom: razvitie trudovogo potenciala* [Personnel management: labour potential development]. Moscow, Infra-M Publ., 2016. 192 p. Avialable at: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=534704>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

2. Eremin V.I., Shumakov Yu.N., Zharikov S.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Moscow, Infra-M Publ., 2016. 272 p. Avialable at: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081> (In Russ.).

3. Zhuk S.S. *Institucional'no-instrumental'nye aspekty upravleniya kachestvom chelovecheskih resursov* [Institutional and instrumental aspects of human resources quality management]. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2015. 239 p. Avialable at: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558309>, accessed 05.02.2018, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

4. Kudina M. V. *Innovacionnaya ehkonomika* [Innovative economy] Moscow, Forum Publ., Infra-M Publ., 2014. 304 p. Avialable at: [znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=460469](http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=460469), accessed 15.02.2018. (In Russ.).

5. Latuha O.A., Pushkareva E.A. *Ekonomika obshchestva znaniya: nauchno-obrazovatel'nye priority razvitiya (obzor problemy)* [Economics of knowledge society: scientific and educational development priorities (review of the problem)] *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of Novosibirsk State Pedagogical University], 2014, no. 5 (21). pp. 99–110. Avialable at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22410888>, accessed 15.02.2018. (In Russ.).

6. Mihalkina E.V., Belokrylova O.S., Fursa Ye.V. *Ekonomika truda* [Labor Economics]. Moscow, Rior Publ., Infra-M Publ., 2017. 273 p. Avialable at: <http://znanium.com/catalog.php?item=author&code=67455>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

7. Ostapenko Yu. M. *Ehkonomika truda* [Labour Economics]. Moscow, Infra-M Publ., 2015. 272 p. Avialable at: <http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=484520>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

8. Starikova, M.S., Ponomareva T.N., Rastopchina Yu.L. *Instrumentarij ocenki turbulentsnosti vneshnej sredy predpriyatiya* [The tools for evaluating the turbulence of the external environment of the enterprise]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V.G. Shuhova* [Vestnik of Belgorod state technological University named after V. G. Shukhov], 2017, no. 7. pp. 187–193. Avialable at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29845809>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

9. Tarakanova E.V. *Trudovye resursy postindustrial'nogo obshchestva v kontekste kompetentnostnogo podhoda* [Labor resources of post-industrial society in the context of competence approach] *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ehkonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Saratov state socio-economic University], 2013, no. 2 (46) pp. 126–129. Avialable at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20419714>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

10. Asaliev A.M., Vukovich G.G., Slanchenko L.I. et al. *Ekonomika truda* [Labor economics]. Moscow, 2018. 171 p. Avialable at: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=770292>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

11. Volgina N.A., Odegova Yu.G. (ed.) *Ekonomika truda: (social'no-trudovye otnosheniya)* [Labor economics: (social and labor relations)]. Moscow, Ekzamen Publ., 2002. 736 p. (In Russ.).

12. Yanickij O.N. «Turbulentnye vremena» kak problema obshchestva riska [“Turbulent times” as a problem of risk society]. *Obshchestvennyye nauki i sovremennost'* [Social Sciences and Modernity], 2011, no. 6. pp. 155–164. Avialable at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17051918>, accessed 05.02.2018. (In Russ.).

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СЕТЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА — ПОДХОДЫ И МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Ю. Н. Старцев

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Сетевые компетенции управленческого персонала являются его качественными характеристиками. Поэтому количественная оценка уровня их развития может быть произведена исключительно косвенно, то есть по степени изменения каких-либо величин, зависящих от уровня развития компетенций. В связи с этим в статье предложен подход и методика расчёта некоторых величин, существенно зависящих от развития сетевых компетенций управленческого персонала, что позволяет их косвенно оценить.

Ключевые слова: *сетевые компетенции управленческого персонала, косвенная оценка, подход и методика косвенной оценки.*

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE NETWORK FORMATION OF COMPETENCIES OF MANAGEMENT PERSONNEL — APPROACHES AND METHODOLOGICAL TOOLS

Yu.N. Startsev

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

Network competencies of management personnel are its qualitative characteristics. Therefore, the quantitative assessment of the level of their development can be made only indirectly, that is, according to the degree of change of any values depending on the level of development of competencies. In this regard, the article proposes an approach and methodology for calculating some quantities that depend significantly on the development of network competencies of management personnel, which allows them to be indirectly assessed.

Keywords: *network competencies of management personnel, indirect assessment of their development, approach and methods of indirect assessment.*

Описание и анализ различных эффектов использования компетенций управленческого и рабочего персонала в настоящее время рассматриваются как в монографиях, так и в многочисленных статьях. Однако случаи освещения эффективности использования сетевых компетенций, тем более случаи оценки подобной эффективности встречаются весьма редко и носят они, как правило, незавершённый характер (например, см. работы Н. Р. Бальнской [1; 2 и др.]). Поэтому в настоящей работе предпринята попытка определения данного эффекта с учётом того, что компетенции являются чисто качественными величинами. Иначе говоря, в данной работе исходным является тезис: *эффективность использования сетевых компетенций управленческого персонала определяется как степень влияния*

*данных компетенций на процессы достижения поставленных целей через взаимодействие с рабочим персоналом, то есть через процессы организации действий конкретных исполнителей.*

В экономическом смысле эффективность использования сетевых компетенций следует понимать как отношение приращения ценности результата, полученного в процессе совершенствования организации за счёт используемых сетевых компетенций, к затратам на развитие их у управленческого персонала.

Определение эффективности использования сетевых компетенций подразумевает их количественную оценку. Сами же сетевые компетенции являются исключительно качественными характеристиками управленческого персонала. Отсюда оценка эффективности использования

сетевых компетенций управленческого персонала представляет собой определение экономического эффекта, который выражается в росте производительности труда первичного коллектива (бригады, смены, экипажа и т. д.) благодаря увеличению производительного (эффективного) времени работы используемого оборудования, являющегося результатом усиления связности и скоординированности действий рабочего персонала или, иначе говоря, значительным усилением роли горизонтальных связей, которого можно добиться в результате формирования сети.

Для получения указанной оценки был использован методический подход и соответствующий инструментарий, предложенный в работах Т. А. Коркиной [3. С. 214–215; 4. С. 235–236]. Суть его сводится к прохождению последовательности этапов, приводящих в итоге к расчёту экономической эффективности инвестиций в формирование и развитие сетевых компетенций управленческого персонала. Фактически Т. А. Коркиной создан расширенный алгоритм (расширенный в смысле формирования на каждом этапе совокупности алгоритмов более низкого уровня) расчёта подобных эффективностей, хотя она в своих работах термин «алгоритм» не употребляет.

Рассмотренный подход и методический инструментарий для оценки эффективности применения сетевых компетенций управленческого персонала рассмотрим через диагностику (выявление) соответствующих резервов производства.

В литературе имеется достаточно много определений понятия «резервы производства». В связи с этим А. С. Костарев для повышения определённости в понимании этих факторов дал в своей монографии анализ этих определений. На основе данного анализа в настоящей работе резервы производства определяются как «возможности улучшения использования ресурсов предприятия в результате совершенствования организации труда, процессов производства и управления, а также интенсификации технологических процессов» [5]. Резервы производства в общем виде представляют собой две самостоятельные категории:

- очевидные резервы, то есть явные возможности по улучшению использования известных внутренних и внешних ресурсов предприятия, которые до этого по разным причинам не использовались, но всегда фигурировали в различных отчётных документах;
- неочевидные резервы в виде возможности снижения производственных потерь, которые возникают в связи с отклонениями производственных процессов от установ-

ленных технологических режимов, простоями по различным причинам, поломками оборудования, недисциплинированностью персонала и т. д., и которые, как правило, проявляются в результате специальных исследований [6–8].

В соответствии с приведённой классификацией резервы предприятия, обусловленные улучшением связности и скоординированности действий персонала, относятся ко второй категории, то есть неочевидным резервам, так как они, с одной стороны, обусловлены простоями и нерациональным использованием оборудования, обусловленными потерями времени из-за нехватки взаимопонимания между отдельными субъектами и вытекающими из этого нарушениями рациональной последовательности действий, а с другой стороны, интенсивным поиском дополнительных возможностей, главным образом, по сокращению расхода различных ресурсов (времени работы, топлива, электроэнергии и т. д.). И то, и другое направления поиска неочевидных резервов стимулируется установившимися сетевыми отношениями, обеспечивающими максимальное взаимопонимание между отдельными работниками.

Также поиски дополнительных неочевидных резервов обусловлены множественностью конкретных путей выполнения отдельных процедур и операций. Поэтому наиболее эффективный поиск и вовлечение в рабочие процессы неочевидных резервов осуществляется через креативные процессы, идущие в среде управленческого и рабочего персонала, и проявляются при реализации производственной концепции «работа как диалог» [9].

Неочевидные резервы производства именно потому и являются неочевидными, что они, как правило, плохо диагностируются в понятиях, принятых в данной сфере деятельности или на данном предприятии. Здесь уместно привести высказывание знаменитого физика Альберта Эйнштейна в связи с открытием им теории относительности. На вопрос журналиста: «Как Вы до этого додумались?» — он ответил: «Все знают, что это невозможно. Но вот приходит невежда, которому это неизвестно — он-то и делает открытие» [10]. В условиях реального производства это приводит к тому, что рабочие, руководители и специалисты, обученные оперировать набором известных приёмов и технологий разрешения возникающих производственных проблем и, как правило, привыкшие действовать в соответствии с данными приёмами и технологиями, просто не выходят на неочевидные проблемы, так как это процесс креативный и носящий все признаки изобретательства, то есть подразумевает поиск

нужного решения во всех доступных зонах, спонтанность действий работников и неожиданность находки. Подобные процедуры относятся к теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) и потому в настоящей работе прямо не рассматриваются [11; 12].

Ниже приведена последовательность этапов предлагаемого алгоритма оценки эффективности формирования сетевых компетенций управленческого персонала, построенного на основе предложений Т. А. Коркиной, а также раскрыто их содержание в приложении к ситуации, описанной в статье А. И. Кукаренко с соавторами. Суть данной ситуации заключается в том, что формирование на угольном разрезе «Новошахтинский» ОАО «Приморскуголь» комплексной бригады, состоящей из экскаваторщиков, водителей автосамосвалов, бульдозеристов и других работников, и работающую на единый наряд, позволило поднять реальную выработку современного экскаватора HITACHI EX2500 практически в два раза. Подобные мероприятия потребовали от управленческого персонала не только проявления сетевых компетенций (комплексная бригада, работающая на бригадном подряде, по факту является сетью, так как каждый член бригады заинтересован в успешной деятельности всех других), обеспечивающих связность и скоординированность взаимодействий членов бригады, но и проведение целого ряда организационных мероприятий, обеспечивших эффективное взаимодействие людей, агрегатов и оборудования. Суть данных организационных мероприятий в данном случае проявилась в разработке и внедрении управленческим персоналом специальных регламентов, определяющих технологии взаимодействия системы «экскаватор — автосамосвал — бульдозер», обеспечивающих минимальные потери времени при их взаимодействии при проведении подготовительно-заключительных операций в забое, где добывался уголь, при ремонтах и обслуживании оборудования и т. д. Введённые регламенты оказались достаточно жёсткими для рабочего персонала, поэтому в бригаду был специально введён диспетчер-организатор, отслеживающий темп и последовательность выполнения регламентированных операций [13].

После проведения указанных операций алгоритм расчёта эффективности стал выглядеть следующим образом:

1. Сетевизация, то есть в данном случае создание комплексной бригады, работающей на бригадном подряде, обеспечивает снижение потерь рабочего времени экскаватора, что приводит к росту его времени эффективного работы  $+\Delta T_{эф}$ , то есть того времени,

в течении которого экскаватор непосредственно отгружает уголь.

2. Рост эффективного времени работы  $+\Delta T_{эф}$  приводит к росту производительности экскаватора по отгрузке угля  $+\Delta P_{экс}$  и, соответственно, к росту производительности труда экипажа экскаватора  $+\Delta P_{экип}$  благодаря сетевизации производственных отношений.
3. Рост производительности экскаватора по отгрузке угля  $+\Delta P_{экс}$  даёт рост количества отгружаемого угля  $+\Delta Q_{экс}$  благодаря сетевизации производственных отношений.
4. Рост количества отгружаемого экскаватором угля  $+\Delta Q_{экс}$  даёт рост выручки угледобывающего предприятия благодаря введению сетевых отношений в процессы добычи угля:

$$+\Delta V_{выр} = +\Delta Q_{экс} \times \Pi_{угля},$$

где  $\Pi_{угля}$  — продажная цена отгружаемого угля.

5. Рост выручки угледобывающего предприятия  $+\Delta V_{экс}$  даёт рост его прибыли за счёт сетевизации производственных отношений:

$$+\Delta P_{пр} = +\Delta V_{выр} \times (\Pi_{угля} - C_c),$$

где  $C_c$  — себестоимость отгружаемого угля.

6. Рост прибыли угледобывающего предприятия даёт рост его рентабельности благодаря внедрению сетей:

$$+\Delta R_c = (+\Delta P_{пр} / C_c) \times 100 \%$$

Здесь в себестоимость добытого угля  $C_c$  включена стоимость подготовки и переподготовки управленческого персонала для работы в условиях сетевого производства —  $C_{сет\ УП}$ .

В итоге рост экономической эффективности производства — рентабельности от внедрения сетевых отношений в производственный процесс составит

$$+\Delta \mathcal{E}_{сет} = +\Delta R_{сет} = (+\Delta P_{пр} / C_{сет\ УП}) \times 100 \%$$

По данной формуле рассчитывается экономическая эффективность инвестиций в развитие сетевых компетенций управленческого персонала. При этом:

- если  $+\Delta \mathcal{E} > 1,0$ , то экономическая эффективность инвестиций высокая и у руководства предприятия есть прямой интерес к развитию данного проекта;
- если  $+\Delta \mathcal{E} \approx 1,0$ , то экономическая эффективность инвестиций средняя и руководству предприятия необходимы

дополнительные факторы, стимулирующие развитие подобных проектов;

- если  $+ΔЭЭ < 1,0$  экономическая эффективность инвестиций низкая и, соответственно, данный проект является непривлекательным.

Таким образом, прирост экономической эффективности  $+ΔЭЭ$  определяется как отношение прироста выручки предприятия в результате инвестиций в подготовку сетевых компетенций управленческого персонала к величине этих инвестиций. В первом приближении в качестве данных инвестиций может выступать стоимость подготовки управленческого персонала в сфере сетевых компетенций.

В настоящей работе не рассматривается полный цикл анализа финансово-хозяйственной

деятельности предприятия в связи с учётом сетевых компетенций управленческого персонала, а приведены только анализ и результаты, приводящие к позитивным экономическим эффектам, таким как приращение времени эффективной работы оборудования и экономия различных ресурсов.

В таблице приведены три основных направления возможного использования сетевых компетенций управленческого персонала, которые позволяют получать конкретные управленческие и экономические эффекты.

Сравнение оценки фактического эффективного времени работы и израсходованных материалов с запланированными позволяет получать информацию для контроля производственных процессов и обоснованного управления

#### Направления использования сетевых компетенций управленческого персонала на производстве

Направления использования сетевых компетенций УП	Сущность процесса использования сетевых компетенций УП	Управленческий эффект от применения сетевых компетенций УП к деятельности РП	Метод реализации	Экономический эффект от применения сетевых компетенций УП к деятельности РП
А. Создание условий для формирования общесетевых ресурсов	Формирование банка готовых решений и технологий на основе компетенций участников сети	А1. Экономия рабочего времени. А1.1. Совершенствование организации (взаимоузка) рабочих процессов. А1.2. Индивидуальное повышение технических компетенций участников сети. А1.3. Взаимное повышение сетевых компетенций участников сети. А2. Экономия расходных материалов, энергии, услуг со стороны и т. д.	Микросовещание – диалог. Наставничество (менторинг + коучинг) классическое и взаимное (комплементарное).	– $Δ$ неэффективного времени;  – $Δ$ расходных материалов, энергии, услуг со стороны и др.
Б. Создание условий для проявления коллективной инициативы	Пополнение банка готовых решений и технологий на основе сетевого стимулирования рационализаторства и изобретательства	Б1. Расширение технических, технологических и организационных возможностей участников сети	Микросовещание – диалог. Наставничество классическое и взаимное	– $Δ$ неэффективного времени; – $Δ$ расходных материалов, энергии, услуг со стороны и др.
В. Создание условий для формирования социальных фильтров	Формирование социальных фильтров в виде взаимопонимающей и взаимодополняющей сети (сплочённого коллектива) на основе совершенствования корпоративной культуры	В1. Усиление взаимопонимания и взаимодополнения отдельных участников сети на основе совершенствования корпоративной культуры. В2. Отсевание участников сети не разделяющих приоритеты сети. В3. Ликвидация оснований для возникновения рестрикционизма и оппортунизма участников сети	Свободный обмен мнениями – диалоги.  Публичное обсуждение, принятие решения большинством голосов, оформление протокола. Совещание всего коллектива Микросовещание – диалог	– $Δ$ неэффективного времени;  – $Δ$ неэффективного времени;  – $Δ$ неэффективного времени

ими. В частности, это позволяет выявлять резервы производительности труда рабочего персонала, что в свою очередь позволяет обеспечить требуемую эффективность выполнения технологических процессов и нужную динамику технико-технологического перевооружения предприятия.

Очевидные и неочевидные резервы существуют на самых разных направлениях развития предприятия. В настоящей работе в соответствии с заявленной темой исследования «оценка эффективности формирования сетевых компетенций управленческого персонала» рассмотрены три специфических направления, обусловленные

привнесением в производство именно сетевых отношений:

- формирование общесетевых ресурсов;
- сетевое формирование коллективной инициативы;
- сеть как социальный фильтр.

В таблице дана детализация перечисленных основных направления возможного использования сетевых компетенций управленческого персонала, которые позволяют получать конкретные управленческие и экономические эффекты. Из детализации видны сущность, управленческие и экономические эффекты применения сетевых компетенций.

### Список литературы

1. Балынская, Н. Р. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда : монография. — СПб. : Инфо-да, 2014. — 144 с.
2. Балынская, Н. Р. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия / Н. Р. Балынская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына // *Вопр. управления.* — 2015. — № 2 (14). — С. 127—138.
3. Коркина, Т. А. Инвестиции в человеческий капитал горного предприятия: теория и практика управления / Т. А. Коркина. — Екатеринбург : Изд-во Урал. отд. Рос. акад. наук, 2009. — 275 с.
4. Коркина, Т. А. Управление инвестициями в человеческий капитал угледобывающего предприятия : дис. ... д-ра экон. наук / Т. А. Коркина. — Челябинск : Юж.-Урал. гос. ун-т, 2010. — 364 с.
5. Костарев, А. С. Резервы развития угледобывающего предприятия // *Гор. информ.-аналит. бюл. (науч.-техн. журн.). Отд. ст. (спец. вып.).* — 2013. — № 12. — С. 9—12.
6. Балашова, Е. С. Оценка резервов производства, способствующих формированию эффективной и результативной производственной системы / Е. С. Балашова // *Информационно-управляющие системы.* — 2014. — № 6. — С. 123—128.
7. Корсунцева, О. В. Производственный потенциал предприятий машиностроения: оценка, динамика, резервы повышения : монография. — М. : Инфра-М, 2016. 211 с.
8. Швец, И. Б. Управление производственными запасами на предприятии : монография / И. Б. Швец, И. А. Бондарева. — Донецк : Нац. акад. наук Украины ; Ин-т экономики промышленности, 2003. — 182 с.
9. Копылов, Г. Сеть как организационный принцип : рец. на кн. «Charls M. Savage. 5<sup>th</sup> generation management: integrating enterprises through human networking». Digital press, 1990. 262 p. / Г. Копылов // *Кентавр.* — 1992. — № 3. — URL: <http://www.isn.ru/econ/netorg.doc> (дата обращения: 17.11.2010).
10. 40 гениальных цитат Альберта Эйнштейна. По книге Alice Calaprice “The New Quotable Einstein”. URL: <https://www.adme.ru/vdohnovenie/bezotnositelnyj-ejnshtejn-649455/> (дата обращения: 21.01.2017).
11. Альтшуллер, Г. С. Найти идею: введение в ТРИЗ / Г. С. Альтшуллер. — М. : Альпина бизнес букс, 2007. — 400 с.
12. Злотин, Б. А. Модели для творца / Б. А. Злотин, А. В. Зусман // *Журнал ТРИЗ.* — 1993. — № 1. — С. 82—91.
13. Кукаренко, А. И. Роль организации производства при техническом перевооружении / А. И. Кукаренко, В. В. Ломовцев, А. В. Дьяконов, И. Г. Шестаков, В. А. Постолякин, С. В. Косых, С. В. Ковшура, Е. Е. Соболева, В. А. Хажиев. // *Уголь.* — 2011. — Июнь. — С. 70—72.

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Старцев Юрий Николаевич** — кандидат технических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. [uns47@mail.ru](mailto:uns47@mail.ru)

### REFERENCES

1. Balynskaya N.R. *Upravlenie personalom predpriyatiya na osnove mekhanizmov stimulirovaniya reproduktivnogo truda* [Personnel management of the enterprise on the basis of mechanisms of stimulation of reproductive work]. St. Petersburg, 2014. 144 p. (In Russ.)
2. Balynskaya N.R., Kuznetsova N.V., Sinitsyna O.N. *Pokazateli otsenki kadrovogo potentsiala predpriyatiya* [Indicators of assessment of the personnel potential of the enterprise]. *Voprosy upravleniya* [Management issue]. 2015, no. 2 (14), pp. 127—138. (In Russ.)
3. Korkina T.A. *Investitsii v chelovecheskij kapital gornogo predpriyatiya: teoriya i praktika upravleniya* [Investments in human capital of mining enterprise: management theory and practice]. Ekaterinburg, The Ural Branch of the Russian Academy of Sciences Publ., 2009. 275 p. (In Russ.)

4. Korkina T.A. *Upravlenie investitsiyami v chelovecheskij kapital ugledobyvayushhego predpriyatiya* [Management of investments in human capital of the coal mining enterprise]. Abstract of thesis. Chelyabinsk: South Ural State University Publ., 2010. 364 p. (In Russ.)
5. Kostarev A.S. Rezervy razvitiya ugledobyvayushhego predpriyatiya [Reserves of coal mining enterprise development]. *Gornyy informatsionno-analiticheskij byulleten' (nauchno-tekhnicheskij zhurnal). Otdel'naya stat'ya (spetsial'nyj vypusk)* [Mining information and analytical bulletin (scientific and technical journal). Separate article (special issue)], 2013, no. 12, pp. 9–12. (In Russ.)
6. Balashova E.S. Otsenka rezervov proizvodstva, sposobstvuyushhikh formirovaniyu ehffektivnoj i rezul'tativnoj proizvodstvennoj sistemy [Evaluation of production reserves that contribute to the formation of an efficient and effective production system]. *Informatsionno-upravlyayushhie sistemy* [Information management systems]. 2014, no. 6, pp. 123–128. (In Russ.)
7. Korsuntseva O.V. *Proizvodstvennyj potentsial predpriyatij mashinostroeniya: otsenka, dinamika, rezervy povysheniya* [The production potential of the enterprises of mechanical engineering: assessment, dynamics, reserves increase]. Moscow, Infra-M Publ., 2016. 211 p. (In Russ.)
8. Shvets I.B., Bondareva I.A. *Upravlenie proizvodstvennymi zapasami na predpriyatii* [The inventory management in the enterprise]. Donetsk, National Academy of Sciences of Ukraine Publ., Institute of industrial economics Publ., 2003. 182 p. (In Russ.)
9. Kopylov G. *Set' kak organizatsionnyj printsip: retsenziya na knigu "Charls M. Savage. 5<sup>th</sup> generation management: integrating enterprises through human networking"*. Digital press, 1990. 262 p. [Network as an organizational principle: book review "Charls M. Savage. 5<sup>th</sup> generation management: integrating enterprises through human networking". Digital press, 1990. 262 p.]. *Kentavr* [Centaur], 1992, no. 3. Available at: <http://www.isn.ru/econ/netorg.doc>, accessed 17.11.2010. (In Russ.)
10. *40 genialnykh tsitat Alberta Eynshteyna. Po knige Alice Calaprice "The New Quotable Einstein"* [40 brilliant quotes by Albert Einstein. By Alice Calaprice "The New Quotable Einstein"]. Available at: <https://www.adme.ru/vdohnovenie/bezotnositelnyj-ejnshtejn-649455>, accessed 21.01.2017 (In Russ.)
11. Al'tshuller G.S. *Najti ideyu: vvedenie v TRIZ* [To find an idea: introduction to TRIZ]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2007. 400 p. (In Russ.)
12. Zlotin B.A. Modeli dlya tvortsa [The model for the Creator] *Zhurnal TRIZ* [Journal of TRIZ], 1993, no. 1, pp. 82–91. (In Russ.)
13. Kukarenko A.I. Rol' organizatsii proizvodstva pri tekhnicheskome perevooruzhenii [The role of production organization in technical re-equipment] *Ugol'* [Coal], 2011, June, pp. 70–72. (In Russ.)

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЮРИДИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ИНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

ECONOMIC, LEGAL, SOCIAL  
AND OTHER BASES OF MANAGEMENT

УДК 352/354  
ББК 63. 3 (0=4 Фра

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА В V РЕСПУБЛИКЕ

*Д. Х. Саликов*

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Статья посвящена традициям, истории становления государственной службы Франции. Раскрываются порядок отбора кандидатов на должности гражданской службы в этой стране, структура государственной службы в этой стране, права и обязанности чиновников, комплектация государственной службы. Обозначены перспективы развития государственной службы в V республике.

Ключевые слова: *государственная служба, руководство публичной службой, Общий устав государственной службы, Национальная административная школа, бюрократия.*

## PUBLIC SERVICE IN THE V REPUBLIC

*D.H. Salikov*

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the traditions, the history of the French civil service. Disclosed the order of selection of candidates for the posts of civil service in the country, the structure of the public service in this country, the rights and duties of officials, the formation of the public service. Prospects of civil service development in the Republic V, content of the ongoing reforms in recent decades of the public service.

Keywords: *public service, public service management, General Charter of public service, the National School of administration, bureaucracy.*

Актуальность проблематики специального научного рассмотрения места и роли государственной службы в механизме государственного управления в РФ и в других странах заключается в том, что это позволяет подробно остановиться на следующих вопросах, таких как: сущность, цели, функции, правовые основы, формы, методы и принципы государственно-служебной деятельности, нормативное закрепление существенных сторон и взаимосвязей государственного управления.

Усиливает актуальность данной проблематики и то, что «пока в России отсутствует целост-

ная система государственной службы. В законодательстве и реальной практике управления организации государственной службы имеется немало противоречий и пробелов» [7. С. 466]. «Осложняют ситуацию коррумпированность и высокий уровень бюрократизации служебных отношений» [Там же. С. 467].

В современной России продолжается поиск эффективной модели управления государственной службы. Этим объясняется проведение административных реформ в РФ, о которых пишут современные российские исследователи,

анализирующие проблемы реформирования государственной службы, такие как И. А. Воронина [2], С. Н. Дубик [4], Т. Я. Хабриева [10] и другие.

Отсюда внимание к мировому опыту управления государственной службой, хотя не всегда этот опыт дает убедительные образцы подходов к задаче управления данной сферой.

Нужно отметить, что зарубежный опыт дает следующие модели управления государственной службой.

Прежде всего упоминают романо-германскую систему с ее склонностью к кодификации норм служебного права, стремлением к простоте и точности, высокой ответственности, регламентацией буквально ежедневных действий чиновников, иерархичностью, «кастовости» и верностью государству. «Чиновничество в ФРГ является одним из важнейших уравнивающих, стабилизирующих социальных институтов, который честно и профессионально отстаивает и защищает интересы государства и народа» [7. С. 495].

Англосаксонская система опирается на судебную практику, законы, и, в большой степени, на нормативные правовые акты правительства. «Гражданский слуга Ее Величества» относительно свободен по отношению к властным инстанциям, так как в англоязычных странах сильны традиции плюрализма, в том числе и в системе государственного управления.

В США, как и двести лет тому назад, все базируется на конституционном принципе самоуправления «свободных людей на свободной земле». Американское общество стремилось всегда существовать не только благодаря приказам и контролю, а на идее и практике самоуправления и консенсуса. Поэтому в США государственная служба ориентируется не на абстрактные государственные интересы, превалирующими над интересами индивида и общества, как это принято в странах «второго и третьего мира», а на интересы конкретного гражданина как «клиента» в широком смысле этого слова. Принципы личных заслуг и служебных достижений являются определяющими в карьерном продвижении чиновника.

Особенностью же французской системы является относительная закрытость государственной службы, четкая регламентация деятельности, иерархичность, преданность государству, высокий профессионализм. «Правовое положение чиновника определяется его местом в штате государственного административного органа на постоянной основе и соответствующим рангом в административной иерархии» [Там же].

Во Франции, являющейся унитарным государством, традиционно сильны позиции центральной власти. Именно в этой стране ранее других

сложилось централизованное государство (к середине XV века), раньше других европейских стран началось формирование бюрократической аппаратуры во времена, когда первыми министрами были кардиналы Ришелье (1624—1642) и Мазарини (1643—1651, 1653—1660), прочнее был абсолютистский режим, опирающийся на чиновничество, обособившегося от гражданского общества. После свержения монархических режимов Бурбонов и Бонапарттов, революционные правительства нуждались в разветвленном государственном аппарате, который и при монархии и при республиках был не столько наемным чиновником государства, сколько одним из воплощений этого самого государства.

Нужно также отметить, что современные унитарные государства Европы имеют государственный аппарат, структурированный по французскому образцу [1. С. 161]. Государственная служба Франции приобрела, наряду с Германией, классический для континентальной Европы характер. Термин «бюрократизм» французского происхождения. Французская государственная служба традиционно является иерархичной и кадровой [8. С. 281].

Внешне она декларировалась как открытая. Но фактически чиновничество пополнялось за счет выходцев из экономической и академической элиты. О значимости и элитарности чиновничества говорит тот факт, что в период V республики несколько президентов были выходцами из этого слоя — Ж. Помпиду (1969—1974), В. Жискард д'Эстен (1974—1981), Ж. Ширак (1995—2007). Хотя в последние десятилетия все же происходит демократизация административной элиты республики.

Централизация и институализация государственного аппарата оформились во время Первой империи, когда Наполеон I (1804—1815) положил в основу функционирования бюрократического аппарата принципы, взятые им из почитаемых императором институтов — армии и церкви. «В представлении Наполеона идеальный имперский чиновник должен был быть «наполовину военным, наполовину священником». Поэтому наполеоновская бюрократия «полувоенного типа» была основана на трех принципах: иерархии, дисциплине и унификации. Мечтой императора было создание корпуса чиновников, служивших только общественному интересу» [1. С. 162].

Именно во Франции появилась сеть специализированных учебных заведений, в которых готовили чиновников: Политехническая школа (в момент создания в 1794 г. именовалась Центральной Школой Государственных работ, а при Наполеоне получила свое название и статус военной школы и девиз «За Родину, Науку и Славу»),

Высшая нормальная школа (1794 г.), Национальная административная школа (1945 г.).

В настоящее время деятельность государственных служащих регламентируется комплексов законов, составляющих разделы Общего устава служащих государства и территориальных коллективов (приняты в 1983-1986 гг.). «Во Франции государственными служащими являются все служащие государства как публичного юридического лица — его законодательных, исполнительных и судебных органов, как в столице, так и за ее пределами. Помимо государственной службы Законом 1984 г. учреждена также публичная служба местных сообществ, регулируемая особо. Поскольку каждое публичное юридическое лицо — самостоятельный работодатель, в правовом положении его служащих имеются свои особенности» [3].

В послевоенный период, во время Четвертой республики (1946—1958), были проведены административные преобразования, направленные на то, чтобы укрепить статус государственной службы, установить ее новую структуру, заработную плату, закрепить обособление ее через подчинение аппарата особым правилам, отличным от регулирования трудовых отношений в частной сфере (Общий устав государственной службы 1946 г.). Но одновременно этот закон и последующие расширял права государственных служащих (право на забастовку, профсоюзы, гарантии занятости сотрудникам после ликвидации должностей) [8. С. 286].

С установлением V республики (1958 г.) влияние чиновничества на политические процессы усилилось. Это объяснялось стремлением поднять эффективность аппарата, сделать его более самостоятельным в отношениях с представительными органами власти.

Конституция 1958 г. отразила классические для Франции взгляды Ш. де Голля (1958—1969), считавшего полностью подконтрольное президенту и правительству чиновничество одной из важнейших основ республики. Уже в 1959 г. президент, используя полученное по Конституции право, издал новый ордонанс о статусе чиновничества. Он внес в Закон 1946 г. не много поправок, но все они имели одну цель — усиление иерархичности и подчиненности чиновничества политической власти [5].

Цели государственных служащих сформулировал в своих работах М. Дебре (1912—1996), голлист, основатель Национальной административной школы, давшей Франции нескольких президентов и премьеров, один из составителей Конституции 1958 г., первый премьер-министр V республики (1959—1962 гг.). Он считал, что: «Должно быть абсолютное подчинение приказам

правительства, которое несет всю заботу о государстве; специализация, неизбежная в современном государстве, не должна мешать солидарному действию аппарата; выполняя распоряжения правительства, чиновники должны проявлять самостоятельность; субординация должна сочетаться с их автономией, субординация существует внутри учреждения, автономия — во взаимодействиях с другими органами» [Там же].

К государственным служащим в республике относятся все лица, получающие заработную плату за счет государственного бюджета. Но по закону к ним относятся лишь те, кто имеет особый статус и связанные с ним права и обязанности.

Современная система публичной службы регулируется пакетами законов, принятых в 1983—1986 гг., которые легли в основу ныне существующего Устава государственной службы. В 1981 г. к власти пришел президент-социалист и на выборах в парламент тоже победили социалисты, которые сформировали правительство. Социалисты провели децентрализацию во Франции. «Часть полномочий экономического и социального планирования была передана от центральной администрации регионам. Налогообложение, образование, здравоохранение и экономическое развитие стали сферой полномочий администрации в 22 регионах и 96 департаментах. Закон 1982 г. переименовал назначаемых Парижем префектов в специальных уполномоченных Республики, их власть стала немного больше, чем власть полиции или пожарной охраны. Тем самым Франция после пяти веков неуклонной централизации пустилась в обратный путь» [1. С. 166].

Согласно Уставу, в систему входят не только чиновники центральных учреждений, но и сотрудники органов местного самоуправления и государственных медицинских учреждений. К служащим относятся также военные и судебские, но их деятельность регламентируется иными нормативными актами страны.

Статус профессионального чиновника определяется отношением его к *разряду* (квалификация, дающая право занять определенную должность), *должности* (совокупность обязанностей), *кадру* (совокупность функциональных и иерархично равных должностей в одной сфере деятельности), *корпусу* (совокупность иерархически разных должностей в одной сфере деятельности), *классу* (положение чиновника во всем государственном аппарате, а не в его ведомстве, важность и сложность его работы).

С 1946 г., когда были введены *классы*, госслужащие подразделяются на следующие группы. Класс А — разрабатывает решения, исходя

из политических установок правительства. Класс В исполняет данные решения. Класс С — специалисты, а класс D — вспомогательный персонал, который в 1990 г. фактически объединили с классом С.

Классы могут делиться на подклассы. При этом существует деление чиновников на многочисленные корпуса, число которых иногда достигало 1500, что затрудняло создать стройную систему государственной службы.

Особую роль играют высшие чины госслужбы, которые являются ближайшими советниками политических назначенцев. Вообще, политические руководители и назначенцы обладают широким кругом привилегий, однако их назначение или смещение не требует мотивации. Тогда как профессиональные чиновники защищены законами о государственной службе, что позволяет им не превращаться в только проводников интересов партий и политических деятелей.

Формально высшие чиновники государственной службы, являющиеся советниками политиков, не входят в публичную службу. Однако в реальности их положение стабильно, их редко увольняют, а предоставляют равную или даже более высокую должность. Система «вращающихся дверей», когда идет постоянный обмен кадрами между близкими ведомствами, распространена и во Франции.

Организация управления публичной службой традиционна и редко подвергается изменениям. Президент и премьер осуществляют назначения на высшие посты. Руководство государственной службой осуществляет премьер-министр. Ему в помощь существует созданная в 1945 г. Дирекция администрации и публичной службы. Но обычно задачи управления государственной службой премьер делегирует одному из министров.

Важную роль играет Министерство финансов, ведающее штатным расписанием и оплатой труда. Министры и управление кадров каждого министерства руководят штатом служащих.

Также существуют различные консультативные комиссии для привлечения служащих к управлению делами своего учреждения. В основном, на них рассматриваются условия труда и конфликтные ситуации. Наиболее влиятельным является Высший совет публичной службы во главе с премьером или его уполномоченным с участием представителей профсоюзов служащих и администрации. На Совете рассматриваются проекты реформ, состояние дел, жалобы на решения администрации.

Публичные служащие делятся на две категории: первая — это гражданские служащие и примыкающие к ним служащие местных учреждений; вторая — полицейские, служащие парла-

мента и других публичных органов, связисты, работники судов и т. п. Вторая категория не регулируется Общим уставом государственных служащих. Их деятельность регламентируется особыми документами, в которых, например, есть ограничения в правах этих служащих (например, запрет на забастовки), но это компенсируется государством материальными факторами для этой категории работников.

Однако нам интересны права и обязанности служащих первой категории. Главное — это то, что они наделены всеми политическими правами остальных граждан. Даже в случае выдвижения служащим своей кандидатуры на выборах за ним сохраняется должность, и запрещено в досье на чиновника фиксировать его политические, религиозные, идеологические предпочтения. Серьезна роль профсоюзов, представители которых участвуют в работе смешанных комиссий по решению вопросов условий труда, кадровой политики, решению конфликтных ситуаций в роли дисциплинарных судов. Все это государственные служащие получили после принятия Общего устава государственной службы в 1946 г.

Кроме основного жалования чиновники получают различные надбавки (на жилье, на членов семьи и т. п.) для поощрения ценных работников. Условия труда, социальные льготы, условия получения пенсии, стандарты отпуска и т. д. превышают действующие в частном секторе.

Разумеется, от них требуют политической нейтральности, соблюдение норм права, самоконтроля в политических заявлениях. Как и в других странах, им запрещено совместительство, кроме преподавательской работы. Соблюдение норм общественной морали, дисциплинированность, исполнение решений руководства, конфиденциальность — обязательные требования, несоблюдение которых может привести к увольнению.

Запрет на предпринимательскую деятельность, на имущественные интересы в государственных и частных компаниях, пятилетний запрет на переход уволившегося чиновника и другие запреты вполне понятны и российскому служащему.

В отношении тех, кто совершил должностные правонарушения, применяются меры дисциплинарной, материальной, уголовной ответственности.

Дисциплинарные взыскания — предупреждение, выговор, понижение, временное увольнение до двух лет и т. д. и их критерии в законе точно не описаны. Но в законе точно определены гарантии от произвола администрации. Решение о дисциплинарном взыскании вначале должны быть рассмотрены на смешанной комиссии, а

окончательное решение принимает руководство; служащий должен быть заранее уведомлен о сути претензий к нему; иметь право на защиту своих интересов в лице адвоката и профсоюза.

В случае нанесения материального вреда физическим и юридическим лицам, своему ведомству, служащий обязан выплатить денежный начет, выплатить штраф. Дисциплинарный суд, или, в случае крупного штрафа, Счетная палата разбирают дело чиновника в случае материальной ответственности. (Примечание: «Счетная палата состоит из семи коллегий, между которыми распределяется ее компетенция. Во главе каждой коллегии стоит председатель, которому подчиняются около 40 должностных лиц, канцелярия и штат помощников. Каждая коллегия Счетной палаты осуществляет контроль счетов и управления министерства, входящего в сферу ее деятельности, а также контроль бухгалтерской отчетности и управления общенациональными государственными учреждениями, различных организаций, входящих в систему этих министерств, и управления государственных предприятий соответствующей отрасли» [9]).

К уголовной ответственности привлекают, разумеется, за взятки, извлечение выгоды из должностного положения, измену государству и т. п.

Разумеется, во Франции провозглашается принцип равной доступности на общественные должности и запрет дискриминации по национальному, расовому религиозному, половому признакам. Но на практике случаи дискриминации случаются [8. С. 290].

Однако не менее серьезная проблема — это неравные «стартовые» возможности для выходцев из различных социальных слоев. Хотя Франция — страна, которая провозгласила Декларацию прав человека и гражданина (1789 г.), являющейся частью Конституции республики, выходцы из менее обеспеченных слоев населения имеют меньше шансов на получение образования, необходимого для поступления на государственную службу.

Поэтому правительство социалистов в 1983-1984 гг. приняло решение о резервировании мест для выборных руководителей местных органов, представителей профсоюзов и общественных организаций в Национальной административной школе, для которых проходит специальный конкурс. Сейчас стали резервировать должности и для инвалидов.

Национальная административная школа специализируется на правовых и экономических вопросах управления. При отборе кандидатов традиционно предпочитают не «узких» специалистов-управленцев, а лиц с широкой общей подготовкой. Все высшие чиновники послево-

енной Франции являются выпускниками этого заведения.

На должности запрещено принимать лиц: не имеющих гражданства или ограниченных в правах (речь идет о штатных должностях); у которых в прошлом были преступления или проступки; нарушивших закон о воинской обязанности 1959 г.; не имеющих необходимого образования или квалификации; граждан, чей возраст выше 40—45 лет — максимальный возрастной предел на большинство должностей. Это предварительный этап комплектования госслужащих [8. С. 291].

На следующем этапе кандидаты проходят конкурс. Как правило, он проходит в форме экзамена, проводимого Национальной административной школой. Для тех, кто уже состоит на службе, конкурс проходит в форме сравнения послужных списков соискателей.

Сложность заданий конкурсного экзамена зависит от того, на должность какого уровня (класса) претендует кандидат. Порядок проведения конкурса, работы комиссии регламентируется законами и подзаконными актами.

По Конституции назначения на должности государственной службы осуществляется президентом. Однако это касается лишь высших должностей. Все остальные назначения происходят по решению премьера, министров, префектов, руководителей местных подразделений центральных ведомств.

Далеко не всегда сразу происходит назначение конкурсанта на должность. По традиции, следует дополнительная подготовка в качестве стажера или слушателя специализированного учебного заведения.

Продвижение зачисленного на службу чиновника развивается, в зависимости от результатов конкурса и его квалификации, по следующему сценарию.

Либо «горизонтальное» продвижение одновременно с той группой лиц, с которой чиновник был принят на службу. В этом случае служебный рост состоит в постепенном перемещении по лестнице разрядов, должностей или классов, что ведет к увеличению жалованья [8, с. 293]. При этом учитывается выслуга, заслуги чиновника, результаты аттестаций.

Либо «исключительная» карьера, когда происходит ускоренный рост за счет профессиональных критериев, а не за счет выслуги. Это происходит в случае: обучения в Национальной административной школе, когда учреждение создает льготные условия для подготовки к экзамену в нее; работы чиновника в заграничных службах, международных организациях в течение некоторого срока, что во Франции является поводом для карьерного роста.

По достижении возраста 60—63 лет, чиновники (обычной и исключительной карьеры) уходят на пенсию. Это тоже традиция Франции, которая поддерживается для обновления штатов служащих. Хотя бывают исключения, когда чиновник остается на посту и после 70 лет.

На рубеже веков усилилась критика в адрес государственной службы. В докладе Государственного совета Франции 2003 г.<sup>1</sup> отмечалось снижение эффективности государственной службы [6].

Большое внимание с 1990-х гг. стали уделять борьбе с коррупцией в системе государственного управления. «В начале 90-х годов сформировалась Центральная служба противодействия

<sup>1</sup> Государственный совет является органом конституционного контроля, призванный подавать свои мнения по вопросам, подлежащим непосредственному разрешению верховной власти; является высшей судебной инстанцией по административным делам; назначается президентом республики и дает заключения правительству о соответствии его актов закону

коррупции при Министерстве юстиции, деятельность которой направлена на сбор и систематизацию информации о фактах коррупции и о типичных коррупционных практиках, а также на консультацию госорганов и выпуск рекомендаций по противодействию коррупции» [3].

В 2015—2017 гг. проводилась очередная модернизация государственной службы республики. Вопросами ее реформирования занимался Генеральный секретариат по модернизации государственной службы. Секретариат является стратегическим партнером правительства по вопросам реформирования государственной службы, а также оказывает консультации в области разработки, осуществления и мониторинга всей программы реформы государственной службы [3]. Реформирование государственной службы во Франции направлено на повышение качества предоставления государственных услуг, повышение прозрачности работы государственных органов, на снижение расходов на нее.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Василенко, И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И. А. Василенко. — М. : Логос, 2001. — 200 с.
2. Воронина, И. А. О проблемах реализации административной реформы в России // Вестн. Оренбург. гос. ун-та. — 2011. — № 3 — С. 24—30.
3. Гвоздева, М. А., Реформа системы органов государственной власти в развитых странах: опыт Австралии, Франции и Германии / М. А. Гвоздева, М. В. Казакова. — URL: <http://profil.ganepa.ru/docs/pubs/p720/5629f098f2159.pdf> (дата обращения: 31.03.2018).
4. Дубик, С. Н. Преемственность процесса реформирования государственной службы / С. Н. Дубик // Гос. служба. — 2009. — № 2. — С. 5—7.
5. Козырин, А. Н. Административное право зарубежных стран : учеб. пособие / А. Н. Козырин. — М. : Спарк, 1996. — 229 с. — URL: <http://be5.biz/pravo/a005/7.html#1> (дата обращения: 31.03.2018).
6. Литвинцева, Е. А. Государственная служба в зарубежных странах / Е. А. Литвинцева. — М. : Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, 2003. — 160 с.
7. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления / Е. В. Охотский. — М. : Юрайт, 2013. — 701 с.
8. Пронин, С. В. Государственное управление зарубежных стран : учеб. пособие / С. В. Пронин, О. Е. Петрунина. — М. : Книж. дом Ун-т, 2011. — 496 с.
9. Самойлова, Л. М. Счетная палата Франции: 200 лет независимости / Л. М. Самойлова // Финансовое право. — URL: <http://www.justicemaker.ru/view-article.php?art=407&id=23> (дата обращения: 31.03.2018).
10. Хабриева, Т. Я. Административная реформа в России: некоторые итоги и задачи юридической науки // Журн. рос. права. — 2006. — № 11. — С. 3—13.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Саликов Демьян Хамитович** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономико-правовых основ управления Челябинского государственного университета. [demca@mail.ru](mailto:demca@mail.ru)

#### REFERENCES

1. Vasilenko I.A. *Administrativno-gosudarstvennoye upravleniye v stranakh Zapada: SShA. Velikobritaniya. Frantsiya. Germaniya* [Administrative and governance in Western countries: United States, United Kingdom, France, Germany]. Moscow, 2001. 200 p. (In Russ.).
2. Voronina I.A. O problemakh realizatsii administrativnoy reformy v Rossii [About the problems of implementing administrative reform in Russia]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of Orenburg State Pedagogical University], 2011, no. 3, pp. 24—30. (In Russ.).

3. Gvozdeva M.A., Kazakova M.V. *Reforma sistemy organov gosudarstvennykh vlasti v razvitykh stranakh: opyt Avstralii, Frantsii i Germanii* [Reform of the system of State authorities in developed countries: the experience of Australia, France and Germany]. Available at: <http://profil.ranepa.ru/docs/pubs/p720/5629f098f2159.pdf>, accessed 31.03.2018. (In Russ.).

4. Dubik S.N. Preyemstvennost protsessa reformirovaniya gosudarstvennoy sluzhby [The continuity of the process of public service reform]. *Gosudarstvennaya sluzhba* [The public service], 2009, no. 2, pp. 5–7. (In Russ.).

5. Kozyrin A.N. Administrativnoye pravo zarubezhnykh stran. Uchebnoye posobiye [Administrative law in foreign countries]. Available at: <http://be5.biz/pravo/a005/7.html#1>, accessed 31.03.2018. (In Russ.).

6. Litvintseva Ye.A. *Gosudarstvennaya sluzhba v zarubezhnykh stranakh* [Public service in foreign countries]. Moscow, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation Publ., 2003. 160 p. (In Russ.).

7. Okhotskiy Ye.V. *Teoriya i mekhanizmy sovremennogo gosudarstvennogo upravleniya* [Theory and mechanisms of modern public administration]. Moscow, Yurajt Publ., 2013. 701 p. (In Russ.).

8. Pronin S.V., Petrunina O.Ye. *Gosudarstvennoye upravleniye zarubezhnykh stran* [State management of foreign countries]. Moscow, Knizhnyi dom Universitet Publ., 2011. 496 p. (In Russ.).

9. Samoylova L. M. Schetnaya palata Frantsii: 200 let nezavisimosti [The court of audit of France: 200 years of independence]. *Finansovoye pravo* [Financial law]. Available at: <http://www.justicemaker.ru/view-article.php?art=407&id=23>, accessed 31.03.2018. (In Russ.).

10. Khabriyeva T.Ya. Administrativnaya reforma v Rossii: nekotoryye itogi i zadachi yuridicheskoy nauki [Administrative reform in Russia: some results and tasks of legal science]. *Zhurnal rossiyskogo prava* [Journal of Russian law], 2006, no. 11, pp. 3–13. (In Russ.).





