



2022

Том 7, № 4

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»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

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

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

И. О. Боткин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Удмуртской Республики, заместитель директора института нефти и газа имени М. С. Гущериева по науке и инновациям, Ижевск

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

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

Т. Ю. Лушников, кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск

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

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

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

А. В. Овчинникова, доктор экономических наук, профессор, директор Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Ижевск

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

В. А. Чумаков, кандидат политических наук, доцент кафедры истории, политологии и права Российского государственного университета им. А. Н. Косыгина, Москва

Адрес издателя:

Россия, 454021, г. Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

Адрес редакции:

Россия, 454001, Челябинская область,
г. Челябинск,
ул. Бр. Кашириных, 129.
Тел. (351) 799-70-92, 799-70-91
e-mail: uprav@csu.ru

Адрес для писем:

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

Редакция журнала

может не разделять точку зрения
авторов публикаций

Ответственность за содержание статей
и качество перевода аннотаций несут
авторы публикаций

Журнал зарегистрирован
в Управлении Роскомнадзора
по Челябинской области.
Свидетельство ПИ № ТУ74-01353

Индекс 33079

в объединенном
каталоге «Пресса России»

Корректор *Е. В. Южакова*
Верстка *Е. В. Южаковой*

Подписано в печать 10.12.22.

Выход в свет 16.12.22.

Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.

Гарнитура PT Serif.

Усл. печ. л. 7,4. Уч.-изд. л. 6,4.

Тираж 70 экз. Заказ 603.

Цена свободная

Отпечатано:

Издательство
Челябинского государственного
университета
Россия, 454021, Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

12+

Журнал является продолжением выпускавшегося ранее
«Вестника факультета управления Челябинского государственного университета» (ISSN 2541-9609)



2022

— Volume 7, no. 4

SOCIETY, ECONOMY, MANAGEMENT

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

FOUNDER	Chelyabinsk State University (CSU)
EDITOR-IN-CHIEF	S.A. Golovikhin , Doctor of Economics, Dean of the Faculty of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
EXECUTIVE SECRETARY	E.A. Kolesnik , Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
EDITORIAL BOARD	<p>A.A. Alabugin, Doctor of Economics, Professor, Higher School of Economics and Management, South Ural State University, Chelyabinsk</p> <p>I.O. Botkin, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Udmurt Republic, Deputy Director of the Institute of Oil and Gas named after M. S. Gutseriev on Science and Innovation, Izhevsk</p> <p>I.D. Kolmakova, Doctor of Economics, Head of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>T.A. Korkina, Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>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</p> <p>T.Yu. Lushnikova, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>O.E. Malykh, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Ufa State Petroleum Technical University, Ufa</p> <p>L.M. Mutaliev, Candidate of Economics, Associate Professor of the L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan</p> <p>E.A. Nezhivenko, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economic Theory and Regional Development, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>A.V. Ovchinnikova, Doctor of Economics, Professor, Director of the Udmurt Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk</p> <p>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</p> <p>V.A. Chumakov, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of History, Political Science and Law of the Russian State University named after A. N. Kosygin, Moscow</p>

Address of Publisher:
57b Molodogvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

Editorial office's address:
129, Bratiev Kashirinykh 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

Academic periodical is registered
in Department of Federal Supervision
Agency for Information Technologies
and Communications
in Chelyabinsk region
Certificate ПИИ № ТУ74-01353

Index 33079
in catalog "Russian Press"

Proofreader *Ye.V. Yuzhakova*
Imposition by *Ye.V. Yuzhakova*

Passed for printing 10.12.22.
Date of publication 16.12.22.
Format 60×84 1/8. Litho paper.
Font PT Serif.
Conventional print. sh. 7,4.
Ac.-publ. sh. 6,4.
Circulation 70 copies.
Order 603. Open price

Printed:
Publishing Office
of Chelyabinsk State University
57b Mologvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

12+

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

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Е. Г. Алпацкая, Д. В. Ведерникова

Современные требования к реализации государственного экологического контроля и земельного надзора5

М. К. Карпова, В. А. Грищук

Проблемы управления по результатам в органах власти 10

Н. А. Кривоногова, Е. Г. Алпацкая

Об определении потребности в профессиональном развитии государственных гражданских служащих..... 15

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

С. Б. Долженко, С. И. Захаров, О. Н. Филоненко

Исследование мотивационных факторов повышения результативности и эффективности проектной деятельности на машиностроительном предприятии21

Е. В. Рожков

Развитие морских портов России28

Л. И. Теньковская

Волатильность котировок акций ПАО «Сбербанк» в условиях глобальных экономических кризисов.....34

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Е. К. Екимова, Е. В. Абилова

Особенности применения метода группового карьерного коучинга44

О. В. Жигарь, А. В. Непогодина

Об использовании творческого подхода в процессе разработки управленческих решений48

ИСТОРИЧЕСКИЕ, ПРАВОВЫЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ИНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Е. Р. Нажметдинов, Е. А. Колесник

Модель оценки качества образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования.....54

НАУЧНЫЙ ДЕБЮТ

Д. В. Климов

Правовое обеспечение молодежной политики в Российской Федерации59

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

E. G. Alpatskaya, D. V. Vedernikova

Modern requirements for the implementation of state environmental control and land supervision..... 5

M. K. Karpova, V. A. Grischuk

Problems of results management in government bodies..... 10

N. A. Krivonogova, E. G. Alpatskaya

On determining the need for professional development of state civil servants..... 15

MANAGEMENT

S. B. Dolzhenko, S. I. Zakharov, O. N. Filonenko

Study of motivational factors for improving the effectiveness and efficiency of project activities at a machine-building enterprise 21

E. V. Rozhkov

Development of Russian seaports 28

L. I. Tenkovskaya

Volatility of stock quotations of Sberbank PJSC in the context of global economic crises 34

PERSONNEL MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

E. K. Ekimova, E. V. Abilova

Features of applying the group career coaching method..... 44

O. V. Zhigar, A. V. Nepogodina

A model for assessing the quality of educational services in the field of additional professional education..... 48

HISTORIC, LEGAL, SOCIAL AND OTHER BASES OF MANAGEMENT

E. R. Nazhmetdinov, E. A. Kolesnik

A model for assessing the quality of educational services in the field of additional professional education..... 54

SCIENTIFIC DEBUT

D. V. Klimov

Legal support of youth policy in the Russian Federation 59

УДК 34.07
ББК 67.407

DOI 10.47475/2618-9852-2022-17401

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И ЗЕМЕЛЬНОГО НАДЗОРА

Е. Г. Алпацкая, Д. В. Ведерникова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье рассмотрены основные изменения регулирования контрольно-надзорной деятельности в области охраны окружающей среды, в том числе, в области земельного надзора. Проанализированы различия между предшествующим законодательством и нововведениями, также освещены организационные сходства и отличия осуществления контрольной деятельности относительно экологического контроля и земельного надзора. Выявлены преимущества и недостатки осуществления контрольно-надзорной деятельности.

Ключевые слова: экология, контрольно-надзорная деятельность, земельный надзор, контроль, надзор, мероприятия в области экологического контроля.

MODERN CHANGES IN THE IMPLEMENTATION OF STATE ENVIRONMENTAL CONTROL AND LAND SUPERVISION

E. G. Alpatskaya, D. V. Vedernikova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article discusses the main changes in legislation in the field of environmental protection and land supervision. The differences between the previous legislation and the introduced innovations are analyzed, organizational similarities and differences in the implementation of control activities regarding environmental control and land supervision are also highlighted. The advantages and disadvantages of the implementation of control and supervisory activities are revealed.

Keywords: legislation, ecology, control and supervision activities, land supervision, prevention of offenses.

В регулировании контрольно-надзорной деятельности между субъектами власти и контролируемыми лицами произошли серьезные изменения, а именно вступил в законную силу Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [1], пришедший на замену Федеральному закону от

26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [2]. Новым законодательством внесены важные коррективы в работу контрольно-надзорных органов, в том числе при осуществлении государственного экологического контроля и земельного надзора.

Статьей 1 Федерального закона об охране окружающей среды определено понятие контроля в области охраны окружающей среды (экологический контроль) — это система мер, направленная на предотвращение, выявление и пресечение нарушения законодательства в области охраны окружающей среды, обеспечение соблюдения юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями требований, в том числе нормативов и нормативных документов, федеральных норм и правил, в области охраны окружающей среды [3].

При этом контрольно-надзорную деятельность в области экологии можно рассмотреть с разных позиций. С одной стороны, как функцию управления охраной окружающей природной среды, включающую сбор информации о природопользователях, ее обработку, анализ и распределение для принятия управленческих решений. С другой стороны, экологический контроль представляет собой гарантию выполнения природоохранных мероприятий, способ обеспечения законности в экологическом управлении [5].

Несмотря на разделение экологического контроля по видам надзора: экологический, земельный и геологический, со вступившими в силу изменениями законодательства, на практике экологический контроль и включает в себя данные виды. К тому же экологическое законодательство включает в себя не только Закон об охране окружающей среды, а также Водный Кодекс, Земельный кодекс, Закон о недрах и иные нормативные акты. Можно сказать, экологический контроль включает в себя в том числе контроль по отношению к компонентам природной среды, одним из которых являются земельные ресурсы [7].

Государственный земельный контроль (надзор) представляет собой правовой институт, посредством которого решаются целый ряд важнейших задач, связанных с обеспечением охраны природы и окружающей среды, сохранением и повышением качественного состояния земель, организацией рационального и эффективного использования земельных участков [6].

Одним из значительных изменений, введенных новым законодательством, стало сокращение сроков проведения контрольно-надзорного мероприятия. Срок проведения проверки уменьшился вдвое, вместо 20 рабочих дней, по нынешнему закону — 10 дней, при этом проверочные мероприятия могут быть приостановлены в установленном порядке в связи с проведением лабораторных исследований и подготовкой заключения экспертных организаций. Также Законом 248-ФЗ установлено количество часов взаимодействия контролирующего органа и предприятия-природопользователя. Так, например,

пункт 7 статьи 73 устанавливает срок проведения выездной проверки, который не может превышать десяти рабочих дней, при этом общий срок взаимодействия для предприятия, являющегося субъектом малого предпринимательства, составляет пятьдесят часов, а для юридического лица, являющегося микропредприятием, — всего пятнадцать часов [1].

Данное нововведение связано с потребностью минимизировать контакт контрольно-надзорных органов и юридических лиц (природопользователей). Новое законодательство обеспечивает большую защиту законных интересов контролируемых лиц, однако законом четко указывается на обязанность природопользователей проводить мониторинг техногенного воздействия на компоненты окружающей среды.

В Федеральном законе № 248-ФЗ появился немаловажный пласт нововведений, направленных на профилактику правонарушений путем проведения контролирующим органом профилактических мероприятий. К профилактическим мероприятиям относятся:

- 1) информирование;
- 2) обобщение правоприменительной практики;
- 3) меры стимулирования добросовестности;
- 4) объявление предостережения;
- 5) консультирование;
- 6) самообследование;
- 7) профилактический визит.

При этом не все виды профилактических мероприятий применимы к земельному надзору. Пунктом 26 Положения о федеральном государственном земельном контроле также определен ряд профилактических мероприятий, в который входят: информирование, обобщение правоприменительной практики, объявление предостережения, профилактический визит, консультирование [4].

В целом новый закон нацелен не только на минимизацию контакта контрольных органов и природопользователей, но и предупреждение, предотвращение возможных правонарушений.

Стоит отметить, что законом установлено следующее: мероприятия, направленные на профилактику совершения правонарушений, проводятся только с согласия контролируемого лица. Хотелось бы обратить особое внимание на такое профилактическое мероприятие, как профилактический визит.

Профилактический визит проводится уполномоченным контролирующим органом в виде беседы с представителями объекта контроля. В рамках данной беседы предприятию-природопользователю разъясняются необходимость соблюдения природоохранных требований, основные правонарушения и методы их предотвращения.

С организационной точки зрения можно отметить меньшую бюрократическую нагрузку и на контролирующий орган, и на природопользователя. Это связано с тем, что профилактическое мероприятие не включает в себя, в отличие от проверочного, массу процедур. Профилактический визит и является одной из процедур профилактики правонарушений. При профилактическом визите необходимы подготовка уведомления с датой намеченного визита, внесение данного документа в систему Единого реестра контрольно-надзорных мероприятий, а также подготовка листа профилактического визита, который заполняется при его проведении.

Проведение данного вида профилактического мероприятия возможно как при непосредственном посещении сотрудниками государственного органа юридического лица (то есть очно), так и в режиме видеоконференцсвязи. Данная процедура проводится в течение одного рабочего дня и занимает не более нескольких часов.

Вместе с тем на практике при проведении профилактического визита проводится и информирование, и консультирование. По своей сути данные мероприятия во многом схожи, только профилактический визит расширен по взаимодействию с юридическим лицом.

Таким образом, в области земельного надзора на практике применимы только часть профилактических мероприятий, такие как обобщение правоприменительной практики, объявление предостережения и профилактический визит, предполагающий и информирование, и консультирование.

На данный момент оценить эффективность осуществления профилактических мероприятий достаточно проблематично, так как данные мероприятия применяются непродолжительное время, а также неизвестно количество нарушений, которые предотвращены благодаря профилактике.

Немало правонарушений в области экологии вызывают чрезвычайные ситуации, техногенные катастрофы, к ликвидации которых необходимо подключение нескольких государственных структур. Законодательством предусмотрено применение риск-ориентированного подхода. Риск-ориентированный подход подразумевает выбор профилактических и контрольных мероприятий, их содержание, объем, интенсивность и другие параметры в зависимости от оценки рисков причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям, при условии нарушения контролируемым лицом обязательных требований.

Риск-ориентированный подход был обозначен и в предшествующем законодательстве. Данный подход к осуществлению контрольно-надзорной деятельности показал себя наиболее

эффективным, поэтому данная тенденция отражена и в новом законодательстве. Однако нужно сказать, что как такового определения риск-ориентированного подхода в рассматриваемых законах нет. Но тенденция применения нового подхода к проведению контрольно-надзорных мероприятий определенно прослеживается в различных статьях закона.

Эффективность риск-ориентированного подхода при непосредственном осуществлении контроля выражается в снижении нагрузки на контролирующий орган государственной власти, что способствует качественному осуществлению надзора и применению мер воздействия к тем природопользователям, которые наиболее подвержены риску допущения различных правонарушений. Также такой подход снижает воздействие на предприятия, которые не допускают правонарушений, и хозяйственная деятельность которых не влечет непоправимых последствий и причинения значительного вреда окружающей среде.

С вступлением Федерального закона № 248-ФЗ в силу изменилось и понятие планового (рейдового) осмотра, проводившегося без взаимодействия с контролируемым лицом. Теперь схожая процедура — это выездное обследование. При рейдовом осмотре возможно межведомственное взаимодействие, проведение осмотра на территории нескольких контролируемых лиц, взаимодействие с находящимися на охраняемых объектах и территориях лицами. При выездном обследовании возможно проведение следующих действий: осмотр, отбор проб (образцов), инструментальное обследование (с применением видеозаписи), испытание, экспертиза. Опорой в выездном обследовании являются непосредственный осмотр территории и отбор проб компонентов окружающей среды, для оценки негативного воздействия на экологию. Таким образом, теперь список контрольно-надзорных мероприятий значительно расширен.

Данное нововведение означает, что при той же бюрократической нагрузке, сроках проведения и организации всего процесса в целом контролирующий орган может получить большее количество сведений о совершенном или готовящемся правонарушении, подтвержденных также отобранными образцами компонентов окружающей среды, при этом не взаимодействуя с контролируемым лицом.

Также отдельной главой выделен блок работы контрольно-надзорных органов с информационными системами. Все проводимые и проведенные мероприятия государственных органов сфокусированы в системе «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий», что отражает политику эпохи цифровизации. Отметим,

что данная система, соответствуя закону, разделяет мероприятия по видам надзора, то есть мероприятия в рамках земельного надзора выделены отдельно. Введение различных систем облегчило взаимодействие контрольных органов и позволило обеспечить прозрачность осуществляемой деятельности. Контролируемые лица могут отслеживать процесс проверки, знакомиться с ее результатами. Также введена система досудебного обжалования (ГИС ТОР КНД) результатов контрольных мероприятий, позволяющая сократить количество судебных разбирательств и долговременных тяжб.

Федеральным законом подробно регламентирована процедура рассмотрения поступивших сведений, обращений о причинении вреда или угрозе причинения вреда охраняемым законом ценностям, чего не было ранее. Для рассмотрения данной информации необходимо установить личность гражданина, ее направившего. Каким образом производится установление личности гражданина органами, не имеющими в своих полномочиях проведение оперативно-розыскных мероприятий, в число которых входят органы земельного надзора, не уточняется.

Еще одним нововведением стало направление в оценке результативности и эффективности деятельности контрольно-надзорных органов. Новым законодательством запрещено использовать при оценке эффективности количественные показатели (количество проведенных профилактических и надзорных мероприятий, количество выявленных нарушений, количество контролируемых лиц, привлеченных к ответственности, количество и размер штрафов).

В заключение хотелось бы сказать, что новым законодательством определены векторы развития контрольно-надзорной деятельности: установлен принцип риск-ориентированного подхода в работе контрольно-надзорных органов, сокращено время прямого взаимодействия с контролируемыми лицами, предусмотрена открытость деятельности органов, введение качественных показателей при оценке эффективности деятельности контрольно-надзорных органов. Однако на этапе анализа данного закона отслеживаются как недочеты, требующие доработки, так и преобразования, позволяющие существенно улучшить область контрольной деятельности, в том числе в сфере земельного надзора.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ (последняя редакция) // Справочная правовая система КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/
2. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля: федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ (последняя редакция) // Справочная правовая система КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/
3. Об охране окружающей среды: федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (последняя редакция) // Справочная правовая система КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/
4. Положение о федеральном государственном земельном контроле (надзоре): утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2021 г. № 1081 // Справочная правовая система КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388967/7108fe571af70a7bd78bc15acd13bfd6e36d07f2/
5. Горковенко, Н. Е. Экологический контроль и аудит в природопользовании: курс лекций / Н. Е. Горковенко. — Краснодар : КубГАУ, 2015. — 62 с.
6. Королев, С. Ю. Правовая политика в сфере государственного земельного контроля (надзора): некоторые аспекты понятия контрольно-надзорной деятельности в контексте исторического развития / С. Ю. Королев // Правовая политика и правовая жизнь. — 2022. — № 3. — С. 33–47.
7. Младенова, Е. В. Понятие и назначение государственного экологического контроля (надзора) / Е. В. Младенова // Вестник Поволжского института управления. — 2021. — № 5. — С. 78–87.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Алпацкая Елена Геннадьевна — доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. selena90@yandex.ru

Ведерникова Дарья Владимировна — магистрант кафедры государственного и муниципально-управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. homaikan@mail.ru

REFERENCES

1. O gosudarstvennom kontrole (nadzore) i municipal'nom kontrole v Rossijskoj Federacii [On State Control (Supervision) and Municipal Control in the Russian Federation]: Federal Law of July 31, 2020, № 248-FZ (latest edition). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/

2. O zashchite prav yuridicheskikh lic i individual'nyh predprinimatelej pri osushchestvlenii gosudarstvennogo kontrolya (nadzora) i municipal'nogo kontrolya [On the protection of the rights of legal entities and individual entrepreneurs in the exercise of State control (supervision) and municipal control]: Federal Law of December 26, 2008, № 294-FZ (latest edition). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/

3. Ob ohrane okruzhayushchej sredy [About environmental protection]: federal law of January 10, 2002 (latest edition). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/

4. Polozhenie o federal'nom gosudarstvennom zemel'nom kontrole (nadzore) [Regulations on Federal State Land Control (supervision)], approved by the Decree of the Government of the Russian Federation of June 30, 2021, № 1081. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388967/7108fe571af70a7bd78bc15acd13bfd6e36d07f2/

5. Gorkovenko N.E. Ekologicheskij kontrol' i audit v prirodopol'zovanii [Environmental control and audit in nature management]. Krasnodar, KubGAU, 2015. 62 p. (In Russ.).

6. Korolev S.Yu. Pravovaya politika v sfere gosudarstvennogo zemel'nogo kontrolya (nadzora): nekotorye aspekty ponyatiya kontrol'no-nadzornoj deyatel'nosti v kontekste istoricheskogo razvitiya [Legal policy in the field of state land control (supervision): some aspects of the concept of control and supervisory activity in the context of historical development]. *Pravovaya politika i pravovaya zhizn'* [Journal of Legal Policy and Legal Life], 2022, no. 3, pp. 33–47. (In Russ.).

7. Mladenova E.V. Ponyatie i naznachenie gosudarstvennogo ekologicheskogo kontrolya (nadzora) [The concept and purpose of state environmental control (supervision)]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya* [Journal Bulletin of the Volga Institute of Management], 2021, no. 5, pp. 78–87 (In Russ.).

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

М. К. Карпова, В. А. Грищук

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье раскрывается понятие «управление по результатам», используемое за рубежом и в Российской Федерации. Представлены цели управления по результатам, раскрыты этапы жизненного цикла данного вида управления с использованием искусственного интеллекта. Проведен анализ отрицательных сторон управления по результатам и представлены способы их решения.

Ключевые слова: *управление по результатам, принципы, жизненный цикл, стратегическое управление, эффективность, проблемы.*

PROBLEMS OF RESULTS MANAGEMENT IN GOVERNMENT BODIES

М. К. Karpova, V. A. Grischuk

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article reveals the concept of «results management» used abroad and in the Russian Federation. The objectives of management based on results are presented, the stages of the life cycle of this type of management using artificial intelligence are disclosed. The analysis of the negative aspects of management based on the results is carried out and the ways to solve them are presented.

Keywords: *results management, principles, life cycle, strategic management, efficiency, problems.*

Государственное управление в связи с различными экономическими, социальными, политическими изменениями должно находиться в постоянной динамике. Для того чтобы оценивать деятельность, способы и результаты развития современного российского общества и экономики Российской Федерации, нужно иметь достойный механизм управления, эффективное распределение ресурсов, а также качественную систему оценки эффективности их использования.

Во многих зарубежных странах (США, Великобритания, Австралия, Германия, Китай и т. д.) используется «управление по результатам», являющееся одной из самых успешных моделей управления в мире [4]. В каждой стране существует своя модель управления, которая включает в себя национальные условия, то есть уточнённые цели ее внедрения. Эта концепция является частью идеологии нового государственного управления, появившейся в конце XX века в ответ на требование реформации механизмов государственного управления и в связи с экономическими проблемами [7].

Организация по экономическому сотрудничеству и развитию первой дала определение

управления по результатам и объяснила его как «управленческий цикл, в рамках которого определяются целевые значения в области эффективности и результативности; менеджеры обладают возможностями для их достижения; проводится измерение и отчет о достигнутых результатах, и затем эта информация используется при решениях о финансировании, структуре, функционировании программ, а также при решениях о поощрении и санкциях» [5]. Более узкое понятие дает зарубежный аналитик Карла Тарди и определяет управление по результатам как «инструмент государственного управления, который помогает населению отслеживать и оценивать работу государства» [8]. Российские ученые, например Е. И. Добролюбова, определяют следующее: «управление по результатам — это принцип управления, основанный на обеспечении взаимосвязи целей, результатов и ресурсов на всех стадиях управления (планирования, реализации и контроля), способствующий наиболее эффективному достижению целей органов исполнительной власти (органов местного самоуправления, государственных организаций)» [1].

Таким образом, управление по результатам можно определить как стратегию управления, направленную на достижение важных изменений в том, как работают государственные учреждения, при этом повышение эффективности (достижение лучших результатов) является основным направлением.

На основании приведенных выше определений мы можем выделить цели управления по результатам, а именно [3]:

- повысить эффективность государственного управления;
- повысить открытость государства;

- повысить качество принятия управленческих решений;
- обеспечить экономию бюджетных средств.

Для того, чтобы управление по результатам эффективно работало, его нужно интегрировать в ключевые системы управления и процессы органа власти, например, в стратегическое планирование, управление программами и проектами, управление финансами и бюджетом, а также управление человеческими ресурсами.

Управление по результатам включает в себя следующие процессы, представленные на рисунке 1 [9].



Рис. 1. Жизненный цикл управления по результатам

1. **Формулирование целей:** определение в четких, поддающихся измерению желаемых результатов и разработка концептуальной основы того, как эти результаты будут достигнуты.
2. **Определение показателей:** для каждой цели точное указание того, что должно быть измерено по шкале или измерению;
3. **Постановка целей:** для каждого показателя указывается ожидаемый или планируемый уровень результата, который должен быть достигнут к конкретным датам, которые и будут использоваться для оценки эффективности.
4. **Результаты мониторинга:** разработка систем мониторинга эффективности для регулярного сбора данных о фактически достигнутых результатах.
5. **Анализ и представление результатов:** сравнение фактических результатов с целевыми показателями.
6. **Использование информации о результатах деятельности:** использование информации из источников мониторинга и оценки эффективности для обучения сотрудников принятию решений, а также для внешней отчетности перед заинтересованными лицами о достигнутых результатах.

Первые три этапа связаны с подходом планирования, ориентированного на конкретные результаты, который называют стратегическим планированием. Это помогает сосредоточиться на результатах, которые имеют значение. Без должного планирования будет непонятно, что должно быть под контролем, соответственно и неясный будет мониторинг.

Мониторинг включает в себя регулярную и систематическую оценку, основанную на сборе данных, анализе фактической деятельности и регулярной отчетности, способствует оценке и обучению в реальном времени. Без должного мониторинга необходимые данные не будут собираться, следовательно, невозможно произвести оценку.

Оценка является важным шагом в жизненном цикле. Она фокусируется на ожидаемых и достигнутых результатах, изучает процессы, причинно-следственные связи, чтобы понять, достигли мы результата, или он отсутствует.

На сегодняшний день, в эпоху цифровизации, потенциал современных цифровых технологий позволяет предположить возможные направления их использования в этапах управления по результатам [2].

На этапе стратегического планирования приоритетной технологией является функция анализа большого количества данных в сжатые сроки, что позволяет с помощью искусственного разума охватить огромное количество статистических данных и иметь более четкое представление об имеющихся проблемах, которые требуют решения, а также спрогнозировать варианты их решений.

На этапе мониторинга с помощью искусственного интеллекта можно в режиме реального времени отслеживать большое количество параметров результативности и более оперативно применять методы коррекции.

Искусственный интеллект на этапе оценки позволит определить, насколько было эффективно управление по результатам, с использованием большого количества методов оценки, так как государственное управление в своей работе в основном использует статистические показатели.

Использование искусственного интеллекта в государственном управлении по результатам поможет правительству реагировать оперативно.

Все эти этапы в совокупности имеют большое значение для эффективной системы управления по результатам.

Таким образом, управление по результатам, внедренное в органы государственной власти, заменило формирование бюджета по статьям, которое предусматривало распределение бюджетных средств по видам затрат, на программно-целевой метод бюджетирования [6]. Ведь при правильном распределении бюджета удовлетворенность населения будет достигаться при виде конечного качественного результата, а не большого бессмысленного объема работ. Для достижения значимых результатов бюджетная система должна функционировать с учетом мнения населения.

Какой бы идеальной не была система и сколько бы положительных стороны у нее не было,

всегда есть отрицательные характеристики. Нами проанализированы и определены следующие проблемы управления по результатам:

1. Отсутствие понимания у руководства в отношении того, для чего нужно управление по результатам. Обязательства государственных органов власти управлять по результатам постоянно встречаются в правительственных документах, но нет подробностей о том, как это должно выглядеть на практике. Это приводит руководство к трудностям в оценке последствий политики и к различиям в понимании государственными служащими данного вида управления.
2. несоответствия в политике и бюджете, между планированием и отчетностью. Процессы разработки политики и составления бюджета на федеральном уровне остаются в значительной степени отдельными, а само бюджетное планирование не ориентировано на результат.
3. несоответствие кадрового потенциала. Государственные служащие не имеют достаточной компетентности в области измерения, анализа, оценки в сложных и непредсказуемых условиях.
4. Проблема сбора данных/информации о количественных результатах. Во время планирования проекта или программы цели часто расплывчаты, исходные данные часто не указаны. Четкой теории измерений не представлено. Государственные служащие могут проявлять осторожность в отношении последствий недостижения результатов, это приводит к тому, что предпочитают сообщать о положительных результатах.
5. Отсутствие культуры достижения результатов. Организационная культура не склонна ставить во главу угла добросовестное соблюдение требований и подотчетность.

Для решения вышеуказанных проблем предлагаем следующее.

1. Требуется подробная и структурированная стратегия управления по результатам, создание руководства по обучению данному подходу, определение четкой цели и руководства по управлению по результатам, понятных государственным служащим, проведение учебных семинаров для понимания теории. Необходимо ввести дополнительные/новые критерии для оценки прогресса в реализации управления по результатам. Например, в Соединенных Штатах Америки имеется официальная страница «управления по результатам» [10], где любой человек может найти нужную информацию по концепции, руководство, надежные ресурсы,

- что для государственных служащих является отличным способом для самостоятельного обучения.
2. Необходимо совершенствование федеральных документов, системы. Также при составлении ежегодных годовых отчетов должны быть ссылки на первоначальные цели и задачи, которые правительство ставило на отчетный год. В связи с этим должно осуществляться информирование граждан: достигнуты ли первоначально намеченные цели, куда потрачены бюджетные деньги. Должна быть выстроенная четкая структура управления с распределением ответственности за различные процессы, то есть стратегические планы не должны быть слишком широкими и негибкими, чтобы все органы власти смогли правильно организовать работу и заложить на эти цели бюджет.
 3. Целесообразно привлечение лиц, умеющих осуществлять управление по результатам, проведение обучения для уже имеющегося кадрового потенциала, реорганизации и реструктуризации внутри организации. Государственные служащие должны заниматься систематическим поиском и изучением на основе данных о результатах и оценок того, что работает, а что нет, и уметь делать выводы для эффективной работы в дальнейшем.
 4. Усовершенствовать системы измерений, внедрять механизмы обеспечения качества надежности измерений.
 5. Повышение приверженности государственных служащих и стимулов для управления по результатам, стимулирование, поощрения инициативы, принятия риска и извлечение уроков как из неудач, так и из успехов.
- Таким образом, управление по результатам в органах власти способно повысить государственное управление, открытость государства, сэкономить бюджетные средства. Обязательно нужно использовать планирование для сосредоточивания на результатах, которые имеют значение, использовать мониторинг для оценки достижения результатов, а также оценивать все действия, изучать способы достижения, ошибки и впоследствии все это совершенствовать. Несмотря на положительные эффекты от использования в государственном секторе управления по результатам оно также имеет в настоящее время отрицательные стороны, которые можно устранить и продолжать эффективно осуществлять государственное управление.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Добролюбова, Е. И. Развитие механизмов и инструментов управления по результатам в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2014. — № 4. — С. 95–102.
2. Добролюбова, Е. И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России / Е. И. Добролюбова // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2018. — № 4. — С. 70–93.
3. Калгин, А. С. Управление по результатам на региональном уровне: контроль или результативность? / А. С. Калгин // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2012. — № 3. — С. 35–60.
4. Кишковский, Я. В. Концептуальные основы применения процедур управления по результатам в деятельности государственных органов / М. А. Кишковский // Альманах Крым. — 2019. — № 15. — С. 24–35.
5. Легостаева, С. А. Построение модели оценки результативности и эффективности управления по результатам / С. А. Легостаева, Л. Л. Алёхина, Е. В. Трошина // Вестник ОРЕЛГТЭТ. — 2020. — № 2 (52). — С. 24–30.
6. Магомедов, Р. Ш. Программно-целевое бюджетирование в Российской Федерации / Р. Ш. Магомедов // РППЭ. — 2018. — № 11 (97). — С. 323–330.
7. Пятов, А. А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: основные подходы и проблемы / А. А. Пятов // Московский экономический журнал. — 2021. — № 4. — С. 319–326.
8. Карла Тарди дает определение «управлению по результатам» // Investopedia. — URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp> (дата обращения 14.10.2022).
9. Справочник управления по результатам и повестка дня на период до 2030 года для устойчивого развития // UNODC. — URL: https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management.pdf (дата обращения 14.10.2022).
10. Справочники, руководства и инструменты управления по результатам // RBM training. — URL: <https://www.rbmtraining.com/rbm-websites.html> (дата обращения 17.10.2022).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Карпова Марина Константиновна — магистрант факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. mkshch9@mail.ru

Гришук Владимир Андреевич — кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. vova_303@mail.ru

REFERENCES

1. Dobroliubova E.I. Razvitie mekhanizmov i instrumentov upravleniia po rezultatam v deiatelnosti organov gosudarstvennoi vlasti i mestnogo samoupravleniia [Development of mechanisms and tools for management based on results in the activities of state authorities and local self-government]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniia* [Issues of state and municipal management], 2014, no. 4, pp. 95–102. (In Russ.).
2. Dobroliubova E.I. Gosudarstvennoe upravlenie po rezultatam v epokhu tsifrovoy transformatsii: obzor zarubezhnogo opyta i perspektivy dlia Rossii [Public administration by results in the era of digital transformation: a review of foreign experience and prospects for Russia]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniia* [Issues of state and municipal management], 2018, no. 4, pp. 70–93. (In Russ.).
3. Kalgin A.S. Upravlenie po rezultatam na regionalnom urovne: kontrol ili rezultativnost? [Results-Based Management at the Regional Level: Control or Performance?]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniia* [Issues of state and municipal management], 2012, no. 3, pp. 35–60. (In Russ.).
4. Kishkovskii Ia.V. Kontseptualnye osnovy primeneniia protsedur upravleniia po rezultatam v deiatelnosti gosudarstvennykh organov [Conceptual framework for the application of results-based management procedures in the activities of government bodies]. *Almanakh Krym* [Almanac Crimea], 2019, no. 15, pp. 24–35. (In Russ.).
5. Legostaeva S.A. Postroenie modeli otsenki rezultativnosti i effektivnosti upravleniia po rezultatam [Building a model for evaluating the effectiveness and efficiency of management based on results]. *Vestnik ORELGTE* [Vestnik ORELGTE], 2020, no. 2 (52), pp. 24–30. (In Russ.).
6. Magomedov R.Sh. Programmno-tselevoe biudzhethirovanie v Rossiiskoi Federatsii [Program-targeted budgeting in the Russian Federation]. *RPPE* [RPPE], 2018, no. 11 (97), pp. 323–330. (In Russ.).
7. Piatov A.A. Upravlenie po rezultatam v sisteme gosudarstvennogo upravleniia v Rossii: osnovnye podkhody i problem [Results-Based Management in the Public Administration System in Russia: Main Approaches and Problems]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2021, no. 4, pp. 319–326 (In Russ.).
8. Karla Tardi daet opredelenie «upravleniui po rezultatam» [Carla Tardy defines «management by results»]. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>, accessed: 14.10.2022. (In English).
9. Spravochnik upravleniia po rezultatam i povestka dnia na period do 2030 goda dlia ustoichivogo razvitiia [Handbook of results-based management and the 2030 Agenda for sustainable development]. Available at: https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management.pdf, accessed: 14.10.2022. (In English).
10. Spravochniki, rukovodstva i instrumenty upravleniia po rezultatam [Handbooks, guides and tools for results-based management]. Available at: <https://www.rbmtraining.com/rbm-websites.html>, accessed: 17.10.2022. (In English).

ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПОТРЕБНОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Н. А. Кривоногова, Е. Г. Алпацкая

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В настоящее время очень актуальна тема, касающаяся вопросов выявления потребности в профессиональном развитии государственных служащих РФ. Ведь именно от уровня квалификации, знаний, умений и навыков государственных служащих зависит успех развития общества в целом. В статье рассматриваются понятие профессионального развития государственных служащих, алгоритм определения потребности в их развитии и статистика, касающаяся дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: государственное управление, профессиональное развитие, дополнительное профессиональное образование, государственный гражданский служащий, государственная гражданская служба.

ON DETERMINING THE NEED FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF STATE CIVIL SERVANTS

N. A. Krivonogova, E. G. Alpatskaya

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

Currently, the topic concerning the issues of identifying the need for professional development of civil servants of the Russian Federation is very relevant. After all, the success of the development of society as a whole depends on the level of qualifications, knowledge, skills and abilities of civil servants. The article discusses the concept of professional development of civil servants, the algorithm for determining the need for their development and statistics concerning additional professional education.

Keywords: public administration, professional development, additional professional education, public civil servant, public civil service.

На данный момент государственная гражданская служба РФ претерпела множество существенных изменений, целью которых, в первую очередь, является повышение качества и эффективности всей системы государственного управления.

В последнее время все больше внимания уделяется вопросам профессионального развития государственных гражданских служащих РФ, своевременного определения потребности в нём, ведь для того, чтобы выстроить высокоэффективную систему публичного управления в целом, невозможно обойтись без модернизации её отдельных элементов. Одним из таких элементов как раз и является уровень развития кадров государственной гражданской службы, способных принимать взвешенные решения, для обеспечения эффективного функционирования органов государственной власти РФ.

С позиции ведущих специалистов, рассматривающих вопросы, связанные с развитием государственных служащих, знаний, приобретенных в процессе обучения, достаточно лишь на период до пяти лет. По прошествии данного времени информация, полученная в ходе обучения, становится неактуальной и нуждается в обновлении. В связи с этим необходимым условием эффективного функционирования органов государственной власти, является непрерывное профессиональное развитие государственных гражданских служащих РФ. От качества государственного управления напрямую зависит то, как будет развиваться общество в целом, поэтому обновлению знаний в данной отрасли должно уделяться особое внимание. Важно понимать, что для принятия решений в области государственного управления, как никогда актуально проведение углублённого

анализа ситуации, требующего полной и достоверной информации.

Основным официальным документом, регулирующим вопросы, связанные с профессиональным развитием государственных гражданских служащих, является Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Основные аспекты, касающиеся профессионального развития, раскрываются в статье 62 (непрерывность профессионального развития, реализация мероприятий по развитию, информация о сертификате на дополнительное профессиональное образование и т. п.).

Термин «развитие», как правило, чаще всего применяют к персоналу, либо человеческим ресурсам [2, с. 179].

В широком смысле под развитием человеческих ресурсов принято понимать постоянный процесс многостороннего формирования личности сотрудников учреждения с целью увеличения качества, эффективности и производительности их работы [7, с. 121].

На данный момент четкого законодательно закрепленного определения понятия профессионального развития государственных гражданских служащих нет, однако в статье 62 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» сказано, что «профессиональное развитие гражданского служащего направлено на поддержание и повышение гражданского служащим уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, и включает в себя дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия по профессиональному развитию»¹.

Дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку, ниже подробнее рассмотрим данные понятия [6, с. 66].

Профессиональная переподготовка представляет собой процесс по получению дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, обеспечивающих возможность присвоить государственному гражданскому служащему новую специализацию и (или) квалификацию [8, с. 153].

Под повышением квалификации, как правило, рассматривают процесс последовательного совершенствования знаний, умений и навыков, рост профессионализма по имеющейся у государственных служащих специальности, с целью

поддержания уровня их квалификации, обеспечивающего качественное исполнение должностных полномочий [9, с. 105].

Стажировка как одна из форм дополнительного образования предполагает изучение гражданским служащим передового опыта, закрепление теоретических знаний, полученных при освоении программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении им своих должностных обязанностей [5, с. 29].

В соответствии с Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих РФ» для повышения и поддержания профессионализма служащих, помимо переподготовки, повышения квалификации и стажировки, используются такие формы обучения, как семинары, тренинги, мастер-классы, конференции, круглые столы, служебные стажировки, самообразование гражданских служащих, с использованием соответствующих материалов, образовательные курсы и т. п.²

Главная цель профессионального развития государственных служащих РФ состоит в том, чтобы каждый из них имел такой уровень знаний, умений и навыков, который бы позволил им вовремя эффективно и качественно выполнять цели и задачи, поставленные перед конкретным органом государственной власти [4, с. 321].

Конкретные цели профессионального развития, как правило, определяются на основании анализа выявленных потребностей. Важно отметить, что при постановке целей профессионального развития государственных гражданских служащих РФ, не стоит забывать о технологии SMART, устанавливающей их основные характеристики. Данная технология выделяет пять основных требований к постановке целей, к которым относятся конкретность (детальное описание желаемого состояния), измеримость (наличие количественных и качественных характеристик, с помощью которых можно наглядно увидеть достигнута ли цель или нет), реальность достижения, согласованность с другими целями и определенность во времени (намечены промежуточные или конечные сроки воплощения поставленных целей).

Помимо целей, до начала развития государственных служащих РФ должны быть установлены критерии, позволяющие оценить эффективность данного процесса. С утвержденным перечнем таких критериев должны быть ознакомлены лица, на которых направлен процесс

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

² О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68.

развития, лица, обучающие их, а также лица, организующие данную процедуру.

Стоит отметить, что профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется на системной основе и заключается в приобретении им новых знаний и умений, развитии его профессиональных и личностных качеств в целях поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей [1, с. 552].

Органы государственного управления вправе самостоятельно определять виды, формы, сроки, специализацию и направления развития служащих, а также выбор программ и учебных заведений, учитывая при этом приоритетные задачи самих органов власти и квалификационные требования для конкретной государственной должности [3, с. 15].

Эффективность профессионального развития гражданских служащих определяется рядом факторов, среди которых можно выделить такие, как:

- понимание целей развития;
- мотивация к развитию;
- поощрение служащих в процессе развития;

- практическая направленность развития;
- создание благоприятной среды для профессионального развития.

Стоит отметить, что прежде, чем начать организацию деятельности по развитию государственных служащих РФ, органы государственной власти должны выявить и обосновать потребность в этом, а также рассчитать целесообразность обучения каждого сотрудника.

В первую очередь в заявку на профессиональное развитие, как правило, включаются государственные гражданские служащие, которые находятся в кадровом резерве, лица, впервые принятые на службу, а также служащие, прошедшие аттестацию и получившие соответствующее решение от аттестационной комиссии.

Потребность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих, как правило, выявляется путем сравнения имеющихся у них знаний и навыков, и теми знаниями, которые требуются для достижения поставленных перед служащими задач. На рисунке 1 представлена схема алгоритма определения потребности в профессиональном развитии государственных служащих РФ.

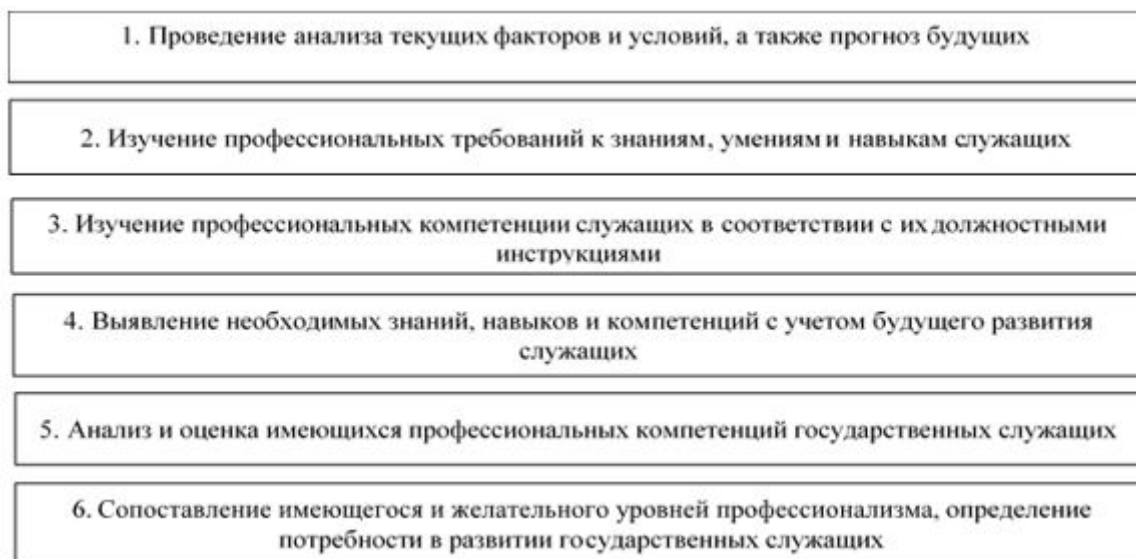


Рис. 1. Алгоритм определения потребности государственных служащих РФ в профессиональном развитии

Итак, рассмотрев алгоритм, представленный на рисунке 1, получаем четкое представление о том, как кадровые службы должны подходить к вопросу об организации профессионального развития каждого государственного гражданского служащего в отдельности.

На основании анализа, проведенного с использованием алгоритма, представленного на рисунке 1, кадровыми службами соответствующих органов власти подготавливаются индиви-

дуальные планы профессионального развития государственных гражданских служащих РФ. Индивидуальные планы включают в себя определенный набор мероприятий по дополнительному профессиональному образованию, которые способствуют приобретению, углублению и обновлению специальных знаний, умений и навыков для обеспечения соответствия уровня подготовки гражданских служащих РФ содержанию и объему их должностных обязанностей.

Далее приведена официальная статистика, которая наглядно демонстрирует некоторые аспекты, напрямую связанные с профессиональным развитием государственных служащих РФ. На рисунке 2

представлена круговая диаграмма, отображающая информацию о дополнительном профессиональном образовании федеральных государственных служащих по ветвям власти РФ за 2020 год.

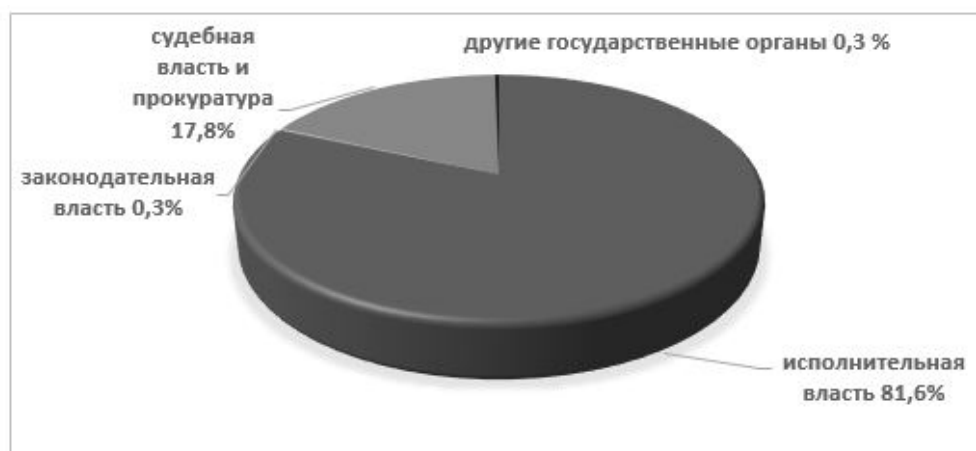


Рис. 2. Дополнительное профессиональное образование кадров федеральной государственной гражданской службы по ветвям власти в 2020 году, в % (составлено по данным Росстата)

Таким образом, рассмотрев диаграмму, представленную на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что дополнительное профессиональное образование применяется в большей степени для профессионального развития кадров исполнительной власти РФ.

На рисунке 3 представлена столбиковая диаграмма, содержащая данные по профессиональному развитию государственных гражданских служащих в зависимости от вида дополнительного профессионального образования за период с 2016-2020 годы.



Рис. 3. Программы дополнительного профессионального образования, применяющиеся для развития государственных служащих в 2016-2020 гг., в % (составлено по данным Росстата)

Таким образом, изучив данные, представленные на рисунке 3, можно сделать вывод о том, что за период с 2016 по 2020 годы в РФ для профессионального развития государственных гражданских служащих преимущественно

использовалась такая форма дополнительного образования, как повышение квалификации, в то время как обучение служащих за пределами РФ, напротив, практически не осуществлялось.

Итак, в заключение стоит отметить то, что для слаженной и эффективной работы любого органа государственного управления важно уделять особое внимание организации профессионального развития его кадрового состава [10, с. 38]. Руководителям кадровых служб следует периодически применять в своей работе алгоритм для определения потребности в профессиональном развитии служащих, предложенный выше, ведь именно от умений, знаний и навыков служащих зависит качество исполнения государственных задач. Для дальнейшего совершенствования профессионального развития государственных гражданских служащих РФ можно выделить несколько рекомендаций:

- разработка документа, регулирующего организацию мероприятий, направленных на

профессиональное развитие гражданских служащих, обеспечивающих получение знаний, умений и навыков, взаимоувязанных с целевыми направлениями деятельности конкретного служащего;

- разработка методик для осуществления независимой и объективной оценки качества профессионального развития государственных гражданских служащих;
- расширение практики профессионального развития государственных служащих РФ путём обмена опытом с иностранными партнерами;
- укрепление взаимосвязи между теоретическим материалом, предложенным в процессе развития гражданского служащего РФ и практикой публичного управления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Борщевский, Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих / Г. А. Борщевский, Н. Н. Калмыков // Искусство управления. — 2017. — № 4. — С. 550–569.
2. Бычков, В.П. Управление персоналом : учеб. пособие / В. П. Бычков. — Москва : ИНФРА-М, 2018. 237 с
3. Еварович, С. А. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления / С. А. Еварович, С. Э. Мартынова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2020. — № 4. — С. 11–17.
4. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; отв. ред. Н. А. Омельченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2021. 405 с.
5. Карданов, Р. М. Факторы управления профессиональным развитием государственных служащих / Р. М. Карданов // Вестник экспертного совета. — 2021. — № 2. — С. 27–31.
6. Мешкова, И. В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих как фактор повышения эффективности государственной службы / И. В. Мешкова, А. И. Чехоева // Альманах Крым. — 2018. — № 14. — С. 65–72.
7. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. — Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. — 148 с.
8. Стариков, Ю. Н. Государственная служба и служебное право : учеб. пособие / Ю. Н. Стариков. — Москва : Норма: ИНФРА-М, 2018. — 240 с.
9. Черноморченко, С. И. Управление профессиональным развитием персонала организации : учеб. пособие / С. И. Черноморченко. — Тюмень : Тюменский гос. ун-т, 2018. — 192 с
10. Четверикова, Н. А. Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих / Н. А. Четверикова, М. А. Колмыкова // Вестник университета. — 2019. — № 9. — С. 33–38.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кривоногова Наталья Андреевна — магистрант кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. natad10@mail.ru

Алпацкая Елена Геннадьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. selena90@yandex.ru

REFERENCES

1. Borshchevskij G.A., Kalmykov N.N. Sovremennye priority professional'nogo razvitiya gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih [Modern priorities of professional development of civil servants]. *Iskusstvo upravleniya* [The art of management], 2017, no. 4, pp. 550–569. (In Russ.).
2. Bychkov V.P. Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow, 2018. 237 p. (In Russ.).
3. Evarovich S.A., Martynova S.E. Metody professional'nogo razvitiya gosudarstvennyh sluzhashchih v kontekste sovremennogo publichnogo upravleniya [Methods of professional development of civil servants in the context of modern public administration]. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and municipal administration. Scholarly notes], 2020, no. 4, pp. 11–17. (In Russ.).

4. Znamenskij D.Yu. Gosudarstvennaya i municipal'naya sluzhba [State and municipal service]. Moscow, 2021. 405 p. (In Russ.).
5. Kardanov R.M. Faktory upravleniya professional'nym razvitiem gosudarstvennyh sluzhashchih [Factors for managing the professional development of civil servants]. *Vestnik ekspertnogo soveta* [Bulletin of the Expert Council], 2021, no. 2, pp. 27–31. (In Russ.).
6. Meshkova I.V., Chekhoeva A.I. Professional'noe razvitie gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih kak faktor povysheniya effektivnosti gosudarstvennoj sluzhby [Professional development of public civil servants as a factor in improving the efficiency of public service]. *Al'manah Krym* [Almanac Crimea], 2018, no. 14, pp. 65–72. (In Russ.).
7. Raznova N.V., Cvetochkina I.A. Upravlenie personalom [Personnel management]. Krasnoyarsk, 2020. 240 p. (In Russ.).
8. Starilov Yu.N. Gosudarstvennaya sluzhba i sluzhebnoe pravo [Public service and service law]. Moscow, 2018. 237 p. (In Russ.).
9. Chernomorchenko S.I. Upravlenie professional'nym razvitiem personala organizatsii [Management of professional development of the organization's personnel]. Tyumen, 2018. 192 p. (In Russ.).
10. Chetverikova N.A., Kolmykova M.A. Sovremennye tendentsii professional'nogo razvitiya gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih [Modern trends in the professional development of civil servants]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2019, no. 9, pp. 33–38. (In Russ.).

УДК 331.101.3
ББК 88.26-723

DOI 10.47475/2618-9852-2022-17404

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

С. Б. Долженко¹, С. И. Захаров², О. Н. Филоненко³

¹ Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

² Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства, Челябинск, Россия

³ Акционерное общество «Автомобильный завод „Урал“», Миасс, Россия

В статье рассмотрены предпосылки, методический подход и результаты исследования мотивационных факторов повышения результативности и эффективности проектной деятельности на предприятии машиностроения. Представлены цели и задачи исследования, раскрыты оценочные характеристики проектной деятельности — субъектность руководителя и организованность процесса реализации проекта. Указаны результаты эмпирического факторного анализа повышения результативности проектной деятельности на исследуемом предприятии. Составлен рейтинг предлагаемых мер по повышению результативности и эффективности проектной деятельности.

Ключевые слова: *результативность, эффективность, проектная деятельность, мотивация.*

STUDY OF MOTIVATIONAL FACTORS IMPROVING EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS PROJECT ACTIVITY AT A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

S. B. Dolzhenko¹, S. I. Zakharov², O. N. Filonenko³

¹ Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

² Research Institute of Efficiency and Safety of Mining Production. Chelyabinsk. Russia

³ Joint Stock Company «Automobile Plant «Ural», Miass, Russia

The article considers the prerequisites, methodological approach and results of the study of motivational factors for improving the effectiveness and efficiency of project activities at a machine-building enterprise. The goals and objectives of the study are presented, the evaluation characteristics of the project activity are disclosed – the subjectivity of the manager and the organization of the project implementation process. The results of an empirical factual analysis of improving the effectiveness of project activities at the enterprise under study are indicated. A rating of the proposed measures to eliminate the causes of increasing the productivity and efficiency of project activities has been compiled.

Keywords: *effectiveness, efficiency, project activity, motivation.*

Актуальность

На сегодняшний день разнообразные формы и методы проектной деятельности получают широкое распространение при решении задач организационно-технологического развития промышленных предприятий.

При этом результативность и эффективность проектной деятельности в большинстве случаев может быть повышена. Подтверждением этого является тот факт, что до 70 % проектов имеют негативные отклонения по отношению к плановым (целевым) срокам их реализации и/или затратам ресурсов.

Любой проект — форма реализации трудового потенциала персонала, следовательно, характеристики проекта, такие как результативность и эффективность, представляют собой производные от уровня развития и использования этого потенциала в аспекте решаемой задачи. В связи с вышесказанным исследования глубинных причин и факторов, побуждающих персонал к повышению результативности и эффективности проектной деятельности, являются крайне актуальными на современном этапе развития промышленности.

Цель работы — провести исследование мотивационных факторов повышения результативности и эффективности проектной деятельности на машиностроительном предприятии и на этой основе разработать первоочередные меры по их усилению.

Методические основы исследования

В качестве методической основы исследования авторы использовали дуальную модель, при которой на эффективность и результативность проектной деятельности оказывают влияние как индивидуальный человеческий фактор — субъектность руководителя проекта, так и корпоративный фактор — организованность проектной деятельности на предприятии.

Методологической базой для обоснования дуальной модели исследования мотивационных факторов эффективности и результативности проектной деятельности послужили труды таких специалистов, как С. А. Волков, Т. А. Коркина, О. А. Лапаева, Е. В. Харченко, О. С. Шивырялкина и др. [1; 4–6; 9].

Проводимое исследование состояло из четырех взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов: очное интервью с руководителем проекта, анкетный опрос, камеральный аудит организационно-распорядительной документации, а также описание, осмысление и объяснение полученных результатов.

Очное глубинное интервью с руководителем проекта включало вопросы о сути реализуемого проекта, его участниках, роли и функциях участников в разработке и реализации проекта. Моти-

вах участия руководителя и других участников в проекте, основных затруднениях и возможностях повышения эффективности и результативности реализации проекта.

Анкетный опрос руководителя проекта включал заполнение двух анкет.

Первая анкета была направлена на определение психологического типа работника для упорядочивания методов его мотивации и стимулирования [6]. Психотип следует учитывать при определении методов мотивации и стимулирования работников, а также при подготовке программ развития трудового потенциала персонала.

Вторая анкета была направлена на определение ценностных ориентаций личности. В методике выделены два класса ценностей:

- терминальные — убеждение в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;
- инструментальные — убеждение в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации. Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства [2].

В сочетании две применяемые методики позволяют уточнить полученные в результате интервью ответы руководителя проекта и сделать вывод об уровне его субъектности.

Аудит организационно-распорядительной документации [3], в том числе:

- инвестиционной политики предприятия;
- положения о руководителе проекта и рабочей группе;
- порядка премирования работников предприятия, участвующих в проектной деятельности.

Проводимый аудит документации позволяет уточнить полученные в результате интервью и анкетирования ответы руководителя рабочей группы по проекту, сделать выводы об уровне организованности и действенных механизмах развития проектной деятельности на предприятии.

Результаты исследования

Под субъектностью руководителя проекта в исследовании понималась его способность самостоятельно и согласованно с другими развивать проект в определенном направлении, в основе которой его потребность в самореализации. Исходя из предложенного определения можно выделить следующие составляющие субъектности руководителя проекта: установка на реализацию проекта; ответственность; управленческая квалификация, техническая (специальная) квалификация; склонность к сотрудничеству. Результатом повышения субъектности руководителя проекта является рост инновационной эффективности и результативности проекта [7, 8].

Выделены три уровня субъектности руководителя относительно реализуемого проекта: избыточный, достаточный, недостаточный.

Шкала оценки уровней субъектности руководителя проекта представлена в таблице 1.

По каждому руководителю рабочей группы выявлены и описаны сильные стороны, возможности и основные способы повышения субъектности.

Шкала оценка уровня организованности проектной деятельности представлена в таблице 2.

В результате проведенной оценки уровня руководителей рабочих групп относительно сложности реализуемого им проекта установлено, что частично (т.е. по некоторым характеристикам) не соответствуют от 25 % (по «ключевым») до 50 % (по «неключевым») исследованных руководителей.

Таблица 1

Шкала оценки субъектности руководителя проекта

Уровень	Качественные характеристики				
	Установка	Ответственность	Квалификация		Склонность к сотрудничеству
			Управленческая	Технологическая	
Избыточный	Реализовать проект выше требований	Готов обеспечить необходимые условия для достижения цели проекта	Обладает знаниями, пониманием и навыками для эффективной организации взаимодействия группы	Знает все нюансы, может самостоятельно сделать любые расчеты по проекту	Стремится к согласованному и взаимовыгодному сотрудничеству
Достаточный	Реализовать проект в соответствии с требованиями	Готов понести наказание за недостижение цели проекта	Обладает знаниями, пониманием для эффективной организации взаимодействия группы, не обладает необходимыми навыками	Знает нюансы, может самостоятельно сделать некоторые расчеты по проекту	Готов к согласованному и взаимовыгодному сотрудничеству, но предпочитает административное давление
Недостаточный	Реализовать проект как сможет	Не готов понести наказание за недостижение цели проекта	Знаний, понимания и навыков недостаточно для эффективной организации взаимодействия группы	Не знает нюансы, не может самостоятельно сделать расчеты по проекту	Административно-командный стиль, отсутствует взаимовыгодное сотрудничество

Таблица 2

Экспертная оценка организованности проектной деятельности на заводе

Уровень	Качественные характеристики			
	Статус проектной деятельности и групп	Информирование о целях, задачах, результатах проектной деятельности	Процедура и атмосфера реализации проектов	Учёт результатов реализации инноваций и обратная связь
Высокий	Проекты – приоритет № 1 для всех руководителей предприятия	Информация о целях развития и реализуемых проектах визуализирована, доступна в режиме реального времени и доведена до каждого заинтересованного работника	Процедура формализована и освоена в полном объеме, группа локализована, каждый участник взаимодополняет других	Систематический учёт результатов и вознаграждение / наказание
Средний	Проекты – приоритет № 1 для высшего руководства, на местах всё зависит от личности руководителя	Информация о целях развития и реализуемых проектах доступна, но не доведена до каждого работника	Процедура формализована и освоена не в полном объеме, в группе возникают конфликтные отношения	Учёт результатов и вознаграждение / наказание ведётся ситуационно
Низкий	Проекты не являются приоритетом № 1 для руководителей предприятия	Информация о целях развития и реализуемых проектах не доступна	Процедура не формализована, группа существует «на бумаге»	Учёт результатов и вознаграждение / наказание не применяется

В результате интервьюированных руководителей проектов и аудита организационно-распорядительной документации выявлено, что по 75 % критериев уровень организованности проектной деятельности соответствует категории «средний», по 25 % — «высокий». Таким образом, на заводе существуют резервы повышения эффективности и результативности проектной деятельности, реализация которых может быть достигнута при переходе к более высокому уровню её организованности. Все зафиксированные факторы и причины понижения результативно-

сти и эффективности проектной деятельности на предприятии были сгруппированы по трем уровням: внешние, заводские, внутрипроектные.

Результаты распределения мотивационных факторов по указанным группам следующие: внешние — 35 %; заводские — 44 %; внутрипроектные — 21 %.

С использованием полученных данных построена диаграмма Исикавы («рыбья кость»), отражающая результаты факторного анализа результативности и эффективности проектной деятельности на предприятии (рис. 1).

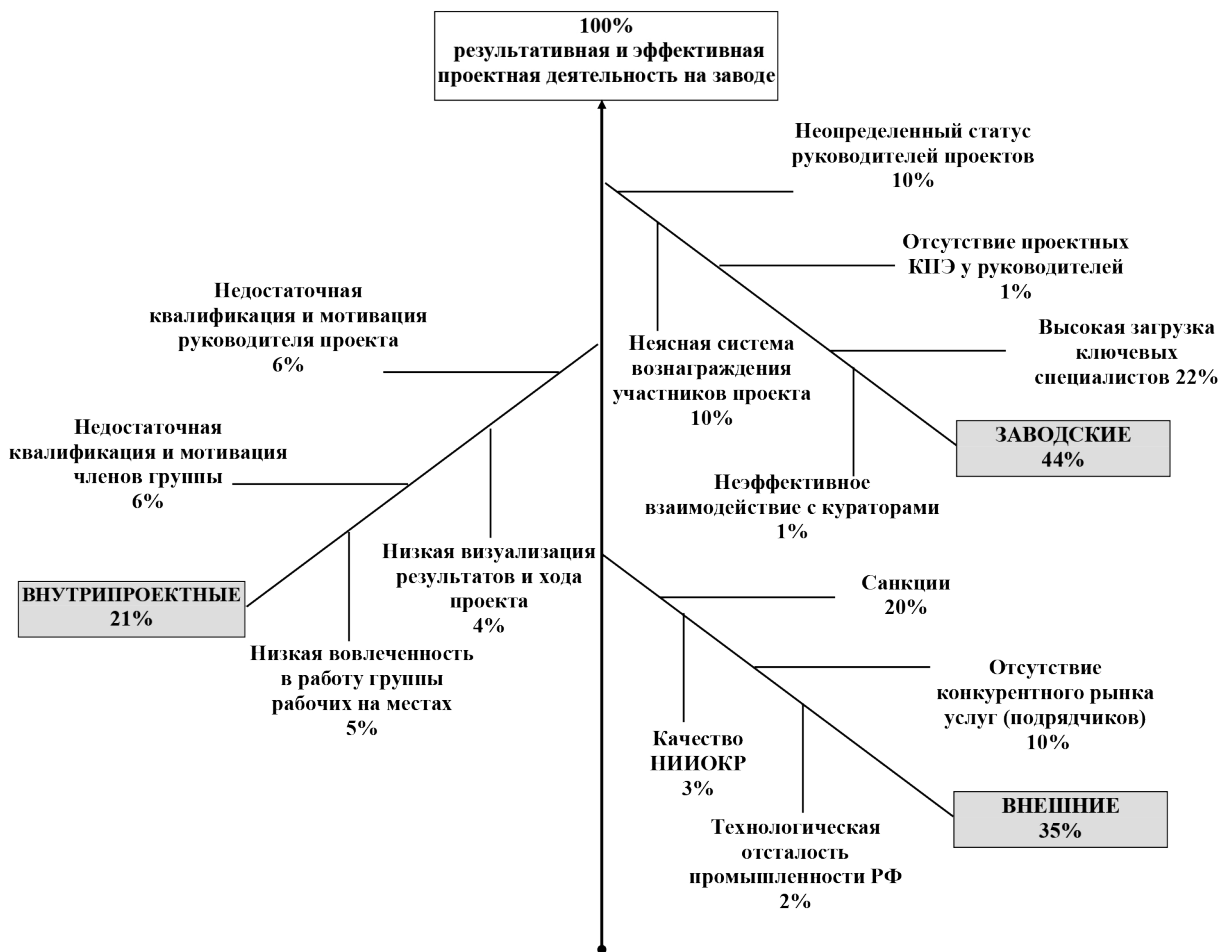


Рис. 1. Факторный анализ возможностей повышения результативности и эффективности проектной деятельности на заводе

В результате проведенной работы выявлено, что соотношение внешних, заводских и внутренних мотивационных факторов результативности и эффективности зависит от статуса проекта на предприятии. Для «ключевых» проектов основные причины лежат в зоне ответственности руководства предприятия и компании, по «неключевым» — в зоне ответственности руководителя рабочей группы. Следовательно, требуется диф-

ференциация мотивирующих мер повышения результативности и эффективности проектной деятельности: для «ключевых» проектов это, в большей степени, повышение организованности проектной деятельности, по «неключевым» — работа по повышению субъектности и профессионализма руководителей рабочих групп.

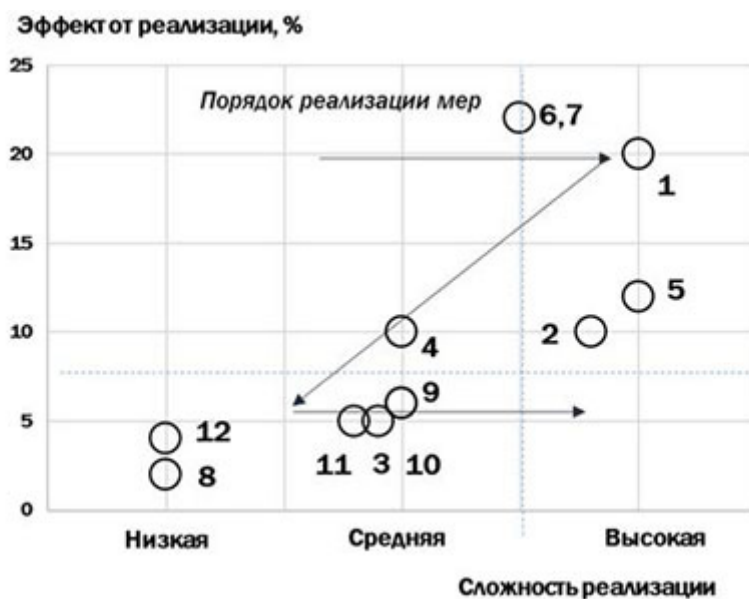
Для составления рейтинга мотивационных факторов результативности и эффективности

проектной деятельности на заводе и приоритетов в устранении причин их понижения по каждому направлению предложены меры улучшения, оценена сложность их реализации и величина возможного эффекта. Мера возможного эффекта принималась в соответствии со степенью влияния фактора в диаграмме Исикавы (рис. 1), а сложность оценивалась по следующим критериям:

- высокая — реализация мер находится вне зоны влияния руководства завода и требует подключения управляющей компании, ре-

- гиональных и федеральных органов власти, либо мера является уникальной;
- средняя — реализация мер находится в зоне влияния руководства завода, мера не является уникальной;
- низкая — реализация мер находится в зоне влияния руководителей и специалистов завода, мера является стандартной.

Матрица распределения мер по сложности и эффекту от реализации для ключевых проектов представлена на рисунке 2.



1...12 — меры по устранению причин понижения результативности и эффективности проектной деятельности

Рис. 2. Матрица распределения мер по сложности и эффекту от реализации для ключевых проектов

В соответствии с предложенным порядком реализации мер от менее сложных и эффективных к более сложным и малоэффективным рейтинг предлагаемых мер по устранению

причин понижения результативности и эффективности проектной деятельности на исследованном предприятии предложен в таблице 3.

Таблица 3

Рейтинг предлагаемых мер по повышению результативности и эффективности проектной деятельности на предприятии

Ранг	Меры
1	7. Формализовать приоритетность проектов и порядок взаимодействия при их реализации (в зависимости от приоритета). 6. Сформировать систему месячного планирования и оценки трудозатрат по проекту
2	4. Скорректировать положение о руководителе проекта и проработать его с руководителями предприятия
3	1. Усилить поиск альтернативных поставщиков из дружественных стран
4	5. Скорректировать порядок вознаграждения за участие в проектах
5	2. Усилить мониторинг рынка услуг
6	9. Организовать индивидуальный подбор обучающей программы и системы мотивации (через трудовой контракт)

Ранг	Меры
7	3. Создать центр компетенций на принципах коллаборации с другими заинтересованными предприятиями
9	10. Сформировать центр проектных компетенций и базы успешных проектных решений
10	11. Сформировать центр управления проектами и визуализированную систему учета результатов
11	12. Повысить информированность рабочих и их привлечение в проекты с личными инициативами
12	8. Выбрать должности и разработать показатели эффективности, наладить учет

В результате моделирования установлено, что реализация предложенных мер в соответствии с установленным порядком позволит повысить мотивацию персонала, участвующего в проектной деятельности, при этом обеспечить баланс

интересов всех ключевых субъектов предприятия: акционеров, менеджмента, рабочих, что приведет к закономерному повышению результативности и эффективности проектной деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Азев, В. А. Проектный подход к совершенствованию производственной деятельности и развитию персонала предприятий ООО «СУЭК-Хакасия» / В. А. Азев, А. А. Гартман, О. В. Конакова // Уголь. — 2021. — № 12 (1149). — С. 21–27. DOI 10.18796/0041-5790-2021-12-21-27.
2. Воронова, А. Г. Становление жизненной позиции подростка через ценностные ориентиры М. Рокич / А. Г. Воронова // АНИ: педагогика и психология. — 2016. — № 4 (17). — С. 98–100.
3. Гиниева, С. Б. Тенденции развития социально-трудового аудита в российских организациях / С. Б. Гиниева, В. В. Камский // Управленец. — 2011. — № 1-2 (17–18). — С. 60–66.
4. Добровольский, А. И. Совершенствование управленческих моделей деятельности руководящего персонала АО «Ургалуголь» / А. И. Добровольский, О. С. Шивырялкина // Уголь. — 2016. — № 7. — С. 60–63.
5. Конакова, О. В. Понятийное поле исследования мотивационной среды профессионального развития руководящего персонала / О. В. Конакова // Вестник Челябинского государственного университета. — 2021. — № 12 (458). — С. 100–110. DOI 10.47475/1994-2796-2021-11211.
6. Коркина, Т. Японская система управления персоналом (обзор по итогам командировки) / Т. Коркина, И. Боквинова // Управление персоналом. — 2008. — № 6. — С. 26–29.
7. Лапаева, О. А. Повышение субъектности работников предприятия: нормативный подход / О. А. Лапаева, Е. Ф. Селезнева // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 12. — С. 238–265. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-12-238-259.
8. Лапаева, О. А. Субъектность работников предприятия: понятие и методики оценки // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 10. — С. 161–180. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-10-161-180.
9. Харченко, Е. В. Повышение инновационной активности и результативности человеческого капитала угольной компании / Е. В. Харченко, С. А. Волков, С. И. Захаров // Уголь. — 2021. — № 2. — С. 18–25. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-2-18-25.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Долженко Светлана Борисовна — кандидат экономических наук, заведующая кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия. ginsb@usue.ru

Захаров Святослав Игоревич — кандидат экономических наук, заведующий лабораторией организации и оплаты труда ООО «НИИОГР», Челябинск, Россия. svzakhstanov@bk.ru

Филоненко Ольга Николаевна — директор по персоналу АО «АЗ „Урал“», Миасс, Россия.

REFERENCES

1. Azev V.A. Proyeektnyy podkhod k sovershenstvovaniyu proizvodstvennoy deyatel'nosti i razvitiyu personala predpriyatiy ООО «SUEK-Khakasiya» [Project approach to improving production activities and personnel development at the enterprises of ООО SUEK-Khakassia]. *Ugol'* [Ugol], 2021, no. 12 (1149), pp. 21–27. DOI 10.18796/0041-5790-2021-12-21-27. (In Russ.).
2. Voronova A.G. Stanovleniye zhiznennoy pozitsii podrostka cherez tsennostnyye oriyentiry M. Rokich [Formation of a teenager's life position through value orientations M. Rokeach]. *ANI: pedagogika i psikhologiya* [ANI: Pedagogy and Psychology], 2016, no. 4 (17), pp. 98–100. (In Russ.).
3. Giniyeva S.B. Tendentsii razvitiya sotsial'no-trudovogo audita v rossiyskikh organizatsiyakh [Trends in the development of social and labor audit in Russian organizations]. *Upravlenets* [Manager], 2011, no. 1-2 (17–18), pp. 60–66. (In Russ.).

4. Dobrovolskiy A.I. Sovershenstvovaniye upravlencheskikh modeley deyatel'nosti rukovodyashchego personala AO «Urgalugol'» [Improvement of managerial models of activities of the management personnel of JSC «Urgalugol'»]. *Ugol' [Ugol]*, 2016, no. 7, pp. 60–63. (In Russ.).

5. Konakova O.V. Ponyatiynoye pole issledovaniya motivatsionnoy sredy professional'nogo razvitiya rukovodyashchego personala [Conceptual field of research of the motivational environment of professional development of managerial personnel]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 2021, no. 12 (458), pp. 100–110. (In Russ.).

6. Korkina T. Yaponskaya sistema upravleniya personalom (obzor po itogam komandirovki) [Japanese personnel management system (review based on the results of a business trip)]. *Upravleniye personalom* [Personnel Management], 2008, no. 6, pp. 26–29. (In Russ.).

7. Lapayeva O.A. Povysheniye sub'yektnosti rabotnikov predpriyatiya: normativnyy podkhod [Increasing the subjectivity of enterprise employees: a normative approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 2020, no. 12, pp. 238–265. (In Russ.).

8. Lapayeva O.A. Sub'yektnost' rabotnikov predpriyatiya: ponyatiye i metodiki otsenki [Subjectivity of employees of the enterprise: the concept and methods of assessment]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 2020, no. 10, pp. 161–180. (In Russ.).

9. Kharchenko Ye.V. Povysheniye innovatsionnoy aktivnosti i rezul'tativnosti chelovecheskogo kapitala ugol'noy kompanii [Increasing the innovative activity and performance of the human capital of a coal company]. *Ugol' [Ugol]*, 2021, no. 2, pp. 18–25. (In Russ.).

РАЗВИТИЕ МОРСКИХ ПОРТОВ РОССИИ

Е. В. Рожков

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Цель исследования заключается в изучении процессов развития морских портов России в период ограничения их работы, связанной с биологической обстановкой в стране и внешними экономическими факторами. В статье применяется общенаучный метод познания проблемы, который заключается в проведении анализа процессов развития портов. Применение новых требований к развитию портов показывает необходимость определённой помощи со стороны государства в период экономического кризиса.

Ключевые слова: морской порт, Новороссийск, Владивосток, развитие, экономические санкции.

DEVELOPMENT OF RUSSIAN SEA PORTS

E. V. Rozhkov

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

The purpose of the study is to study the processes of development of Russian seaports during the period of limitation of their work associated with the biological situation in the country and external economic factors. The article applies the general scientific method of cognition of the problem, which consists in analyzing the development processes of ports. The application of new requirements for the development of ports shows the need for some assistance from the state during the economic crisis.

Keywords: seaport, Novorossiysk, Vladivostok, development, economic sanctions.

Введение

Морской транспорт является самым распространённым и занимает первое место в системе оказания транспортных услуг по обеспечению объёмов международной торговли. Значимость морского транспорта высока для экономики нашей страны, и этому способствует расположение России между Евроантлантическим и Азиатско-Тихоокеанским центрами мировой активности [1, с. 37].

Современные вызовы мотивируют бизнес не только завоевывать новые рынки и клиентов, но и поддерживать лояльность существующих. Соответственно, компании применяют не только экономические рычаги, но и развивают логистический сервис (морских портов) [2].

Правительством активно внедряются стратегии по развитию транспортной отрасли в условиях формирования высокого транспортного потенциала [3, с. 336].

Проблема — эффективность работы морских портов оценивается в соответствии с определённым промежутком времени, ее анализ производится с учётом случайного характера времени выполнения отдельных операций.

Теоретические вопросы о морских портах в нашей стране рассматривались такими авторами, как: А. А. Васютина [4; 5], А. А. Кизим [6], А. А. Лентарёв [7] и другие.

М. А. Шаповалова и А. Д. Семёнов рассматривают метод Монте-Карло, позволяющий выполнить анализ стохастической модели системы взаимоотношений участников транспортно-логистического процесса [3].

В период прошедшей пандемии компаниями были пересмотрены ориентиры по выбору направления развития, а именно восточного направления, и построения новых логистических цепочек [8, с. 180].

О. А. Изотов определяет контейнерные грузораспределения при доставке сборных грузов из морского порта в глубь материка [9].

Определённое внимание уделяется переработке грузов и вопросам специальной организации таможенного оформления, налаживания ремонта и эксплуатации оборудования и т. д. [10].

График работы порта составляется и уточняется диспетчерской службой порта с целью расширения перспективы оперативного планирования [11].

Современные грузоперевозки подкарантинной продукции между странами зависят от географических, экономических и многих других факторов [12].

Основная часть

Методологическую базу исследования составили в основном работы российских авторов, занимающихся проблемами развития морских портов.

Проведённое исследование носит междисциплинарный характер. Используемая ме-

тодология позволяет отнести данную статью и к общей экономике, и к политической экономике [13].

Исторически наша страна имеет большую территорию и омывается несколькими океанами и внутренними морями. Соответственно, города, которые расположены на побережье, зачастую имеют морские порты.

Крупнейшие морские порты России представлены в таблице 1.

Таблица 1

Крупнейшие морские торговые порты*

№ п/п	Наименование	Мощности по перевалке (млн т)	Максимальная осадка принимаемого судна (м)
1	ПАО «НМТП»	55	13,6
2	Морской торговый порт Усть-Луга	35	н. д.
3	Порт Индига	30	н. д.
4	Туапсинский морской торговый порт	20	13,0
5	Морской торговый порт Оля	14	н. д.
6	Морской торговый порт Калининград	9	9,5
7	Находкинский морской торговый порт	9	11,0
8	Мурманский морской торговый порт	9	16,0
9	Ванинский морской торговый порт	8	11,0
10	Владивостокский морской торговый порт	6	19,0
11	Высоцкий морской торговый порт	5	8,5
12	Морской торговый порт «Кавказ»	5	5,0
13	Архангельский морской торговый порт	4,5	9,2
14	Магаданский морской торговый порт	3,6	12,0
15	Холмский морской торговый порт	3	6,0
16	Кандалакшский морской торговый порт	3	9,8

* составлено автором по данным [14].

Как видно из таблицы 1, из основных крупных морских торговых портов России, НМТП занимает лидирующее место по мощности перевалки грузов, составляющей 55 млн тонн в год. На втором месте по мощности перевалки грузов стоит Морской торговый порт Усть-Луга (35 млн тонн в год). Также НМТП занимает лидирующие позиции среди морских торговых портов России по максимальной осадке принимаемого судна в метрах (13,6). [14].

В состав НМТП входят два крупнейших по грузообороту порта в России — «Новороссийск» на Чёрном море и «Приморск» на Балтийском море. Основной вид деятельности — транспортная обработка грузов и хранение. НМТП является ведущим стивидорным оператором в России и занимает 3 место среди европейский портов по объёму грузооборота. Он расположен в достаточно глубоководной Цемесской бухте, этот порт может принимать суда водоизмещением до 200 тыс. т с проходной осадкой до 13,6 м., то есть практически все виды торговых судов [14].

Основными акционерами НМТП являются:

- 50,1 % АО «Транснефть»;
- 20,0001 % Росимущество Российской Федерации;
- 10,5 % АО «Транснефть — Сервис»;
- 5,3 % ПАО «РЖД»;
- более 14 % у миноритариев (на финансовом рынке).

НМТП обслуживает российские и иностранные грузовые суда, осуществляет транспортно-экспедиционные и складские операции по разным видам грузов, имеет наливной и сухогрузный причалы. Обслуживаются и пассажирские перевозки. У порта есть в Новороссийске большой морской вокзал стоимостью 6,5 млрд рублей. Среднесписочная численность работающих в НМТП более 3000 человек [14].

Группа компаний НМТП оказывает услуги по перевалке широкой номенклатуры грузов: генеральные грузы (чёрные и цветные металлы, бит-баги, бумага, техника и т. д.); навалочные грузы (железорудное сырьё, уголь, зерновые, сахар и т. д.); наливные грузы (нефть, нефтепродукты,

масло и т. д.); контейнерные грузы (на двух терминалах в Новороссийске: ПАО «НМТП» и АО «НЛЭ» и терминале ООО «Балтийская Стивидор-

ная Компания» в городе Балтийск Калининградской области) [14]. Общий грузооборот компании НМТП за последние годы представлен в таблице 2.

Таблица 2
Грузооборот НМТП (тыс. тонн) за январь 2019 и 2020 годов*

№ п/п	Показатель	2019 год январь	2020 год январь	Изменения	
				тыс. тонн	%
1	Наливные грузы	17 344,898	18 663,227	+1 138,329	+7,60 %
2	Навалочные грузы	961,559	1 132,745	+171,186	+17,80 %
3	Генеральные грузы	2 614,681	1 955,497	-659,184	-25,21 %
4	Контейнеры	965,965	794,624	-171,341	-17,74 %
5	Прочие	19,960	35,101	+15,141	+75,85 %
6	Грузооборот, всего	21 907,063	22 581,194	+674,131	+3,08 %

* составлено автором по данным [14].

В таблице 2 представлены данные по грузообороту группы компаний НМТП в тысячах тонн по таким показателям, как наливные грузы, навалочные грузы, генеральные грузы, контейнеры и прочее, за январь 2020 года в сравнении с аналогичным периодом 2019 года.

Из представленных пяти показателей в двух, отрицательный результат, объём по генеральным грузам снизился за год на 25,21 % (в количественном выражении на 659,184 тыс. тонн грузов) и по контейнерам — на 17,74 %

(в количественном выражении, снижение на 171,341 тыс. тонн). Остальные три показателя показали положительный результат: по наливным грузам рост составил 7,60 % (1 138,329 тыс. тонн), по навалочным грузам рост составил 17,80 % (171,186 тыс. тонн), по прочим показателям рост составил 75,85 % (15,141 тыс. тонн). В итоге рост грузооборота за год, с января 2019 до января 2020 года составил 674,131 тыс. тонн или 3,08 % [14]. Активы НМТП представлены в таблице 3.

Таблица 3
Активы НМТП в 2018–2019 годах*

№	Показатели	2018	2019
<i>Оборотные активы (тыс. долл.)</i>			
1	Товарно-материальные запасы	19 256	20 762
2	Денежные средства (эскроу)	–	206 766
3	Денежные средства и их эквиваленты	172 865	433 480
<i>Внеоборотные активы (тыс. долл.)</i>			
4	Основные средства	1 097 213	1 253 388
5	Инвестиции в совместное предприятие	26 555	39 831
6	Нематериальные активы	2 688	3 244

* составлено автором по данным [14].

В таблице 3 представлены данные по оборотным средствам и внеоборотным активам за 2018 и 2019 год в тысячах долларов. Как показывают данные, увеличение и рост произошёл по всем показателям. Например, денежные средства и их эквиваленты в 2019 году увеличились на 151 % по сравнению с 2018 годом [14].

Грузооборот морских портов России за 2021 год по сравнению с 2020 годом увеличился на 1,7 % и составил 835,2 млн т. Объём перевалки сухогрузов составил 412,8 млн т (+2,0 %), в том числе: угля — 202,7 млн т (+7,6 %), грузов в контейнерах — 61,2 млн т (+6,1 %), зерна — 42,4 млн т (-15,8 %), черные металлы — 29,0 млн т (+7,8 %),

минеральных удобрений — 19,3 млн т (+0,4 %), руда — 11,9 млн т (-9,6 %). Объём перевалки наливных грузов составил 422,4 млн т (+1,5 %), в том числе сырой нефти — 238,1 млн т (+1,3 %), нефтепродуктов — 146,7 млн т (+2,7 %), сжиженного газа — 32,3 млн т (-0,7 %), пищевые грузы — 4,2 млн т (-7,9 %), перевалка осталась на уровне 2020 года и составила 216,3 млн т. В основном все показатели увеличились, т. к. 2020 год был проблемным как для экономики в целом, так и для морских портов в частности.

Так, например, грузооборот морских портов Азово-Черноморского бассейна в 2021 году составил 256,8 млн т (+1,9 %), из них объём перевалки

сухих грузов составил 114,3 млн т (+2,4 %), наливных грузов — 142,5 млн т (+1,4 %). Грузооборот портов составил: Новороссийск — 142,8 млн т (+0,7 %), Тамань — 35,8 млн т (рост в 1,6 раза), Туапсе — 24,7 млн т (-8,1 %), Кавказ — 17,1 млн т (-21,9 %), Ростов-на-Дону — 15,6 млн т (-12,9 %).

Грузооборот морских портов Дальневосточного бассейна в 2021 году составил 224,3 млн т (+0,6 %), из них объём перевалки сухих грузов составил

148,7 млн т (+1,4 %), наливных грузов — 75,6 млн т (-1,0 %). Грузооборот портов: Восточный — 77,7 млн т (+0,4 %), Ванино — 35,4 млн т (+5,5 %), Владивосток — 29,6 млн т (+19,8 %), Находка — 26,8 млн т (+0,1 %), Пригородное — 14,5 млн т (-11,8 %), Шахтёрск — 10,9 млн т (-9,0 %).

В таблице 4 приведены сравнительные показатели по двум морским портам (города Новороссийска и города Владивостока).

Таблица 4

Показатели НМТП и морского порта Владивостока за 2021 год*

№ п/п	Показатели	Новороссийский морской торговый порт	Владивостокский морской торговый порт
1	Максимальная осадка принимаемого судна (м)	13,6	19,0
2	Мощности по перевалке (млн т)	55,0	6,0
3	Грузооборот (навалочные грузы) (млн т)	23,1	5,2
4	Объём перевалки контейнеров (млн т)	4,868	12,929
5	Перевалка автомобилей и техники (тыс. ед.)	Нет данных	82

* составлено автором

Преимущества НМТП заключаются в большом объёме наливных грузов (более 50 % от общего объёма). Тем не менее в состав флота НМТП входят 17 буксиров, 14 судов вспомогательного флота, 5 судов нефтеналивного флота, судно обеспечения, пожарное судно для обеспечения непрерывного грузооборота навалочных грузов. Основные направления поставок связаны с Ближней и Средней Азией, Африкой и в меньшей степени с Европой и Америкой.

Преимущества ВМТП состоят в перевалке контейнеров и автомобилей. ВМТП сделал ставку на развитие контейнерной составляющей и последовательно наращивает объёмы контейнерооборота. По итогам 2021 года по этому показателю ВМТП занял первое место в России за счёт внедрения новых технологий в производство и обновления техники.

В сентябре 2021 года в ходе Восточно-экономического форума ВМТП стал базовым портом Севморпути. Это означает, что мощности порта будут увеличиваться, а количество обрабатываемого груза расти. Также одним из главных направлений поставок товаров из порта является Китай. В порту планируется строительство но-

вого глубоководного причала. В конце 2021 года Владивостокский морской торговый порт заказал 8 кранов на пневматическом и рельсовом ходу (типов RTG и RMG) в рамках развития порта до 2025 года. Это приобретение в комплексе с другими мероприятиями позволит еще больше увеличить перерабатывающую мощность порта.

Вывод

Несмотря на ограничения в работе морских портов в 2020 и 2021 годах, связанных с COVID-19, с 2022 года, введенные европейскими странами и рядом других (США, Великобритания, Япония, Австралия и т. д.) экономические санкции в отношении нашей страны, некоторых компаний и юридических лиц, негативно влияющие на развитие морских портов, российские производители, сменив логистические маршруты, найдут возможность торговать с новыми покупателями наших товаров, и товарооборот снова повысится.

В качестве примера выше приведены морской торговый порт Владивостока, показывающий ежегодное увеличение перевалки контейнеров, а также Новороссийский морской торговый порт, ежегодно увеличивающий объёмы грузооборота наливных грузов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ардельянов, Н. П. Блокчейн как технология функциональной устойчивости международных морских операций / Н. П. Ардельянов // Эксплуатация морского транспорта. — 2022. — № 1. — С. 36–40.
2. Жохова, В. В. Методический подход к оценке уровня логистического сервиса морских портов / В. В. Жохова, А. Р. Блюдик // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2022. — Т. 11. — № 1 (38). — С. 15–19.
3. Шаповалова, М. А. Имитационное моделирование системы взаимоотношений участников транспортно-логистического процесса на морском грузовом терминале / М. А. Шаповалова, А. Д. Семёнов // Вестник Государственного университета морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова. — 2022. — Т. 14. — № 3. — С. 336–345.

4. Васютина, А. А. Математические модели транспортных потоков судов в морской операционной зоне портов (вариации обеспечения безопасности судоходства в управляющих воздействиях мостиковых систем) / А. А. Васютина // Транспортное дело России. — 2020. — № 5 (150). — С. 66–72.
5. Васютина, А. А. Модели и алгоритмы транспортного потока в транспортной сети морской операционной акватории порта в национальном сегменте концепции развития е-навигации / А. А. Васютина // Транспортное дело России. — 2020. — № 5 (150). — С. 156–160.
6. Кизим, А. А. Развитие морского бизнеса и его инфраструктуры под воздействием глобальных трендов экономического роста: теоретические аспекты / А. А. Кизим, Э. Э. Березовский, Е. Н. Крячун // Экономика устойчивого развития. Региональный научный журнал. — 2019. — № 2 (38). — С. 140–145.
7. Лентарёв, А. А. Транзитное судоходство через Северо-Западный проход — близкая реальность или утопия? / А. А. Лентарёв // Транспортное дело России. — 2020. — № 5 (150). — С. 131–134.
8. Брикота, Т. Б. Операционные и транспортно-логистические аспекты международной торговли РФ в условиях санкционного давления / Т. Б. Брикота, О. А. Конограй, М. В. Ксенз, Н. Б. Фёдорова // Экономика устойчивого развития. — 2022. — № 2 (50). — С. 180–183.
9. Изотов, О. А. Анализ контейнерного грузораспределения отправки сборных партий из морского порта / О. А. Изотов // Вестник Государственного университета морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова. — 2022. — Т. 14. — № 1. — С. 87–92.
10. Котенко, А. Г. Когнитивный метод формирования модели мультимодального перевозочного процесса в универсальных перегрузочных комплексах крупных морских портов / А. Г. Котенко, И. Г. Малыгин, О. А. Королёв // Морские интеллектуальные технологии. — 2022. — № 3. — Ч. 1. — С. 302–309.
11. Валькова, С. С. Совершенствование взаимодействия морских портов и железнодорожного транспорта / С. С. Валькова, В. Е. Степанец, Е. В. Киселева // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Морская техника и технология. — 2022. — № 2. — С. 85–91.
12. Ильина, Е. Г. Проблемы организации ввоза и досмотра импортной подкарантинной продукции на территории Астраханской области / Е. Г. Ильина, Е. П. Кудрешова, А. В. Мельников, Ю. В. Мостовая, А. Н. Романенко, А. А. Хмельницкая // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Морская техника и технология. — 2022. — № 3. — С. 90–97.
13. Победоносцев, А. В. Национализация, нефть и политический режим: сопоставление опыта Советского государства с практиками латиноамериканских стран / А. В. Победоносцев // Экономическая история. — 2021. — Т. 17. — № 3. — С. 237–248.
14. Рожков Е. В. К вопросу о приватизации государственного имущества (на примере Новороссийского морского торгового порта) / Е. В. Рожков // Вестник Прикамского социального института. — 2020. — № 2 (86). — С. 41–52.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Рожков Евгений Викторович — аспирант кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия. uevgeniy.1975@internet.ru

REFERENCES

1. Ardelyanov N.P. Blokchein kak tekhnologiya funktsional'noi ustoichivosti mezhdunarodnykh morskikh operatsii [Blockchain as a Technology for the Functional Sustainability of International Maritime Operations]. *Ekspluatatsiya morskogo transporta* [Exploitation of Maritime Transport], 2022, no. 1, pp. 36–40. (In Russ.).
2. Zhokhova V.V., Blyudik A.R. Metodicheskii podkhod k otsenke urovnia logisticheskogo servisa morskikh portov [Methodical approach to assessing the level of logistics service of seaports]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimut of scientific research: economics and management], 2022, vol. 11, no. 1 (38), pp. 15–19. (In Russ.).
3. Shapovalova M.A., Semenov A.D. Imitatsionnoe modelirovanie sistemy vzaimootnoshenii uchastnikov transportno-logisticheskogo protsessa na morskoye gruzovom terminale [Simulation modeling of the system of relationships between the participants of the transport and logistics process at the sea cargo terminal]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota imeni admirala S.O. Makarova* [Bulletin of the State University of the Sea and River Fleet named after Admiral S.O. Makarov]. 2022. Vol. 14. No. 3. S. 336–345. (In Russ.).
4. Vasyutina A.A. Matematicheskie modeli transportnykh potokov sudov v morskoye operatsionnoy zone portov (variatsii obespecheniya bezopasnosti sudokhodstva v upravlyaiushchikh vozddeystviakh mostikovykh sistem) [Mathematical Models of Vessel Traffic Flows in the Sea Operational Zone of Ports (Variations of Navigation Safety in the Control Actions of Bridge Systems)]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 2020, no. 5 (150), pp. 66–72. (In Russ.).
5. Vasyutina A.A. Modeli i algoritmy transportnogo potoka v transportnoi seti morskoye operatsionnoy akvatorii porta v natsional'nom segmente kontseptsii razvitiia e-navigatsii [Models and algorithms of the traffic flow in the transport network of the marine operational area of the port in the national segment of the concept of e-navigation development]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport business of Russia], 2020, no. 5 (150), pp. 156–160. (In Russ.).
6. Kizim A.A., Berезovsky E.E., Kryachun E.N. Razvitie morskogo biznesa i ego infrastruktury pod vozddeystviem global'nykh trendov ekonomicheskogo rosta: teoreticheskie aspekty [Development of maritime business and its

infrastructure under the influence of global economic growth trends: theoretical aspects]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiia. Regional'nyi nauchnyi zhurnal* [Economics of sustainable development. Regional scientific journal], 2019, no. 2 (38), pp. 140–145. (In Russ.).

7. Lentaryov A.A. Tranzitnoe sudokhodstvo cherez Severo-Zapadnyi prokhod — blizkaia real'nost' ili utopiia? [Transit shipping through the Northwest Passage — a close reality or a utopia?]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport business in Russia], 2020, no. 5 (150), pp. 131–134. (In Russ.).

8. Brikota T.B., Konogray O.A., Ksenz M.V., Fedorova N.B. Operatsionnye i transportno-logisticheskie aspekty mezh-dunarodnoi torgovli RF v usloviakh sanktsionnogo davleniia [Operational and transport and logistics aspects of international trade of the Russian Federation under sanctions pressure]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiia* [Economics of sustainable development], 2022, no. 2 (50), pp. 180–183. (In Russ.).

9. Izotov O.A. Analiz konteiner'nogo gruzoraspredeleeniia otpravki sbornykh partii iz morskogo porta [Analysis of the container distribution of shipments of combined shipments from the seaport]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota imeni admirala S.O. Makarova* [Bulletin of the State University of the Sea and River Fleet named after Admiral S.O. Makarov], 2022, vol. 14, no. 1, pp. 87–92. (In Russ.).

10. Kotenko A.G., Malygin I.G., Korolev O.A. Kognitivnyi metod formirovaniia modeli mul'timodal'nogo perevozhnogo protsessa v universal'nykh peregruzochnykh kompleksakh krupnykh morskikh portov [Cognitive method of forming a model of a multimodal transportation process in universal transshipment complexes of large seaports]. *Morskie intellektual'nye tekhnologii*. [Marine Intelligent Technologies]. 2022. No. 3. Part 1. S. 302–309. (In Russ.).

11. Valkova S.S., Stepanets V.E., Kiseleva E.V. Sovershenstvovanie vzaimodeistviia morskikh portov i zheleznodorozhnogo transporta [Improving the interaction of sea ports and railway transport]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serii: Morskaia tekhnika i tekhnologiia* [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Marine equipment and technology], 2022, no. 2, pp. 85–91. (In Russ.).

12. Ilyina E.G., Kudreshova E.P., Melnikov A.V., Mostovaya Yu.V., Romanenko A.N., Khmel'nitskaya A.A. Problemy organizatsii vvoza i dosmotra importnoi podkarantinnoi produktsii na territorii Astrakhanskoi oblasti [Problems of organization of import and inspection of imported quarantine products in the territory of the Astrakhan region]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serii: Morskaia tekhnika i tekhnologiia* [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Marine equipment and technology], 2022, no. 3, pp. 90–97. (In Russ.).

13. Pobedonostsev A.V. Natsionalizatsiia, neft' i politicheskii rezhim: sopostavlenie opyta Sovetskogo gosudarstva s praktikami latinoamerikanskikh stran [Nationalization, oil and the political regime: comparison of the experience of the Soviet state with the practices of Latin American countries]. *Ekonomicheskaiia istoriia* [Economic history], 2021, vol. 17, no. 3, pp. 237–248. (In Russ.).

14. Rozhkov E.V. K voprosu o privatizatsii gosudarstvennogo imushchestva (na primere Novorossiiskogo morskogo torgovogo porta) [On the issue of privatization of state property (on the example of the Novorossiysk Commercial Sea Port)]. *Vestnik Prikamskogo sotsial'nogo instituta* [Bulletin of the Kama Social Institute], 2020, no. 2 (86), pp. 41–52. (In Russ.).

ВОЛАТИЛЬНОСТЬ КОТИРОВОК АКЦИЙ ПАО «СБЕРБАНК» В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Л. И. Теньковская

ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС», Москва, Россия

В научной статье определена волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в условиях глобальных экономических кризисов для прогнозирования коллапсов фондовых рынков. Тема исследования является актуальной, потому что экономический анализ волатильности повышает точность прогнозов относительно направления движения фондовых рынков. Цель научного исследования — расчет волатильности котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в периоды глобальных экономических кризисов и определение на ее основе дальнейшего направления движения фондового рынка. Для достижения цели устанавливалась продолжительность периодов глобальных экономических кризисов, рассчитывалась волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в течение этих периодов, выявлялась корреляционно-регрессионная связь волатильности и стоимости обыкновенных акций ПАО «Сбербанк». В процессе работы использовались статистические методы определения среднеквадратического отклонения и корреляционно-регрессионной связи. Научная новизна исследования заключается в нахождении взаимосвязи между волатильностью и стоимостью обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в условиях глобальных экономических кризисов для прогнозирования коллапсов фондовых рынков.

Ключевые слова: акции ПАО «Сбербанк», волатильность, глобальные экономические кризисы, прогнозирование, российский фондовый рынок.

VOLATILITY OF STOCK QUOTATIONS OF SBERBANK PJSC IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISES

L. I. Tenkovskaya

PJSC «Moscow Exchange MICEX-RTS», Moscow, Russia

The scientific article defines the volatility of quotations of ordinary shares of Sberbank PJSC in the context of global economic crises to predict stock market collapses. The research topic is relevant because the economic analysis of volatility increases the accuracy of forecasts regarding the direction of movement of stock markets. The purpose of the research is to calculate the volatility of quotations of ordinary shares of Sberbank PJSC in periods of global economic crises and determine on its basis the further direction of the stock market movement. To achieve this goal, the duration of periods of global economic crises was established, the volatility of quotations of ordinary shares of Sberbank PJSC during these periods was calculated, a correlation and regression relationship between volatility and the value of ordinary shares of Sberbank PJSC was revealed. In the course of the work, statistical methods were used to determine the standard deviation and correlation-regression relationship. The scientific novelty of the study lies in finding the relationship between volatility and the value of ordinary shares of Sberbank PJSC in the context of global economic crises to predict stock market collapses.

Keywords: Sberbank shares, volatility, global economic crises, forecasting, Russian stock market.

Введение

В современном мире существует проблема занятости людей, потому что с развитием технологий рабочие места автоматизируются. Низкие доходы, получаемые в результате предоставления услуг труда, и социальные выплаты не могут обеспечить достаточное потребление товаров и услуг. В таких условиях жизнедеятельность людей поддерживают

доходы от инвестиций на фондовом рынке. В связи с вышеизложенным становится ясно, что эффективность инвестиционной деятельности зависит от грамотного планирования и составления прогнозов относительно перспектив фондовых рынков. Поэтому тема исследования волатильности акций ПАО «Сбербанк» для предсказания завершения экономического подъема актуальна.

Цель научного исследования — экономический анализ волатильности котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» для своевременного прогнозирования падения доходности данных ценных бумаг. В соответствии с поставленной целью решены следующие задачи: установлена продолжительность периодов экономических кризисов, в течение которых наблюдается значительное снижение стоимости акций ПАО «Сбербанк»; в данных периодах вычислена и проанализирована волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк»; выявлена взаимосвязь на основе рассчитанной волатильности и стоимости обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», помогающая предсказать падение цен приведенных инвестиционных объектов.

Научная новизна представленной публикации заключается в том, что волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», наблюдаемая в периоды глобальных экономических кризисов, определена впервые, она способствует своевременному предсказанию рыночных коллапсов.

Обзор литературы

Изменчивость экономических индикаторов имеет большое значение для инвестора, потому что с помощью нее можно предсказать коллапсы рыночной экономики, так как экономические кризисы сопровождаются крахом фондовых рынков на фоне очень высокой волатильности. Чаще всего аналитиков интересуют методы определения дестабилизации экономических факторов. Изучение имеющихся научных трудов позволяет понять, что волатильность может быть рассчитана с использованием формулы среднеквадратического отклонения.

Так, в одной из научных статей устанавливается неустойчивость обменного курса российского рубля по отношению к иностранным валютам с помощью показателя стандартного отклонения. Это делается для того, чтобы определить, как волатильность российского рубля влияет на торговлю России с другими странами. Здесь приводятся выводы о том, что колебания обменного курса российского рубля оказали негативное влияние на экспорт сельскохозяйственного сырья, промышленных товаров, машин, транспортного оборудования и значительное позитивное воздействие на торговлю топливом, импорт химических веществ и текстиля. Растущая волатильность обменного курса национальной валюты России увеличивала неопределенность и создавала риски для трейдеров, заставила их активизировать свою деятельность, чтобы избежать снижения доходов. Топливные продукты (нефть и природный газ) неэластичны по отношению к колебаниям цен из-за их значимости для функционирования мировой экономики. Также неэластичны по цене

высокотехнологичные продукты, поскольку они имеют высокую добавленную стоимость [17]. Таким образом, волатильность экономических индикаторов может оказывать и позитивное, и негативное воздействие на экономику Российской Федерации.

В другом научном изыскании обследуется передача волатильности между фондовыми рынками стран Южной Азии (Индии, Бангладеш, Пакистана, Шри-Ланки). При этом задействованы эконометрические модели GARCH и EGARCH. Волатильность экономических индикаторов (к ним относятся индексы BSE Sensex для Индии, DSEX для Бангладеш, KSE-100 для Пакистана, ASPI для Шри-Ланки) измеряется различными способами, включая стандартное отклонение. Основная цель приведенного экономического анализа — изучение распространения потрясений фондового рынка между странами, обладающими политическими, социальными, культурными, стратегическими партнерствами в регионе и географической близостью. Здесь выявляется влияние шоков на фондовом рынке одной страны на фондовый рынок другой страны. Полученные результаты показали смешанный характер побочных эффектов между странами [3]. Этот вывод также согласуется с тем, что воздействие колебаний индикаторов экономики не является однозначным.

В следующей научной работе аналитики фондовых рынков рассматривают воздействие иностранных инвестиций на волатильность котировок акций на развивающемся рынке Таиланда. Они применяют такие статистические методы как регрессия и среднеквадратическое отклонение. Регрессионная модель состоит из волатильности котировок акций, измеренной среднеквадратическим отклонением, в качестве зависимой переменной и иностранной собственности в качестве независимой переменной. Результаты исследования позволили выявить, что иностранная собственность оказывает значительное негативное влияние на изменчивость цен акций. Иностранные инвесторы помогают уменьшить колебания цен на акции и, таким образом, стабилизировать цену акций на тайском фондовом рынке. [18]

Еще одна научная проработка охватывает изучение влияния стохастической волатильности на ценообразование опционов. Здесь сравнивается эффективность ценообразования опционов между моделью ценообразования опционов со стохастической волатильностью и моделью со стандартным ценообразованием опционов. Результаты познания основаны на рыночной цене индексного опциона SET50 в Таиланде. Выводы подтверждают превосходство модели ценообразования опционов Хестона над стандартной

моделью ценообразования опционов Блэка-Шулза. Эффективность моделей сравнивалась с помощью традиционного метода среднеквадратической ошибки. [19] Таким образом, можно заключить, что среднеквадратическое отклонение используется во всех случаях оценки изменчивости индикаторов фондовых рынков.

Изменчивость внешних и внутренних индикаторов волнует ученых, занятых реальной экономикой. Существует исследование, которое направлено на выявление последствий волатильности запасов в виде корпоративных капиталовложений. На примере нефинансовых компаний Пакистана и Китая установлено, что волатильность запасов негативно влияет на решения об инвестировании капитала из-за асимметрии информации о текущем финансовом положении. Из-за огромных колебаний уровня запасов корпоративные менеджеры не могут точно определить спрос на необходимое оборудование. Методология исследования основана на использовании традиционных статистических методов, к которым относятся корреляция и регрессия. Волатильность запасов измеряется как средний коэффициент вариации запасов [16].

Известно, что волатильность является важным экономическим индикатором, интересующим большое количество ученых и инвесторов. Внушительная часть современных научных статей посвящена нестабильности и колебаниям факторов рыночной экономики. Так, результаты расчетов подразумевают, что волатильность доходности акций оказывает большое влияние на будущие рыночные движения под воздействием шоков, в то время как асимметричная волатильность увеличивает рыночный риск, тем самым повышая привлекательность фондового рынка. Результаты исследования являются полезной справочной информацией, которая поможет инвесторам в прогнозировании ожидаемой нормы прибыли, а также рисков наряду с колебаниями рынка, чтобы принять соответствующие меры по корректировке портфелей. При этом применены симметричные модели (GARCH, GARCH-M) и асимметрия (EGARCH и TGARCH) для измерения волатильности цен на акции на фондовой бирже Хошимина (HSX) (по итогам сделок на вьетнамской бирже рассчитывается фондовый индекс VN-Index) [14].

Имеется много причин, по которым обследуется волатильность экономических показателей. Так, в научных работах приводятся аргументы в пользу изучения волатильности иностранных валют для мелких и средних компаний Германии, ориентированных на экспорт. Предполагается, что это поможет хеджированию рисков, связанных с колебаниями курсов валют. Результаты научных проработок помогли сделать следующие

выводы: в глобализированном мире компании могут продавать свои продукты или услуги за рубежом или приобретать их за границей, это дает преимущества за счет расширения сферы бизнеса, создавая более широкий рынок, но сопряжено с валютными рисками; чем крупнее компания, тем более вероятно использование валютного менеджмента; городские компании крупнее, чем сельские и, следовательно, с большей вероятностью используют валютное хеджирование; небольшим компаниям не хватает ресурсов для управления рисками и операциями с иностранной валютой. Важным фактором для компаний является ликвидность от внутренней и внешней торговли. Растущее количество переводов из-за рубежа увеличивает количество счетов в иностранной валюте на компанию. Несмотря на существование инструментов валютного хеджирования, значительная доля малых и средних предприятий продолжает подвергать себя валютному риску. Готовность управлять валютными рисками возрастает с увеличением стоимости каждой транзакции. Чем выше волатильность на рынке, тем больше доля хеджирующих компаний [11; 12].

Имеет место научное изыскание, отражающее взаимосвязь между активностью по коротким продажам акций и волатильностью американского рынка, выраженного индексом NYSE US 100. По результатам работы сформулированы выводы: инвестиции в некоторые конкретные фирмы, перечисленные в индексе NYSE US 100, снижают волатильность рынка; короткие продажи в секторах материалов, здравоохранения, энергетики, потребительских уменьшают колебания рынка; более высокая активность коротких продаж снижает риск по инвестициям на рынке, что может привести к более высокой доходности; фирмы в финансовом секторе доминируют в рыночной деятельности, и короткие продажи в этом секторе оказывают большее влияние на волатильность рынка; инвесторы могут использовать короткие продажи в качестве инструмента хеджирования для снижения своей подверженности риску; портфельные менеджеры также могут увеличить свои короткие позиции в конкретных фирмах, которые снижают волатильность рынка в их портфелях; исследование полезно для введения специальных правил коротких продаж по секторам экономики. [4]

В следующем научном труде проверяется гипотеза эффективности финансового рынка Германии. Для анализа долгосрочного и краткосрочного влияния нестабильности экономических факторов на эффективность финансового рынка Германии тестируется волатильность котировок акций (DAX индекс), индекса суверенного долга Германии, индекса евро, золота. Установлено,

что рынок менее волатилен в долгосрочной перспективе из-за того, что он менее восприимчив к шокам, следовательно, с течением времени он становится все более стабильным. Результат теста подчеркивает принятие гипотезы эффективного рынка в краткосрочной и долгосрочной перспективе на всех наблюдаемых финансовых рынках [8].

В другой научной статье изучается влияние законодательных требований на оценку рыночного риска. Определено, что при измерении рыночного риска банки и финансовые посредники могут отказаться от равного взвешивания исторических данных и вместо этого использовать взвешивание экспоненциальных временных рядов. Использование экспоненциального взвешивания при расчете стоимости с учетом риска очень популярно, поскольку оно включает изменения волатильности рынка. На менее волатильных фазах рынка это приводит к снижению стоимости с учетом риска и, следовательно, к снижению требований к собственным средствам для банков и финансовых посредников. Однако при экспоненциальном взвешивании высокая волатильность в прошлом быстро забывается, и весовой коэффициент стоимости с учетом риска может быть недооценен. В качестве примера для оценки стоимости, подверженной риску, используется обменный курс между польским злотым и евро. [5]

Еще одна работа дает понять, как инвесторы реагируют на поступление новой информации. Здесь рассматривается посредническая роль волатильности во взаимосвязи между рекомендациями аналитиков и стабильностью на фондовом рынке Малайзии. Волатильность измеряется с помощью реализованной волатильности и оценки Паркинсона. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что стабильность существует и осознанная волатильность влияет на прямую взаимосвязь между рекомендациями аналитиков и стабильностью. Публикация рекомендаций аналитиков приводит к колебаниям осознанной волатильности, что провоцирует инвесторов, которые следуют за толпой. [9]

Итак, волатильности доходности инвестиционных объектов на фондовых рынках посвящено много научных исследований. Как уже было отмечено, в них познается изменчивость нефтяных цен на мировом рынке энергетических ресурсов и фондовых индексов, стабильное поведение инвесторов в периоды глобальных экономических кризисов, вызванных финансовыми проблемами, пандемией коронавируса Covid-19 [1; 7; 10; 15; 20]. Имеются испытания изменчивости фондовых рынков в условиях несовершенных нормативно-правовых актов и конкуренции [6]. Существуют проработки, касающиеся трансграничной

передачи потрясений между европейскими рынками [2]. Есть изыскания по предсказанию коллапсов рыночной экономики с помощью индекса волатильности (VIX-index) [13]. Таким образом, опираясь на приведенный материал, можно заключить, что волатильность часто проявляется и исследуется в периоды экономических кризисов.

Методология научного исследования

Основа представленного научного исследования — расчет волатильности котировок акций ПАО «Сбербанк». Волатильность экономических индикаторов может помочь в предсказании падения фондовых рынков, поскольку оно сопровождается существенными колебаниями и стремительным снижением доходности. Волатильность может быть определена как диапазон движения цены от максимума до минимума за определенный период. Она устанавливается на основе статистических данных за день, неделю, месяц. Может быть рассчитана как простое среднее квадратическое отклонение. Волатильность целесообразно измерять в пипсах, что соответствует 0,0001 российского рубля.

Аналогично волатильность котировок акций ПАО «Сбербанк» может быть использована с целью прогнозирования будущей стоимости этих ценных бумаг. Высокая волатильность котировок акций ПАО «Сбербанк», скорее всего, будет сигналом их значительного снижения. Волатильность стоимости данных инвестиционных активов также можно определить с использованием формулы среднее квадратическое отклонения.

Среднее квадратическое отклонение простое для котировок акций ПАО «Сбербанк» за месяц (год) рассчитывается по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

где:

x_i — котировки акций ПАО «Сбербанк» за каждый рабочий день месяца (за каждый месяц года), российские рубли за акцию;

\bar{x} — средние за месяц котировки акций ПАО «Сбербанк» (средние за год), российские рубли за акцию;

n — количество рабочих дней в месяце (количество анализируемых месяцев в году).

Кроме того, в научной статье выявляется корреляционно-регрессионная связь в периоды резкого снижения фондовых рынков между котировками акций ПАО «Сбербанк» и их волатильностью. Такие расчеты помогают понять, какая величина волатильности котировок акций ПАО «Сбербанк» будет сигнализировать об их существенном падении.

Результаты исследования

Инвесторов часто интересуют привлекательные вложения денежных средств в форме инвестиций в активы российского фондового рынка. К востребованным инвестиционным объектам на российском фондовом рынке относится крупнейшая финансовая компания ПАО «Сбербанк». Инвестирование в обыкновенные акции ПАО «Сбербанк» сопряжено со многими рисками, так как данные ценные бумаги весьма нестабильны, что может привести к потере денежных средств. Особенно высока волатильность котировок акций ПАО «Сбербанк» в пе-

риоды экономических кризисов. На рисунке 1 представлена изменчивость стоимости акций ПАО «Сбербанк» в течение длительного периода времени, характеризующегося глобализацией экономики, в особенности ее финансового сектора. Рисунок демонстрирует, что высокая волатильность котировок акций ПАО «Сбербанк» наблюдалась во время глобальных экономических кризисов 2008 и 2020 годов, а также во время специальной военной операции России по демилитаризации и денацификации Украины в 2022 году. Указанные периоды времени получат детальную оценку далее.

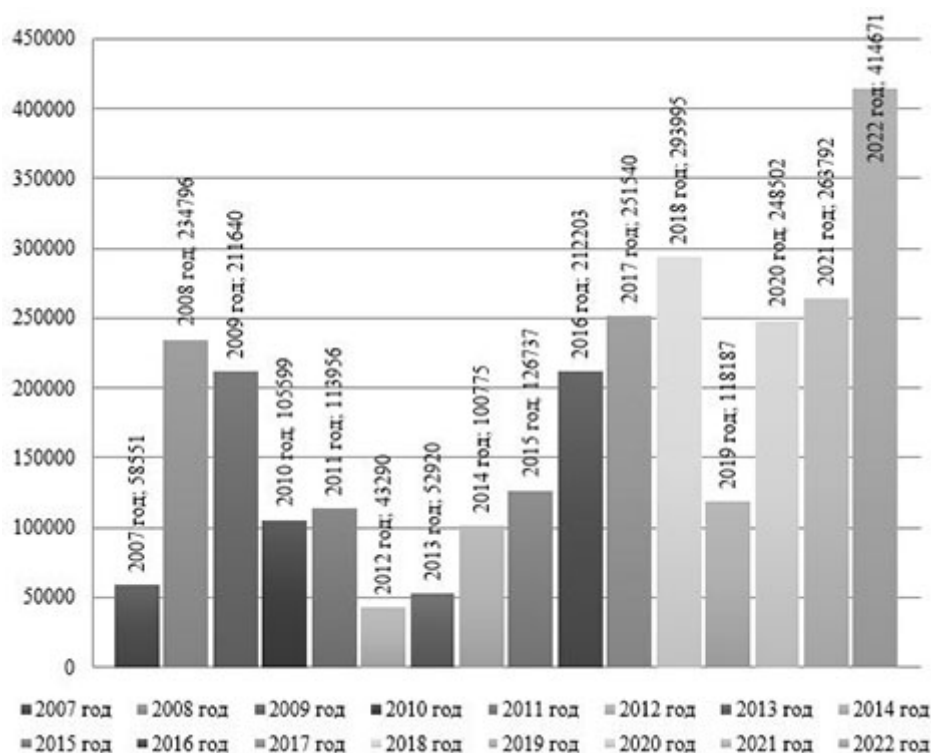


Рис. 1. Волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в течение долгосрочного периода, пипсы

Мировой финансовый кризис 2008 года, охвативший, прежде всего, банковский сектор, способствовал обрушению стоимости акций ПАО «Сбербанк». В течение этого экономического кризиса доходность обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» рухнула со 106,48 до 14,27 российского рубля. Такое падение сопровождалось волатильностью котировок акций данной финансовой компании в интервале от 8392 до 74947 пипсов. Продолжительность падения составила семнадцать месяцев — период, включающий октябрь 2007 года — февраль 2009 года. После потери 87 % стоимости обыкновенные акции ПАО «Сбербанк» стали очень востребованными, их покупка по низким ценам впоследствии принесла очень большие доходы инвесторам (рис. 2).

Глубокий мировой экономический кризис 2020 года, осложненный пандемией коронавируса Covid-19 и парализовавший экономическую активность во всем мире, оказал незначительное влияние на российский банковский сектор, потому что финансовым операциям свойственно дистанционное обслуживание. Во время указанного экономического кризиса цена обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» упала с 254,75 до 187,21 российских рубля. Это снижение характеризуется волатильностью ценных бумаг данной компании банковского сектора в интервале от 44 046 пипсов до 193 891 пипса. Длительность снижения составила четыре месяца и охватила декабрь 2019 года — март 2020 года. Обыкновенные акции ПАО «Сбербанк» потеряли всего 27 % стоимости (рис. 3).

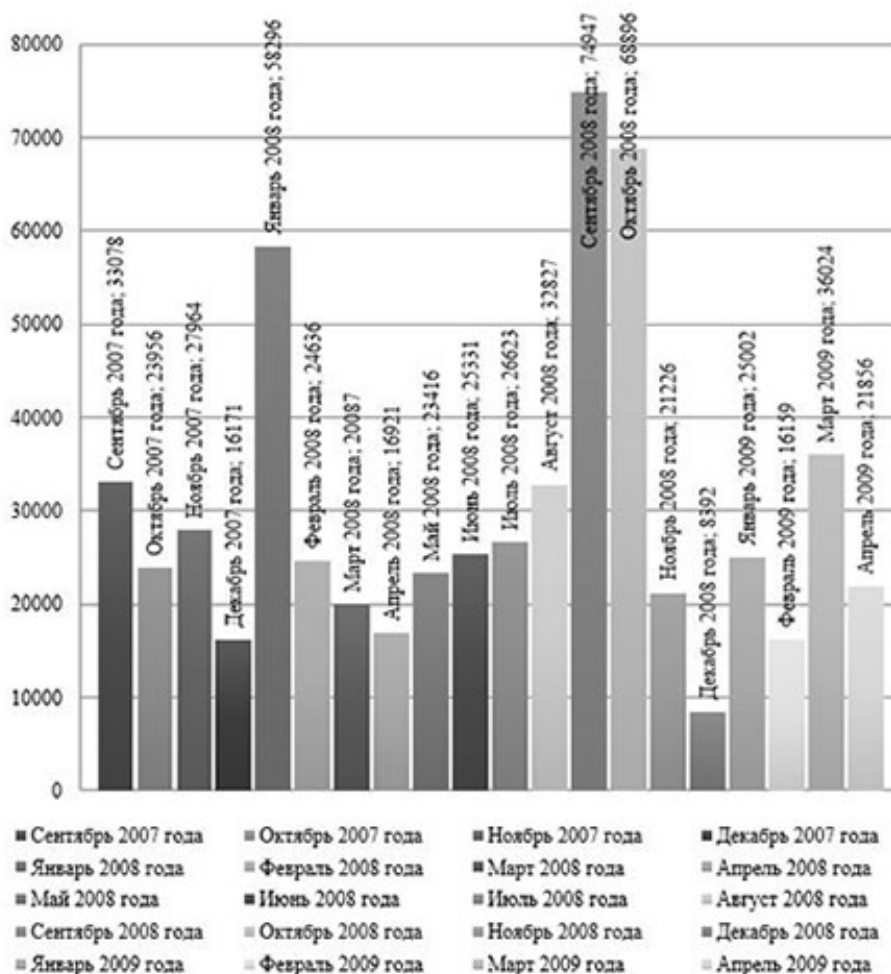


Рис. 2. Волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» во время мирового финансового кризиса 2008 года, пусы

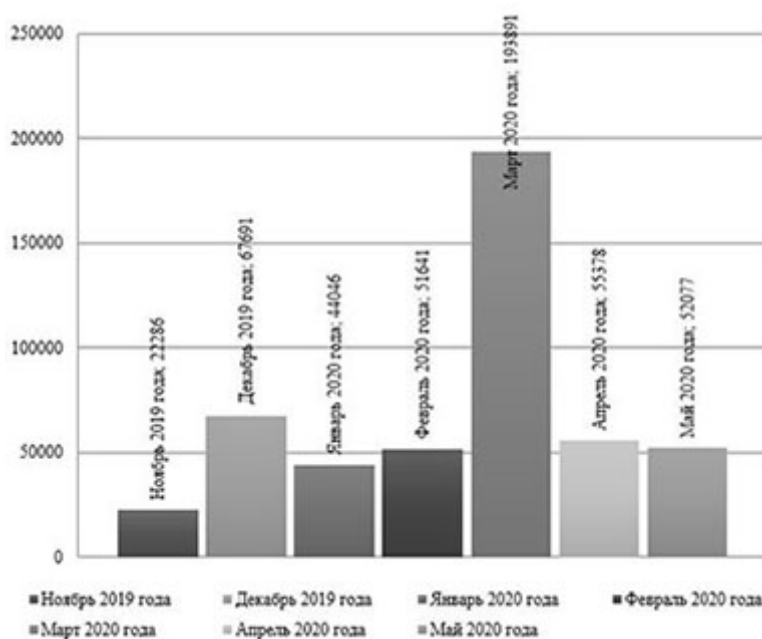


Рис. 3. Волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» во время глобального экономического кризиса 2020 года, осложненного пандемией коронавируса Covid-19, пусы

Специальная военная операция России по демилитаризации и денацификации Украины поставила под угрозу мировой экономической рост, потому что повлияла на повышение цен на энергетические ресурсы и могла спровоцировать военные конфликты в других регионах. В период проведения спецоперации очень сильно пострадал российский банковский сектор, так как с помощью многочисленных санкций недружественных стран он оказался отрезанным от

мировой финансовой системы. В это время котировки обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» обрушились с 356,14 до 118,30 российского рубля. Падение стоимости данных ценных бумаг имеет волатильность от 24010 до 441564 пипсов. Этап краха фондового рынка России имеет следующие временные рамки: календарный период с октября 2021 года по май 2022 года — восемь месяцев в понижательной фазе. Обыкновенные акции ПАО «Сбербанк» подешевели на 67 % (рис. 4).

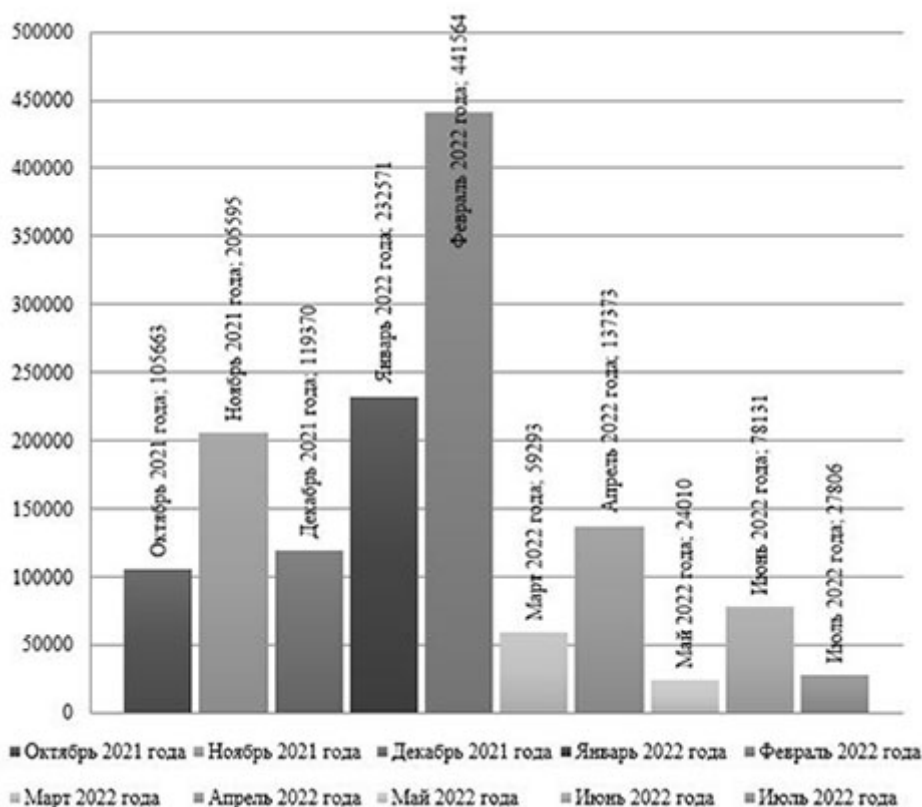


Рис. 4. Волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» во время спецоперации России в Украине в 2022 году, пипсы

Итак, стоимость акций ПАО «Сбербанк» в течение длинного временного отрезка (2007–2022 годы) значительно снижалась несколько раз. Ощутимые падения котировок ценных бумаг анализируемой компании наблюдались в 2008, 2014, 2018, 2020, 2022 годах. Необходимо отметить, что глобальные экономические кризисы обрушили фондовые рынки в 2008 и 2020 годах. В 2022 году появились риски развития глубокой рецессии в Соединенных Штатах, странах Европейского Союза и Великобритании. Можно даже сказать, что рецессия в экономике указанных стран все-таки имеет место. Самые существенные обвалы котировок акций ПАО «Сбербанк» пришлось на глобальный экономический кризис 2008 года и на период военной операции России в Украине в 2022 году. В течение мирового эконо-

номического кризиса 2020 года ценные бумаги рассматриваемой компании банковского сектора в России лишь немного потеряли в стоимости. Таким образом, серьезные падения котировок акций ПАО «Сбербанк» пришлось на экономические кризисы 2008 и 2022 годов.

Таблица 1 демонстрирует, что с течением времени волатильность и цена обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» возрастает. Следовательно, чем выше поднимаются котировки указанных ценных бумаг, тем больше их волатильность в периоды снижения российского фондового рынка. Такая закономерность позволяет сделать заключение о том, что в периоды масштабного снижения фондовых индикаторов существует прямая связь волатильности и стоимости акций ПАО «Сбербанк».

Таблица 1

Характерные для экономических кризисов параметры обыкновенных акций ПАО «Сбербанк»

Экономический кризис	Глобальный экономический кризис 2008 года	Глобальный экономический кризис 2020 года	Глобальный экономический кризис 2022 года
Период	октябрь 2007 года — февраль 2009 года	декабрь 2019 года — март 2020 года	октябрь 2021 года — май 2022 года
Минимальная волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», пипсы	8392	44046	24010
Максимальная волатильность котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», пипсы	74947	193891	441564
Максимальные котировки обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», российские рубли за акцию	106,48	254,75	356,14
Минимальные котировки обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», российские рубли за акцию	14,27	187,21	118,30
Относительные отклонения, %	-87	-27	-67

Изучена взаимосвязь котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» (х, российские рубли за акцию) и волатильности котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» (у, пипсы). Период исследования включает глобальный экономический кризис 2008 года и экономический кризис, вызванный военными действиями России в Украине (октябрь 2007 года — февраль 2009 года и октябрь 2021 года — май 2022 года). Построено уравнение парной линейной регрессии:

$$y = 16014 + 509 \times x.$$

Коэффициент корреляции $r_{xy} = 0,500$ — заметная позитивная связь. Коэффициент эластичности $\mathcal{E}_{xy} = 0,782$ — значительная эластичность факторов. Ошибка аппроксимации $A = 102,4\%$ — намного выше нормы. Критерий Фишера $F_{\text{fact}} = 7,7$ больше $F_{\text{tab}} = 4,28$ — уравнение в целом значимо. Установлено, что цены акций ПАО «Сбербанк» оказывают прямое влияние на волатильность котировок акций ПАО «Сбербанк» в кризисные периоды масштабного снижения фондовых индикаторов.

Рисунок 5 показывает соотношение волатильности котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» и стоимости обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в периоды мировых рецессий, когда фондовые рынки переживают глубокие потрясения.

Таким образом, выраженная математически и представленная выше взаимосвязь помогает понять, какая среднемесячная волатильность ко-

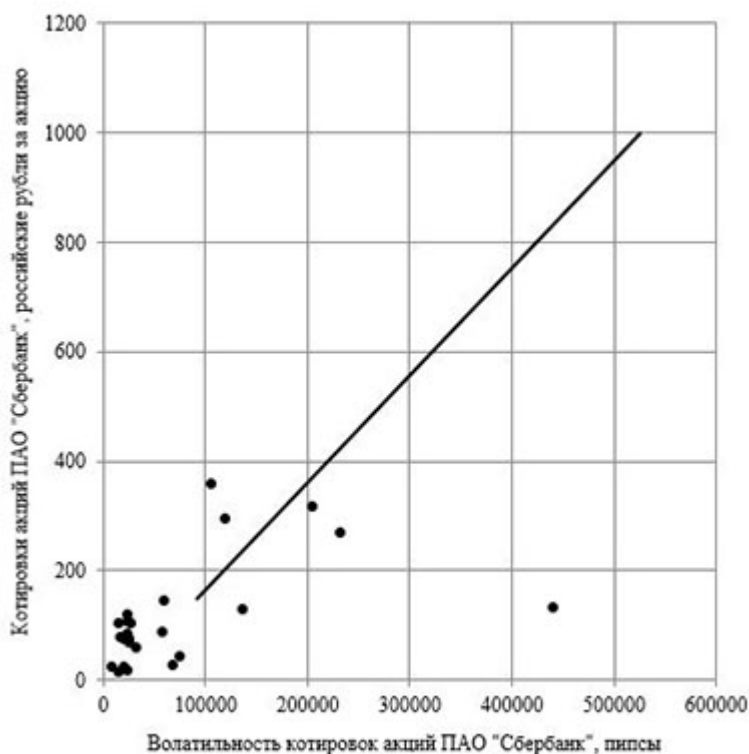


Рис. 5. Корреляционно-регрессионная связь между волатильностью и стоимостью обыкновенных акций ПАО «Сбербанк»

тировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», соответствующая определенной цене приведенных ценных бумаг, будет сигнализировать об экономическом коллапсе, обрушении фондовых рынков, падении стоимости акций ПАО «Сбербанк».

Обсуждение и заключение

Проведенные и опубликованные ранее научные исследования содержат обследование

волатильности многих экономических индикаторов. Это связано с тем, что колебания доходности инвестиционных объектов могут помочь в предсказании дальнейшего направления движения фондовых рынков. Однако волатильность обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» в прошлом не изучалась. В связи с этим представленные научные изыскания рассматривают изменчивость котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк». Установлено, что волатильность ценных бумаг анализируемой компании российского финансового сектора вполне может быть использована для составления прогнозов в отношении доходности этих инвестиционных объектов.

Проведенный экономический анализ выявил, что котировки акций ПАО «Сбербанк» являются особенно волатильными в условиях экономического кризиса, распространяющегося на фондовые рынки многих стран. Поэтому большая волатильность стоимости акций ПАО «Сбербанк» является важным индикатором, помогающим в предсказании значительного падения доходности данных ценных бумаг. Результаты научной работы, приведенные в тексте этой научной статьи, способны проинформировать инвесторов о том, какая волатильность обыкновенных акций ПАО «Сбербанк», соответствующая их определенной цене, будет сигнализировать о развороте восходящего тренда на российском фондовом рынке.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Aganin, A. Forecast comparison of volatility models on Russian stock market / A. Aganin // *Applied Econometrics*. — 2017. — № 48. — P. 63–84.
2. Aslam, F. Intraday volatility spillovers among European financial markets during COVID-19 / F. Aslam, P. Ferreira, K. S. Mughal, B. Bashir // *International Journal of Financial Studies*. — 2021. — № 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9010005>.
3. Aziz, T., Reassessment of volatility transmission among South Asian equity markets / T. Aziz, J. Marwat, S. Mustafa, V. Kumar, L. Al-Haddad // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. — 2021. — № 8 (1). — P. 587–597. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.587>.
4. Baidoo, K.B. The effects of short selling on financial markets volatilities / K. B. Baidoo // *European Journal of Business Science and Technology*. — 2019. — № 5 (2). — P. 218–228. DOI: [10.11118/ejobsat.v5i2.185](https://doi.org/10.11118/ejobsat.v5i2.185).
5. Broll, U. Market risk, value-at-risk and exponential weighting / U. Broll, A. Förster // *Economics and Business Review EBR*. — 2022. — № 22 (2). — P. 80–91 DOI: [10.18559/ebr.2022.2.5](https://doi.org/10.18559/ebr.2022.2.5).
6. Chen, Y.-C. A transmission of beta herding during subprime crisis in Taiwan's market: DCC-MIDAS approach / Y.-C. Chen, H.-C. Wu, Y. Zhang, S.-M. Kuo // *International Journal of Financial Studies*. — 2021. — № 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9040070>.
7. Didenko, A. S. Forecasting coherent volatility breakouts / A. S. Didenko, M. M. Dubovikov, B. A. Poutko // *Finance: Theory and Practice*. — 2015. — № 1. — P. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2015-0-1-30-36>.
8. Fakhry, B. Does the Federal Constitutional Court ruling mean the German financial market is efficient? / B. Fakhry, C. Richter // *European Journal of Business Science and Technology*. — 2018. — № 4 (2). — P. 111–125. DOI: [10.11118/ejobsat.v4i2.120](https://doi.org/10.11118/ejobsat.v4i2.120).
9. Loang, O. K. Does volatility mediate the impact of analyst recommendations on herding in Malaysian stock market? / O. K. Loang, Z. Ahmad // *Economics and Business Review EBR*. — 2021. — № 21 (4). — P. 54–71. DOI: [10.18559/ebr.2021.4.4](https://doi.org/10.18559/ebr.2021.4.4).
10. Nagapetyan, A. R. Precondition stock and stock indices volatility modeling based on market diversification potential: evidence from Russian market / A. R. Nagapetyan // *Applied Econometrics*. — 2019. — № 56. — P. 45–61. DOI: [10.24411/1993-7601-2019-10016](https://doi.org/10.24411/1993-7601-2019-10016).
11. Neumann, J. C. An empirical analysis of the currency hedging behavior of North German SMEs / J. C. Neumann // *European Journal of Business Science and Technology*. — 2020. — № 6 (1). — P. 53–65. DOI: [10.11118/ejobsat.2020.002](https://doi.org/10.11118/ejobsat.2020.002).
12. Neumann, J. C. Hedging currency risks? An evaluation of SMEs in Northern Germany / J. C. Neumann // *European Journal of Business Science and Technology*. — 2019. — № 5 (2). — P. 129–142. DOI: [10.11118/ejobsat.v5i2.177](https://doi.org/10.11118/ejobsat.v5i2.177).
13. Nevasalmi L. Forecasting multinomial stock returns using machine learning methods / L. Nevasalmi // *The Journal of Finance and Data Science*. — 2020. — № 6. — P. 86–106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2020.09.001>.
14. Nguyen, C. T. Modeling stock price volatility: Empirical evidence from the Ho Chi Minh city stock exchange in Vietnam / C. T. Nguyen, M. H. Nguyen // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. — 2019. — № 6 (3). — P. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2019.VOL6.NO3.19>.
15. Poutachidou, N. The effect of quantitative easing through Google Metrics on US stock indices / N. Poutachidou, S. Papadamou // *International Journal of Financial Studies*. — 2021. — № 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9040056>.
16. Subhani, B. H., Nexus between inventory volatility and capital investment: Evidence from selected Asian economies / B. H. Subhani, K. Ashfaq, M. A. Khan, N. Meyer, U. Farooq // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. — 2022. — № 9 (1). — P. 121–132. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO1.0121>.
17. Tarasenko, I. The impact of exchange rate volatility on trade: The evidence from Russia / I. Tarasenko // *Russian Journal of Economics*. — 2021. — № 7 (3). — P. 213–232. DOI: <https://doi.org/10.32609/j.ruje.7.57933>.
18. Thanatawee, Y. The impact of foreign ownership on stock price volatility: Evidence from Thailand / Y. Thanatawee // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. — 2021. — № 8 (1). — P. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.007>.

19. Wattanatorn, W. The stochastic volatility option pricing model: Evidence from a highly volatile market / W. Wattanatorn, K. Sombultawee // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. — 2021. — № 8 (2). — P. 685–695. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0685>.

20. Zhang, Y. To jump or not to jump: momentum of jumps in crude oil price volatility prediction / Y. Zhang, Y. Wang, F. Ma et al. // *Financial Innovation*. — 2022. — № 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00360-7>.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Теньковская Людмила Игоревна — кандидат экономических наук, доцент, аналитик фондового рынка Публичного акционерного общества «Московская Биржа ММВБ-РТС», Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-2055-1497. tenkovskaya.lyudmila@gmail.com

REFERENCES

1. Aganin A. Forecast comparison of volatility models on Russian stock market. *Applied Econometrics*, 2017, no. 48, pp. 63–84.

2. Aslam F., Ferreira P., Mughal, K.S., Bashir, B. Intraday volatility spillovers among European financial markets during COVID-19. *International Journal of Financial Studies*, 2021, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9010005>.

3. Aziz T., Marwat J., Mustafa S., Kumar V., Al-Haddad L. Reassessment of volatility transmission among South Asian equity markets. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2021, no. 8 (1), pp. 587–597. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.587>.

4. Baidoo K.B. The effects of short selling on financial markets volatilities. *European Journal of Business Science and Technology*, 2019, no. 5 (2), pp. 218–228. DOI: 10.11118/ejobsat.v5i2.183.

5. Broll U., Förster A. Market risk, value-at-risk and exponential weighting. *Economics and Business Review EBR*, 2022, no. 22 (2), pp. 80–91 DOI: 10.18559/ebr.2022.2.5.

6. Chen Y.-C., Wu H.-C., Zhang Y., Kuo S.-M. A transmission of beta herding during subprime crisis in Taiwan's market: DCC-MIDAS approach. *International Journal of Financial Studies*, 2021, no. 9, pp. 70. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9040070>.

7. Didenko A.S., Dubovikov M.M., Poutko B.A. Forecasting coherent volatility breakouts. *Finance: Theory and Practice*, 2015, no. 1, pp. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2015-0-1-30-36>.

8. Fakhry B., Richter C. Does the Federal Constitutional Court ruling mean the German financial market is efficient? *European Journal of Business Science and Technology*, 2018, no. 4 (2), pp. 111–125. DOI: 10.11118/ejobsat.v4i2.120.

9. Loang O.K., Ahmad Z. Does volatility mediate the impact of analyst recommendations on herding in Malaysian stock market? *Economics and Business Review EBR*, 2021, no. 21 (4), pp. 54–71. DOI: 10.18559/ebr.2021.4.4.

10. Nagapetyan A.R. Precondition stock and stock indices volatility modeling based on market diversification potential: evidence from Russian market. *Applied Econometrics*, 2019, no. 56, pp. 45–61. DOI: 10.24411/1993-7601-2019-10016.

11. Neumann J.C. An empirical analysis of the currency hedging behavior of North German SMEs. *European Journal of Business Science and Technology*, 2020, no. 6 (1), pp. 53–65. DOI: 10.11118/ejobsat.2020.002.

12. Neumann J.C. Hedging currency risks? An evaluation of SMEs in Northern Germany. *European Journal of Business Science and Technology*, 2019, no. 5 (2), pp. 129–142. DOI: 10.11118/ejobsat.v5i2.177.

13. Nevasalmi L. Forecasting multinomial stock returns using machine learning methods. *The Journal of Finance and Data Science*, 2020, no. 6, Pp. 86-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2020.09.001>.

14. Nguyen C.T., Nguyen M.H. Modeling stock price volatility: Empirical evidence from the Ho Chi Minh city stock exchange in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2019, no. 6 (3), pp. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2019.VOL6.NO3.19>.

15. Poutachidou N., Papadamou S. The effect of quantitative easing through Google Metrics on US stock indices. *International Journal of Financial Studies*, 2021, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9040056>.

16. Subhani B.H., Ashfaq K., Khan M.A., Meyer N., Farooq U. Nexus between inventory volatility and capital investment: Evidence from selected Asian economies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2022, № 9 (1), pp. 121–132. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO1.0121>.

17. Tarasenko I. The impact of exchange rate volatility on trade: The evidence from Russia. *Russian Journal of Economics*, 2021, no. 7 (3), pp. 213–232. DOI: <https://doi.org/10.32609/j.ruje.7.57933>.

18. Thanatawee Y. The impact of foreign ownership on stock price volatility: Evidence from Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2021, no. 8 (1), pp. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.007>.

19. Wattanatorn W., Sombultawee K. The stochastic volatility option pricing model: Evidence from a highly volatile market. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2021, no. 8 (2), pp. 685–695. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0685>.

20. Zhang Y., Wang Y., Ma F. et al. To jump or not to jump: momentum of jumps in crude oil price volatility prediction. *Financial Innovation*, 2022, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00360-7>.

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 338.2
ББК 88.4 С

DOI 10.47475/2618-9852-2022-17407

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА ГРУППОВОГО КАРЬЕРНОГО КОУЧИНГА

Е. К. Екимова, Е. В. Абилова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Целью данной статьи является изучение практики применения командного и группового коучинга в организациях. Рассмотренные разновидности предоставляют возможности для масштабирования коучинга, наращивания организационного потенциала и уменьшения разрозненности коллектива организации.

Ключевые слова: коучинг, развитие компании, управление персоналом, обучение коллектива, мотивация сотрудников, эффективная работа.

FEATURES OF APPLYING THE GROUP CAREER COACHING METHOD

Е. К. Ekimova, E. V. Abilova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The purpose of this article is to study the practice of using team and group coaching in organizations. The considered heterogeneity provides opportunities for scaling coaching, building organizational capacity and reducing the fragmentation of the organization's team.

Keywords: group career coaching, career development, professional skill, staff performance.

В современной экономике спрос на повышение квалификации, знаний и производительности труда работников высок. Одним из наиболее широко используемых методов повышения индивидуальной и организационной эффективности является обучение [3]. Практика коучинга на протяжении многих лет в основном предоставлялась на индивидуальной основе и была сосредоточена на развитии отношений между практикующим и клиентом для содействия росту на индивидуальном уровне.

Традиционно основное внимание уделяется факторам, влияющим на развитие карьеры на ин-

дивидуальном уровне, таким как ценности, интересы и образование, и соотносению этих факторов с конкретным видом работы. Такие подходы основаны на теориях развития карьеры в соответствии с человеком и средой, например, теория Холланда [1]. Данная теория рассматривает более широкое влияние социальных факторов на уровне сообщества: семьи, групп сверстников и соседей, культуры рабочего места, географического положения. Автор учитывает еще более широкие влияния на макроуровне — социально-экономические и политические факторы, которые могут как развиваться, так и ограничивать будущие варианты и пути.

Традиционное обучение представляет собой спланированный и систематический процесс, который способствует приобретению соответствующих знаний, навыков и отношений посредством обучения, демонстрации, практики и немедленной обратной связи о работе обучаемых. Коучинг представляет собой инструмент для поиска способов повышения эффективности и результативности персонала [4]. Он не дает готовых рецептов в виде указаний — это его главное отличие от наставничества. Также здесь нет иерархии, участники равны — это один из принципов коучинга. Важность коуч-мероприятий состоит в том, что коуч задает вопросы, при этом не советуя что-либо клиенту, а лишь направляя на поиск ответов. Это приводит последнего к достижению целей и поиска собственного пути. Успех в работе каждого отдельного сотрудника отражается на всей компании в целом. Рациональные руководители должны понимать важность человеческого развития, которое приведет за собой такие качества, как эффективность, самостоятельность, инициативность и осознанность [1].

Коучинг применяется для решения следующих проблем:

- при ярко выраженном стрессе, когда у сотрудника на рабочем месте возникают проблемы или конфликты;
- для того, чтобы сплотить коллектив, настраивать на положительные мысли и продуктивную работу;
- для мотивации сотрудников, например, когда коллектив встревожен изменениями в организации;
- для адаптации сотрудников, например, если организация существует недавно, и в коллективе еще не прошла акклиматизация;
- для помощи сотруднику при назначении его на новую, более высокую должность [8].

Тем не менее растущий интерес к групповой профессиональной ориентации в настоящее время становится очевидным в области получения новых знаний, чтобы бросить вызов не столько ресурсоемкому характеру индивидуальных вмешательств, сколько коллективному расширению прав и возможностей и потенциалу социальной справедливости групповой работы.

Для того чтобы сотрудникам найти свои сильные качества и выявить собственный вектор карьерного развития стоит обратиться к особенностям применения метода группового карьерного коучинга.

Модель коллективного карьерного коучинга представляет собой психообразовательный групповой подход [5], целью которого является изменение карьерного роста и жизненных возможностей группы. Психология коучинга — это недавно возникшая и прикладная дисциплина

психологии, которая опирается на устоявшиеся психологические подходы и развивает их.

Использование группового коучинга растет, и групповой коучинг руководителей может стать экономически эффективной альтернативой индивидуальному коучингу. Кроме того, у него есть потенциал для положительных групповых эффектов, таких как развитие поддержки внутри группы, улучшение навыков слушания и общения, а также передача знаний между членами группы. Однако существует недостаток исследований, посвященных эффективности и опыту группового коучинга. Как правило, групповой коучинг воспринимается участниками как творческое пространство, где необходимо находить собственные решения. Процесс данного вида коучинга более гибкий.

Неотъемлемыми элементами группового коучинга выступают:

- коллегиальная дружеская основа общения;
- открытые коммуникации;
- концентрация на эффективности;
- четкие цели;
- конкурентность.

Психообразовательная групповая работа в контексте развития карьеры с целью коллективного расширения прав и возможностей работников (учащихся) может подходить для всех возрастных групп.

Групповой подход включает в себя небольшое предварительно подготовленное планирование [7] (традиционное обучение в классе или на лекциях), которое более структурировано. Существует общая цель или цель, которая объединяет группу, и учащимся предоставляется достаточно места для активного участия в образовательном процессе на протяжении всего обучения.

Групповой коучинг строится на принципах усиления командного духа, создания единого видения командных ценностей. Групповой коучинг требует от тренера другого набора навыков по сравнению с индивидуальным коучингом. Групповой коуч должен уметь структурировать коучинговую сессию, чтобы удовлетворить потребности группы. В групповом коучинге коуч может стать образцом полезного лидерского поведения: активно слушать, задавать открытые вопросы и сосредоточивать внимание на целях и решениях. Наконец, коучинг исполнительной группы также может предоставить возможности для оказания и получения поддержки со стороны коллег.

Таким образом, интегративный подход является разновидностью более широкой области группового консультирования. Данный подход может сочетать преимущества группового руководства (поддержка сверстников и групповое обучение) с преимуществами подхода

консультирования и коучинга (высокое качество межличностных и социальных взаимодействий), которые обычно возможны только при взаимодействии один на один [6].

При традиционных индивидуальных подходах мы полагаемся на личную свободу действий отдельных лиц, а не на коллективный голос групп. Поэтому альтернативные подходы к долгосрочному сосредоточению внимания на индивидуальных процессах могут направить практику от результатов личного роста и развития к целям расширения прав и возможностей группы и социальной справедливости. Несмотря на растущее движение в секторе в поддержку альтернативных групповых подходов, по-прежнему существует пробел в моделях, основанных на практике, для поддержки специалистов по развитию карьеры в повседневной практике.

В будущем в управлении персоналом необходимо продолжать поддерживать и развивать такие коллективные подходы в обучении на уровне исследований и практического применения. На исследовательском уровне необходимы надежные оценки таких моделей, чтобы предложить убедительные эмпирические доказательства их

эффективности. Такие модели продолжают преподаваться в ходе начальных программ обучения развитию карьеры [11], и практикующим специалистам необходимо продолжать применять эти знания на практике.

Индивидуальный коучинг вызывает высокую степень удовлетворенности и лучше помогает сотрудникам в достижении их целей, в то время как групповой тренинг успешно способствует приобретению соответствующих знаний. Результаты оценки тренировочных заданий [6] показывают, что самостоятельного выполнения упражнений без поддержки тренера недостаточно для достижения высоких целей. Кроме того, трансформационное и транзакционное поведение коуча влияет на воспринимаемую участниками поддержку автономии и внутреннюю мотивацию, что приводит к положительным результатам коучинга. Результаты проведенного нами анализа способствуют более качественному выбору подходящих методов развития человеческих ресурсов: если есть общая потребность в систематической подготовке сотрудников к выполнению конкретных задач, групповое обучение кажется подходящим из-за более низких затрат.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Holland, C. Marketing in the information domain. In Halinen-Kaila A. and Nummela N. (Eds), *Interaction, Relationships and Networks: Visions for the Future*, Proceedings of the 14th Annual IMP Conference, 2008. Pp. 245–262.
2. Бесхмельнов, М. И. Роль коучинга в инновационном управлении персоналом / М. И. Бесхмельнов // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — № 3 (31). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kouchinga-v-innovatsionnom-upravlenii-personalom> (дата обращения 09.10.2021).
3. Блинов, А. О. *Управленческое консультирование: учебник для магистров* / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — Москва : Изд.-торг. корп. «Дашков и К°», 2018. — 212 с.
4. Бурькин, Е. С. Специфика методов применения коучинга / Е. С. Бурькин // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2018. — № 2 (25). — С. 83–89.
5. Жигарь, О. В. Коучинг как средство раскрытия потенциала человека / О. В. Жигарь // Общество, экономика, управление. — 2016. — № 1. — С. 53–56.
6. Корпоративный коучинг: как мы тестировали этот метод у себя в компании // Сайт компании ООО «Комплицерте Тех». — URL: <https://kt.team/hr/blog/coaching> (дата обращения 25.15.2021).
7. Кучуков, Р. Р. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития в компании / Р. Р. Кучуков // Российский экономический интернет- журнал. — 2019. — № 7. — URL: http://www.erej.ru/Articles/2019/Kuchukov_R.R.pdf (дата обращения: 15.10.2021).
8. Рожкова, А. В. Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграция в профессиональную деятельность / А. В. Рожкова // *Лидерство и менеджмент*. — 2018. — № 1. — С. 29–36.
9. Роздольская, И. В. Организационный коучинг как метод сопровождения изменений и внедрения инноваций в организации и как новый продукт на российском рынке консалтинга / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2015. — № 4. — С. 31–39.
10. Шекшня, С. В. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 206 с.
11. Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 80 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Екимова Елизавета Константиновна — магистрант кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ekimova2014.01@mail.ru

Абилова Екатерина Викторовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ekaterina.abilova@mail.ru

REFERENCES

1. Holland C. Marketing in the information domain. In Halinen-Kaila A. and Nummela N. (Eds), *Interaction, Relationships and Networks: Visions for the Future*, Proceedings of the 14th Annual IMP Conference, 2008. Pp. 245–262.
2. Beskhmel'nov M.I. Rol' kouchinga v innovacionnom upravlenii personalom [The role of coaching in innovative personnel management]. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki* [Skif. Questions of student science], 2019, no. 3 (31). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kouchinga-v-innovatsionnom-upravlenii-personalom>, accessed 09.10.2021. (In Russ.).
3. Blinov A.O. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management Consulting]. Moscow, Publ. and Trad. Corp. "Dashkov and Co.", 2018. 212 p. (In Russ.).
4. Burykin E.S. Specifika metodov primeneniya kouchinga [Specificity of Coaching Application Methods]. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management], 2018, no. 2 (25), pp. 83–89. (In Russ.).
5. Zhigar' O.V. Kouching kak sredstvo raskrytiya potenciala cheloveka [Coaching as a means of unleashing potential human]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, economics, management], 2016, no. 1, pp. 53–56 (In Russ.).
6. Korporativnyj kouching: kak my testirovali etot metod u sebya v kompanii [Corporate coaching: how we tested this method in yourself in the company]. Available at: <https://kt.team/hr/blog/coaching>, accessed 25.15.21. (In Russ.).
7. Kuchukov R.R. Kouching kak instrument effektivnogo obucheniya i razvitiya v kompanii [Coaching as a tool for effective training and development in the company]. *Rossiiskij ekonomicheskij internet-zhurnal* [Russian Economic online magazine], 2019, no. 7. Available at: http://www.erej.ru/Articles/2019/Kuchukov_R.R., accessed 15.10.21. (In Russ.).
8. Rozhkova A.V. Kouching kak novaya tekhnologiya professional'nogo razvitiya i ego integraciya v professional'nyu deyatelnost' [Coaching as a new technology for professional development and its integration into professional activities]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and management], 2018, no. 1, pp. 29–36. (In Russ.).
9. Rozdolskaya I.V., Mozgovaya Yu.A. Organizacionnyj kouching kak metod sopro-vozhdeniya izmenenij i vnedreniya innovacij v organizacii i kak novyj produkt na rossijskom rynke konsaltinga [Organizational coaching as a method of supporting changes and introducing innovations in an organization and as a new product on the Russian consulting market]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2015, no. 4, pp. 31–39. (In Russ.).
10. Shekshnya S.V. *Kak effektivno upravlyat' svobodnymi lyud'mi: Kouching* [How to effectively manage the free people: Coaching]. Moscow, Al'pina Publisher, 2016. 206 p. (In Russ.).
11. Yarkovskaya T.V. *Osnovy upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Fundamentals of management consulting]. Moscow, RUT, 2020. 80 p. (In Russ.).

ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

О. В. Жигарь, А. В. Непогодина

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Статья посвящена аспектам применения творческого подхода в процессе разработки управленческих решений. Поднимается проблема недоиспользования в большинстве отечественных компаний при разработке и принятии решений методов, основанных на творческом мышлении. Содержится характеристика различных методик, которые позволяют развить креативность мысли у лиц, принимающих решения, активизировать творческое мышление, помогают организациям разрабатывать управленческие решения. Приводятся рекомендации для российских предпринимателей по внедрению данных методов в управленческую деятельность.

Ключевые слова: управленческое решение, разработка решения, принятие решения, творческое мышление, творческий подход, креативность, метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод синектики, метод морфологического анализа, метод У. Диснея.

ABOUT USING CREATIVITY IN THE PROCESS OF DEVELOPING MANAGEMENT DECISIONS

O. V. Zhigar, A. V. Nepogodina

Chelyabinsk state University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to aspects of applying a creative approach in the process of developing management decisions. The problem of underutilization in most domestic companies in the development and decision-making of methods based on creative thinking is raised. It contains a description of various methods that allow developing the creativity of thought among decision makers, activate creative thinking, and help organizations develop management decisions. Recommendations are given for Russian entrepreneurs on the implementation of these methods in management activities.

Keywords: managerial decision, decision development, decision making, creative thinking, creative approach, creativity, brainstorming method, Delphi method, synectics method, morphological analysis method, W. Disney method.

В настоящее время среди хозяйствующих субъектов бизнеса наблюдается тенденция резкого возрастания конкурентной борьбы. Обусловлено это постоянным совершенствованием технологий, затрагивающим большинство направлений деятельности и сегментов рынка. У собственников и руководителей компаний возникает вопрос, как развивать свою фирму, совершенствовать управленческую деятельность, оптимизировать технологический процесс, обновлять производственные линии, чтобы сохранить место на экономической арене. Для того чтобы быть актуальными на рынке вне зависимости от времени, субъекты экономической деятельности должны регулярно внедрять инновации в управление и производство, что, в свою очередь, невозможно без творческих наработок.

От того, насколько продвинутыми и грамотными будут решения, насколько они будут соответствовать текущей ситуации на рынке, зависит успех самой фирмы. Организация будет существовать на рынке и сможет успешно вести свою деятельность, если ее руководство умеет находить нестандартные, творческие пути решения поставленных задач [1].

По ряду причин в России затруднено распространение использования творческих методов в процессе разработки и принятия управленческих решений. Тенденцию всеобщего пренебрежения к креативу в области бизнеса отрицать сложно. На данный момент в России численность специалистов, которые отличаются нестандартным, креативным складом ума, не соответствует запросам рынка, их крайне мало. К 2025 г.

нехватка подобных работников может составить 10 миллионов человек [7]. Проблема является всеобщей и ставит российский бизнес на ступень ниже по сравнению с зарубежными компаниями.

Творческое мышление основано на креативности. Существует несколько подходов к определению термина «креативность».

Креативность — это:

- во-первых, творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления, и входящие в структуру одаренности в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем [9]. Ключевая позиция здесь отводится отхождению от привычных форм и методов в пользу новаторских идей;
- во-вторых, уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности [3]. В этом случае акцент ставится на том, что креативность, как правило, присутствует у индивида с рождения.

Однако креативным мышлением обладают далеко не все. А это значит, что ценность сотрудников, в чьем арсенале имеется данная способность, в разы возрастает. Возрастает и значимость компании, которая способна креативно решать возникшие проблемы.

У науки существуют способы, помогающие развивать креативный стиль мышления. К основным из них относятся следующие.

1. Бисоциация — процесс объединения не связанных между собой идей, который приводит к созданию новаторских и нестандартных структур. Тем не менее, чтобы применить данный метод на практике, человек должен обладать знаниями как минимум в двух областях. Таким образом, прослеживается прямая связь между креативностью и определенным бэкграундом: первое не может существовать без второго.
2. Интеллектуальная мобильность представляет собой исследование одной и той же проблемы с противоположных перспектив. Чтобы добиться успеха в намеченном деле, менеджеры должны иметь в числе своих качеств живой ум и способность абстрагироваться от конкретной позиции, чтобы рассмотреть множество иных вариантов, не быть склонным к сосредоточиванию сугубо на одной позиции.
3. Латеральное мышление — процесс преобразования прежних идей, способность изменять изжившие себя понятия, подстраивая их под современные реалии. Такой способ

мышления является одним из основополагающих аспектов творчества.

4. Проявление терпимости к неопределенностям. Творчество — процесс хаотичный и непредсказуемый. Креативная деятельность предполагает наличие шанса на неопределенный исход событий. К данному обстоятельству следует быть готовым и менеджерам, и руководителям, потому что в ходе данной деятельности предполагается принятие решений в условиях риска.
5. Использование разных типов мышления предполагает наличие как логической, так и творческой составляющей у человека, который работает над принятием решения, связанного с инновациями. Процесс принятия решения состоит в идее (озарении), анализе и самом принятии. Именно на первом этапе как раз лучше всего применима творческая сторона мышления, когда нужны креативные мысли и идеи, а позже — логическая, для критической обработки и оценки.

Организации в лице их руководителей могут возвращать творческие способности сотрудников посредством данных методов. Кроме этого, они могут применять их и в отношении самих себя, чтобы не отставать от бесконечной гонки инноваций [5].

К методам принятия управленческих решений, основанным на творческом подходе, относят метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод синектики, метод «6-3-5», метод морфологического анализа.

Метод мозгового штурма, или метод мозговой атаки, — это техника, предполагающая предложение максимально возможного множества вариантов и идей от всех участников без их оценивания или критики. Преимуществом вышеуказанного метода является то, что он проходит в обстановке, лишенной натянутости, и дает возможность свободно высказать свое мнение каждому участнику собрания. Существует ряд правил, которые должны быть соблюдены во время проведения мозгового штурма:

- обсуждение происходит без оценки высказанных идей;
- администратор должен записывать все мысли и идеи участников;
- организаторы должны заранее заготовить идеи, чтобы помочь всем участникам легче влиться в обсуждение;
- обсуждение прекращается, когда все участники одновременно высказывают свое мнение;
- предоставляется возможность объявить свои мысли и наброски интровертивным участникам;

- резюмируются все предложенные идеи, когда участники высказались и предложений больше нет.

Результативность метода мозгового штурма во многом зависит от роли администратора (модератора), в обязанности которого входит:

- фиксировать все высказанные предложения;
- кратко отражать содержание каждой идеи в общем перечне;
- запрашивать у участников комментарии к выдвинутым предложениям;
- обращать внимание и на дублирующие идеи, высказанные ранее;
- воздерживаться от высказывания собственных предложений и идей.

Реализация методики мозгового штурма происходит в несколько этапов.

1. Подготовка. На данном этапе выносятся проблема, дается ее четкое определение. Также происходит отбор участников и определение администратора (модератора).
2. Поиск. Администратор озвучивает проблему, исходя из которой нужно принять решение, и четко ее разъясняет. Участники высказывают свои идеи, после чего происходит подведение итогов заседания, где все идеи формируются в протоколе администратором.
3. Отбор. На этой стадии происходит критическая оценка каждой идеи специально сформированным комитетом. Идеи, не подходящие по общему голосованию, отбрасываются, нужные остаются, и с ними продолжается дальнейшая работа, результатом которой является сформулированное решение по обозначенной вначале проблеме.

Метод Дельфи представляет собой сбор информации, обладающей высоким процентом достоверности, от группы специалистов. Отличительная черта метода Дельфи состоит в том, что эксперты во время проведения мероприятия не обмениваются своими идеями, то есть у них нет возможности изменить свою точку зрения под воздействием авторитета другого участника [8]. Вся процедура проходит посредством письменного опроса, прямых взаимодействий между экспертами нет. Данный метод применим в том случае, когда невозможен личный сбор всей группы. При таких условиях вся процедура может пройти дистанционно. Однако существенным минусом являются значительные затраты времени, потому что вся процедура проведения опроса и каждый из ее этапов дублируются до того момента, пока все специалисты не придут к общему мнению.

Последовательность проведения метода Дельфи такова.

1. Всем участникам (экспертам) выдается перечень вопросов, которые касаются рассматриваемой проблемы. Им предстоит ответить на все вопросы.
2. Процедура проходит анонимно, исключая влияние авторитета того или иного эксперта на мнение остальных участников.
3. Результаты опроса объединяются в общий документ.
4. Данный документ рассылается всем экспертам.
5. Участники изучают полученные материалы и на их основе предлагают новые идеи.
6. Процедура продолжается до момента полного согласования мнений экспертов.

Данный метод может быть применен в том случае, если управленческий состав организации располагает достаточным количеством времени. При этом эксперты должны обладать полномочиями в принятии управленческих решений.

Метод синектики предполагает соединение разнообразных элементов в процессе поиска решения проблемы. Он имеет ряд общих черт с методом мозгового штурма, но в то же время отличается присутствием критики и использованием разного рода аналогий и сравнений.

Существует ряд требований, которые необходимо применять во время проведения совещания на основе метода синектики:

- формулирование проблемы происходит в общем виде;
- рассмотрение лучше всего начинать с анализа общих признаков проблемы;
- не следует заикливаться на определенной идее решения проблемы;
- если возникли сложности в решении проблемы, то необходимо вернуться ко второму пункту;
- процессы генерирования и отбора идей во многом обусловлены профессионализмом руководителя, его умением активизировать креативные способности среди участников.

Важным элементом метода синектики является критическая оценка выдвинутых предположений, которая проходит в такой последовательности:

- 1) анализируется каждая предложенная идея;
- 2) определяются признаки идей, по которым осуществляются группировка и классификация;
- 3) предложенные идеи подвергаются экспертному анализу;
- 4) происходит выбор наиболее релевантных решений.

Достоинством вышеназванной техники является то, что участникам предоставляется возможность рассмотреть проблему с нескольких сторон при помощи аналогий. За счет этого происходит расширение спектра возможных решений.

Метод «6-3-5», или метод «635». В соответствии с этой техникой участников должно быть шестеро, каждому из них выдается карточка с ранее занесенным в нее вопросом. Участники в течение пяти минут записывают в данные карточки по три варианта решения поставленной проблемы. Затем каждый участник передает свою карточку соседу справа, и процедура повторяется: в течение пяти минут записывается три варианта решения. Записанные ранее идеи не могут дублироваться в других карточках. Данное мероприятие можно завершить только после того, как все участники внесут свои идеи в каждую карточку. За отведенное время (примерно 30 минут) в общей сложности появится 108 решений поставленной проблемы. Оценивание результата и дальнейшее принятие решений проводится так же, как и при методе мозгового штурма [5].

Метод морфологического анализа основывается на разделении элементов, их признаков и их сочетании для создания возможных вариантов решения поставленной задачи. Важным условием использования данного метода является выявление как можно большего числа элементов, за счет которых можно решить проблему. Далее происходит определение всех вариаций смыслов этих элементов. Затем, применяя метод перебора всевозможных комбинаций из имеющихся значений, начинается подбор альтернатив.

Метод морфологического анализа функционирует на основе принципов, которые необходимо учитывать в процессе его применения:

- целостность (предполагает применение всего комплекса сведений об объекте);
- отсутствие преждевременных заключений (не рекомендуется отказываться от тех или иных объектов и процессов, не произведя перед этим обстоятельного анализа).

Очередность шагов при проведении метода морфологического анализа следующая:

- 1) объект представляется не целиком, а в виде его функциональных частей, то есть происходит определение его функционально-морфологических признаков;
- 2) морфологические признаки фиксируются обособленно, после чего информация о них заносится в документ без указаний связи с основным объектом. Благодаря этому происходит применение морфологических признаков к другим схожим объектам.

При анализе вариантов получают такие сочетания, которые в случае привычного перебора могли бы быть упущены.

Анализируя методы принятия управленческих решений, основанные на творческом подходе, можно выявить у них одну общую черту — все они достаточно продолжительны по времени

и требуют определенных усилий со стороны организации. Отчасти именно по этой причине большинство руководителей отечественных компаний отказываются от использования данных методов [6].

В ряде зарубежных компаний успешно применяют на практике креативные методы в поиске и генерации новых решений. Часто используется техника Уолта Диснея, авторство которой принадлежит Р. Дилтсу. Этот метод еще называют стратегической моделью нейролингвистического программирования.

Во время своей деятельности У. Дисней использовал большое число эффективных стратегий, благодаря которым его творчество является популярным и востребованным по всему миру. Р. Дилтсом была выявлена наиболее действенная стратегия из всех, которые применял У. Дисней в своей работе. Отличительная черта данной техники заключается в том, что ее можно использовать в любой отрасли и нише бизнеса, в различных жизненных ситуациях. Целью метода является прежде всего обеспечение возможности применять творческий потенциал, не привязываясь к временным и пространственным рамкам [10].

Представленная техника основывается на ряде принципов.

1. Выделение четырех позиций мышления: «мечтатель», «наблюдатель», «реалист», «критик» [4]. В повседневной жизни данные позиции неотъемлемы друг от друга. Упорядоченное их обособление позволяет использовать весь потенциал каждой из них по отдельности.
2. Позиции в креативной стратегии являются своего рода системой, задачей которой становится создание оптимальной возможности осуществления проекта.

Реализация метода У. Диснея предполагает последовательные шаги по нескольким пунктам.

1. Подготавливаются четыре рабочих места в одном помещении.
2. Позиция «мечтатель»: участник, которому отведена эта роль, задает идеальный образ модели реализуемого проекта.
3. Позиция «наблюдатель»: цель данного этапа — отработка релевантного контакта между всеми участниками и построение эффективного контакта с каждым из них. В то же время на данном этапе оценивается деятельность «мечтателя» и ее эффективность, выдаются дальнейшие рекомендации.
4. Позиции «реалист» — «наблюдатель»: на этом этапе изучается программа (план) реализации проекта, происходит отбор достоверной и точной информации. Необходимо

спланировать последовательность операций, при помощи которых будет осуществлен проект. «Наблюдатель» оценивает эффективность деятельности «реалиста», из чего впоследствии делает выводы. В случае возникновения потребности происходит коррекция, после чего информация передается «критику».

5. Позиция «критик»: данный этап предполагает анализ плана, прогноз возможных барьеров и погрешностей, их предотвращение. Приведенные действия необходимо осуществить до момента реализации программы. Кроме этого, на данном этапе формулируются задачи для позиции «мечтатель».
6. Позиция «наблюдатель»: происходит оценивание эффективности работы «критика». В случае необходимости данную позицию можно дополнить. После этого информация, прошедшая через обработку позиций «критика» и «реалиста», направляется на необходимую дополнительную модернизацию к «мечтателю».
7. Позиция «мечтатель». На данном этапе информация, полученная ранее, тщательно анализируется, после чего образ модели проекта дополняется и совершенствуется. Проект обретает четкие контуры.
8. Позиции «реалист» — «наблюдатель» — «критик». Последовательность позиций должна строго соблюдаться. Ставится акцент на вспомогательной информации.
9. Необходимо объединить все позиции, кроме «наблюдателя», попеременно останавливаясь на каждой из них. Участники должны проработать каждое состояние и определить возможные варианты работы с программой реализации проекта. Следует продолжать процедуру, пока все участники не будут в полной мере довольны программой реализации. После данных действий необходимо их объединить.
10. Подстроиться к будущему. Данная стадия формирует полную картину плана задуманного проекта, а также действий, которые будут необходимы для достижения поставленной цели. Полученные результаты позволяют рассчитать шаги и перейти к их воплощению в жизнь.

Креативная стратегия У. Диснея крайне эффективна при применении на практике. Ее применение не сводится исключительно к сфере мультипликации и кинорежиссуры, она может использоваться в бизнесе, предпринимательстве, искусстве, научной деятельности и т. д.

Из характеристики методики видно, что ее применение требует определенных условий и времени для ее проведения. Для крупных компаний, таких как The Walt Disney Company, данный метод является рациональным и уместным. Но в современных реалиях малого бизнеса в России подобная практика будет неудобной и неэффективной.

Для крупных российских компаний («Яндекс», «СберБанк», «МегаФон» и т. д.) методы принятия управленческих решений, основанные на творческом мышлении, могут быть эффективными в силу главного фактора — большого штата сотрудников. Это дает возможность поручить ведение творческих задач отдельному подразделению. Таким образом, происходит экономия времени сотрудников, занятых непосредственно на производстве, и руководства, так как теперь нет перманентной необходимости собирать сотрудников для длительного обсуждения поставленной проблемы.

Для малого бизнеса тактику реализации стратегий, основанных на творческом мышлении, можно трансформировать, сократив число шагов, операций или количество участников. Например, в методе «6-3-5» можно уменьшить число участников до трех или до любого другого удобного значения. Метод мозгового штурма можно модернизировать, добавив обязательное условие — ограничение по времени. Участники могут генерировать идеи и обсуждать их только в течение 3–4 минут. Благодаря данным практикам можно привлечь значительную часть сотрудников, и при этом времени все операции займут немного.

Творческий подход к поиску решения задач может быть крайне полезен в тех ситуациях, когда не помогает рациональный взгляд на суть проблемы. Использование представленных методов будет благотворно влиять на отношение сотрудников к руководству, так как у них появится возможность принимать участие в решении задач, связанных с деятельностью компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вервишко, И. С. Творческие методы генерации альтернатив решений / И. С. Вервишко // Молодой ученый. — 2017. — № 5 (139). — С. 149–152.
2. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. — Москва : Андреевский, 2007. — 251 с.
3. Жигарь, О. В. Условия и факторы качества управленческих решений органов местного самоуправления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского государственного университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. — 2005. — № 1. — С. 25–33.

4. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова. — Москва : Инфра-М, 2013. — 235 с.
5. Мамедова, С. Т. Роль человеческого капитала для предприятия / С. Т. Мамедова // Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности : сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2018. — С. 184–189.
6. Морозова, Н. И. Принятие управленческих решений: этические аспекты / Н. И. Морозова // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. — 2014. — № 3-4. — С. 255–258.
7. Раздорозный, А. А. Управление организацией (предприятием) : учебник / А. А. Раздорозный. — Москва : Экзамен, 2006. — 637 с.
8. Ременников, В. Б. Управленческие решения : учеб. пособие / В. Б. Ременников. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 143 с.
9. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. — Москва : Поколение, 2007. — 366 с.
10. Колпаков, В. Творческие методы разработки управленческих решений / В. Колпаков. — URL: <https://hr-portal.ru/article/tvorcheskie-metody-razrabotki-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 05.06.2022).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

Непогодина Александра Викторовна — магистрант факультета психологии и педагогики Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

REFERENCES

1. Vervishko I.S. Tvorcheskie metody generacii al'ternativ reshenij [Creative methods for generating solution alternatives]. *Molodoj uchenyj* [Young scientist], 2017, no. 5 (139), pp. 149–152. (In Russ.).
2. Glazov M.M. Upravlenie personalom: analiz i diagnostika personal-menedzhmenta [Personnel management: analysis and diagnostics of personnel management]. Moscow, Andreyevskij, 2007. 251 p. (In Russ.).
3. Zhigar` O.V. Usloviya i faktory` kachestva upravlencheskix reshenij organov mestnogo samoupravleniya [Conditions and factors of quality of management decisions of local governments]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 7, Gosudarstvennoe i municipal`noe upravlenie* [Bulletin of Chelyabinsk University. State and municipal administration], 2005, no. 1, pp. 25–33. (In Russ.).
4. Kartashova L.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human Resource Management]. Moscow, Infra-M Publ., 2013. 235 p. (In Russ.).
5. Mamedova S.T. Rol' chelovecheskogo kapitala dlya predpriyatiya [The role of human capital for an enterprise]. *Klyuchevye elementy razvitiya chelovecheskogo potentsiala, ekonomiki i obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti* [Key Elements of Human Potential Development, Economics and Economic Security]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2018, pp. 184–189. (In Russ.).
6. Morozova N.I. Prinyatie upravlencheskix reshenij: e`ticheskie aspekty` [Management decision-making: ethical aspects]. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2014, № 3-4, pp. 255–258. (In Russ.).
7. Razdorozhnyj A.A. Upravlenie organizaciej (predprijatiem) [Management of an organization (enterprise)]. Moscow, Ekzamen, 2006, 637 p. (In Russ.).
8. Remennikov V.B. Upravlencheskie reshenija [Management decisions]. Moscow, UNITI-DANA, 2015, 143 p. (In Russ.).
9. Styuart T.A. Intellektual`nyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizatsij [Intellectual capital — a new source of wealth for organizations]. Moscow, Pokoleniye, 2007. 366 p. (In Russ.).
10. Kolpakov V. Tvorcheskie metody razrabotki upravlencheskih reshenij [Creative methods for developing management decisions]. Available at: <https://hr-portal.ru/article/tvorcheskie-metody-razrabotki-upravlencheskih-resheniy>. (In Russ.).

ИСТОРИЧЕСКИЕ, ПРАВОВЫЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ИНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

HISTORIC, LEGAL, SOCIAL
AND OTHER BASES OF MANAGEMENT

УДК 37.07
ББК 74.40

DOI 10.47475/2618-9852-2022-17409

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Е. Р. Нажметдинов, Е. А. Колесник

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье рассматривается возможность использования авторской модели оценки качества образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования. На основе анализа существующих моделей оценки качества образовательного процесса разработаны модель и критерии оценки качества образовательных услуг с учетом специфики внешнего управленческого воздействия на деятельность учреждений дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: *система профессионального образования, дополнительное профессиональное образование, качество образования, оценка качества образовательных услуг, модель оценки качества, качество дополнительного профессионального образования.*

A MODEL FOR ASSESSING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE FIELD OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION

E. R. Nazhmetdinov, E. A. Kolesnik

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article considers the possibility of using a model for assessing the quality of educational services in the field of additional professional education. Based on the analysis of existing models for assessing the quality of the educational process, a model and criteria for assessing the quality of educational services have been developed, taking into account the specifics of external managerial influence on the activities of institutions of additional professional education.

Keywords: *system of vocational education, additional vocational education, quality of education, assessment of the quality of educational services, quality assessment model, quality of additional vocational education.*

Разработка модели оценки качества образовательных услуг учреждений в сфере дополнительного профессионального образования на сегодняшний день является достаточно актуальной, так как специфика дополнительного профессионального образования заключается

в том, что оно должно ориентироваться не на базовое образование, а на практическую деятельность в реальных условиях. Дополнительное профессиональное образование, являясь подвидом дополнительного образования, направлено на удовлетворение образовательных

и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. Для этого очень важно выстроить соответствующую модель оценки качества образовательных услуг [7].

На сегодняшний день дополнительное профессиональное образование функционирует в рамках действия ФЗ «Об образовании»¹ и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»². Однако, они не могут в полной мере обеспечить правовое регулирование деятельности по целому ряду вопросов. Например, связанных с управлением качеством ДПО, включая вопросы образовательных стандартов и государственных требований к минимуму содержания образовательных программ и уровню требований к специалистам, а также лицензированием, аттестацией и аккредитацией образовательных учреждений и образовательных программ ДПО, развитием нормативно-правовой базы процедуры комплексной оценки (повторного лицензирования, аттестации, государственной аккредитации) [4; 5].

Концепция развития дополнительного образования утверждена распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 № 1662-р (посл. ред. 28.09.2018)³. В ней предусмотрены разработка и реализация региональных программ развития данной сферы, а также модернизация инфраструктуры дополнительного образования.

Анализ состояния качества образования осуществляется с учетом следующих аспектов:

1) социального качества и социальной значимости для внешней среды и внешних потребителей, так как сфера дополнительного профессионального образования рассматривается как средство воспроизводства интеллектуальных ресурсов для конкретных отраслей;

2) качества непосредственно оказываемых образовательных услуг с точки зрения организации образовательного процесса (качество подготовки выпускников, материально-техническая обеспеченность, методические разработки, используемые образовательные технологии и пр.) [6].

Наиболее распространенными моделями оценки качества образования являются модель НОК (независимой оценки качества образования) и модель оценки качества в рамках СМК (по стандартам ИСО). Именно такой подход соответствует трактовке понятия «качество образования» в стандартах ИСО и концепции TQM [2].

Необходимо отметить, что в сфере образования существует множество различных подходов и моделей оценки качества образовательных услуг, но ни одна из них не учитывает особенностей дополнительного профессионального образования.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ существующих моделей оценки качества образования [1; 8; 9].

Сравнительный анализ моделей оценки качества образования

Модель	Основные характеристики модели и сфера применения
Модель независимой оценки качества образования (НОК)	Модель реализуется за счет оценки показателей независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность. Модель НОК содержит описание особенностей процессов сбора, обобщения и расчета значений, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и дополнительным профессиональным программам
Модель оценки качества образования по ИСО (СМК)	Модель предполагает сложный механизм контроля на всех этапах образовательного процесса. Построение СМК образования по общепринятым международным стандартам ИСО позволяет усовершенствовать процессы учебного заведения, которые используют принципы менеджмента качества учебного процесса
Модель оценки качества для вузов (по И. В. Торопову)	Модель оценки качества образовательных услуг основана на выделении основных блоков и их взаимосвязи: – блок 1 — «Потребности потребителя»; – блок 2 — «Мониторинг процессов и проектирование услуги»;

¹ Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018).

² О высшем и послевузовском профессиональном образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 22.08.1996 № 125-ФЗ.

³ Золотарева Н. Разъяснения о законодательном и нормативном правовом обеспечении дополнительного профессионального образования // ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70398906/#ixzz5B9CQLetF>.

Окончание таблицы

Модель	Основные характеристики модели и сфера применения
	– блок 3 – «Реализация услуги»; – блок 4 – «Мониторинг и оценка качества услуги»; – блок 5 – «Удовлетворенность потребителей». Предназначена для организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг
Модель оценки качества (разработка ДГТУ)	В оценке качества образовательных услуг необходимо использовать современные компьютерные технологии, отслеживать изменение мнения целевых аудиторий, восприятия качества образования, требования к конечному образовательному продукту. Модель оценки качества образовательного процесса в вузе

Изучив и обобщив данные о существующих моделях, можно выделить типовой перечень основных параметров качества образовательных услуг. К ним можно отнести оценку качества таких отдельно взятых элементов, как:

- образовательные процессы;
- образовательные программы;
- кадровый состав;
- качество «исходного материала» (например, для сфер профессионального образования и высшего образования таковым являются абитуриенты с их уровнем знаний, умений, навыков, компетенций) [6];
- образовательные технологии и учебно-методический материал;
- информационное и материально-техническое обеспечение;

- эффективность управления;
- целенаправленность и ориентированность на определенный уровень качества;
- эффективность организационных структур;
- качество представителей руководства;
- систему мониторинга;
- управленческие технологии.

Принимая во внимание особенности управления учреждениями дополнительного профессионального образования, необходимо отметить, что на их деятельность влияют не только органы управления образованием, но и специализированные отраслевые органы, в сфере деятельности которых учреждение осуществляет профессиональную подготовку [3].

Структура управления подобного рода учреждениями представлена на рисунке 1 [5].



Рис. 1. Структура управления муниципальным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования

Сложность реализации модели оценки качества образовательных услуг учреждений ДПО состоит в том, что она должна соответствовать как образовательным стандартам, так и требованиям к профессиональной подготовке. Со стороны органов управления профессиональной сферой выдвигаются свои требования к качеству подготовки специалистов, а также разрабатываются профессиональные стандарты, которые

должны учитывать учреждения дополнительного профессионального образования в своей деятельности.

На основании вышеизложенного нами была предпринята попытка разработать модель оценки качества образовательных услуг, предоставляемых учреждениями дополнительного профессионального образования. Модель представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Модель оценки качества образовательных услуг учреждений ДПО

Таким образом, разработанная нами модель отличается от существующих тем, что критерии оценки качества образования формируются с учетом требований системы образования, с учетом требований конечного потребителя (государства и общества в целом), а также учитывают профессиональные требования.

Учитывая специфику деятельности образовательных учреждений в сфере ДПО, можно наде-

яться, что данная модель позволит осуществлять комплексную оценку качества образовательного процесса данных учреждений и своевременно предпринимать меры по повышению качества образовательных услуг.

Оценка уровня качества процесса предоставления образовательной услуги является основой для выработки необходимых управляющих воздействий в системе управления качеством.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бурдуковская, Л. Н. Качество образовательных услуг в условиях муниципальной системы образования: проблемы, перспективы / Л. Н. Бурдуковская // Молодой ученый. — 2019. — № 21 (259). — С. 490–492.
2. Гарькина, И. А. Системный подход к повышению качества образования / И. А. Гарькина, А. М. Данилов // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. — 2017. — Т. 19, № 4. — С. 4–7.
3. Горева, О. М. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения / О. М. Горева, Л. Б. Осипова // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17753> (дата обращения: 04.05.2022).
4. Ильиных, И. С. Направления развития учреждений дополнительного профессионального образования на муниципальном уровне / И. С. Ильиных, Т. Ю. Лушникова // Общество, экономика, управление. — 2019. — Т. 4, № 4. — С. 75–80.
5. Калина, В. С., Особенности управления учреждениями дополнительного профессионального образования / В. С. Калина, Д. Х. Саликов // Научное пространство современной молодежи: приоритетные задачи и инновационные решения : сб. ст. участников II Всерос. молодежной науч.-практ. конф. III РеФОРУМа «Управлять мечтой!» (Челябинск, 20 мая 2021 г.). — Челябинск : Изд-во ЧелГУ, 2021. — С. 106–109.
6. Качество образования: инновационные тенденции и управление : моногр. / В. П. Панасюк, Н. В. Третьякова. — Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. — 201 с.
7. Коротков, Э. М. Управление качеством образования : учеб. пособие для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Академический Проект, 2020. — 320 с.
8. Легконогих, А. Н. Оценка качества образовательных услуг с использованием компьютерных технологий / А. Н. Легконогих, О. Ю. Сорочкина, К. В. Киримова, М. В. Рощина, В. С. Катаев // Человеческий капитал. — 2019. — № 10 (130). — С. 88–95.
9. Торопов, И. В. Модель оценки качества образовательных услуг // Гуманитарные научные исследования. — 2016. — № 11. — URL: <https://human.snauka.ru/2016/11/17146> (дата обращения: 04.05.2022).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Нажметдинов Евгений Робертович — магистрант кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. evgeny-nagmetdinov@mail.ru

Колесник Елена Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. Elena.kolesnik.007@yandex.ru

REFERENCES

1. Burdukovskaya L.N. Kachestvo obrazovatel'nyh uslug v usloviyah municipal'noj sistemy obrazovaniya: problema, perspektivy [The quality of educational services in the conditions of the municipal education system: problems, prospects]. *Molodoj uchenyj* [Young scientist], 2019, no. 21 (259), pp. 490–492. (In Russ.).
2. Gar'kina I.A., Danilov A.M. Sistemnyj podhod k povysheniyu kachestva obrazovaniya [A systematic approach to improving the quality of education]. *Vestnik KGU im. N. A. Nekrasova* [Bulletin of KSU after named N. A. Nekrasova], 2017, vol. 19, no. 4, pp. 4–7. (In Russ.).
3. Goreva O.M., Osipova L.B. Upravlenie sistemoy obrazovaniya v usloviyah povysheniya kachestva obucheniya [Management of the education system in terms of improving the quality of education]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2015, no. 1. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17753>, accessed: 04.05.2022. (In Russ.).
4. Il'inyh I.S., Lushnikova T.Yu. Napravleniya razvitiya uchrezhdenij dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya na municipal'nom urovne [Directions of development of institutions of additional professional education at the municipal level]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, economics, management], 2019, vol. 4, no 4, pp. 75–80. (In Russ.).
5. Kalina V.S., Salikov D.H. Osobennosti upravleniya uchrezhdeniyami dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya [Features of management of institutions of additional professional education]. *Nauchnoe prostranstvo sovremennoj molodyozhi: prioritetnye zadachi i innovacionnye resheniya* [Scientific space of modern youth: priority tasks and innovative solutions]. Chelyabinsk, Izd-vo ChelSU, 2021, pp. 106–109. (In Russ.).
6. Panasyuk V.P., Tret'yakova N.V. Kachestvo obrazovaniya: innovacionnye tendencii i upravlenie [Quality of education: innovative trends and management]. *Ekaterinburg, Izd-vo Ros. gos. prof.-ped. un-ta*, 2018. 201 p. (In Russ.).
7. Korotkov E.M. Upravlenie kachestvom obrazovaniya [Quality management of education]. Moscow, Akademicheskij Projekt, 2020. 320 p. Available at: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785829127404.html>, accessed 02.10.2022. (In Russ.).
8. Legkonogix A.N., Sorochkina O.Yu., Kirimova K.V., Roshhina M.V., Kataev V.S. Ocenka kachestva obrazovatel'nyh uslug s ispol'zovaniem komp'yuternyh tekhnologij [Assessment of the quality of educational services using computer technologies] *Chelovecheskij kapital* [Human capital], 2019, no. 10 (130), pp. 88–95. (In Russ.).
9. Toropov I.V. Model' ocenki kachestv obrazovatel'nyh uslug [Model of evaluation of the quality of educational services]. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya* [Humanitarian scientific research], 2016, no. 11. Available at: <https://human.snauka.ru/2016/11/17146>, accessed 04.05.2022 (In Russ.).

УДК 340DOI
ББК 350

10.47475/2618-9852-2022-17410

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Д. В. Климов

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье раскрыты понятие «молодежь» и причины значимости этой категории людей для общества и государства. Выявлены основные субъекты и направления правового регулирования молодежной политики: образование, семья, спорт. Проведен анализ правовых актов, закрепляющих полномочия за органами законодательной и исполнительной власти в области молодежной политики.

Ключевые слова: молодежная политика, молодежь, правительство, президент, Конституция РФ.

LEGAL SUPPORT OF YOUTH POLICY IN THE RUSSIAN FEDERATION

D. V. Klimov

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article reveals the concept of «youth» and the reasons for its importance for society and the state. The main subjects and directions of legal regulation of youth policy are identified: education, family, sports. The analysis of legal acts that assign powers to legislative and executive authorities in the field of youth policy is carried out.

Keywords: youth policy, youth, government, president, Constitution of the Russian Federation.

Молодежь — особая группа людей, статус которой в обществе определяют социально-возрастные черты, показывающие переход от детства к юности, в том числе достижение социальной ответственности [1].

На сегодняшний день молодежь является важнейшим активом любой страны по следующим причинам:

- 1) она сменяет взрослое поколение и, соответственно, принимает на себя права и обязанности, присущие данному поколению, в том числе воспроизводство и воспитание следующего подрастающего поколения;
- 2) молодежь — основной источник инноваций и нововведений;

- 3) молодежь — одна из многочисленных групп трудоспособного населения [2].

Потому работа с молодежью крайне важна как для государства, поскольку именно она является основным резервом и источником пополнения ресурсов, так и для общества в целом.

Молодежной политикой называется совокупность действий государства и общества по работе с молодежью, направленной на формирование необходимых политических убеждений и мировоззренческих установок у представителей этой категории общества.

Целью данной статьи является рассмотрение основных субъектов правового обеспечения молодежной политики. Выполнение цели статьи обеспечит решение следующих задач:

1) анализ роли Президента РФ и его администрации в правовом обеспечении и становлении молодежной политики;

2) анализ роли Федерального Собрания и Правительства РФ в правовом обеспечении формирования молодежной политики;

3) рассмотрение проблем правового обеспечения молодежной политики и определение способов их решения на примере конкретного субъекта РФ.

В РФ вопросами молодежной политики занимаются органы государственной власти федерального и регионального уровней, а также местного уровня. Изучим более подробно функции органов федерального уровня власти, осуществляющих молодежную политику.

Президент РФ рассматривает предложения по реализации молодежной политики со стороны Федерального Собрания РФ и Правительства РФ, принимает соответствующие решения. В свою очередь, администрация президента контролирует исполнение данных решений [3]. Правовое обеспечение действий президента обеспечивают: Конституция РФ, где статьи с 80 по 93 главы 4 содержат указание на его статус, полномочия, ответственность, и Указ Президента РФ от 06.04.2004 № 490 (ред. от 07.03.2020) «Об утверждении Положения об Администрации Президента РФ». Согласно данному указу, обеспечивается деятельность президента, осуществляется контроль исполнения его решений, а также оказывается необходимое содействие при определении наиболее приоритетных направлений государственной политики, как внешней, так и внутренней [4]. Президент РФ, реализуя молодежную политику, осуществляет следующие действия.

I. Взаимодействует с населением, в том числе и с молодежью, осуществляя различные мероприятия, такие как:

- 1) ежегодная прямая линия (мероприятие, во время которого граждане могут напрямую обратиться к президенту со своими проблемами и предложениями; за все время своего нахождения в статусе главы государства начиная с 2001 г. Президент РФ провел 20 прямых встреч со своими гражданами);
- 2) встречи с различными представителями молодежи, будь то волонтеры, студенты, школьники и пр. (на таких встречах президент вместе с молодежью обсуждает сегодняшнее положение дел, а также их дальнейшую перспективу);
- 3) различные всероссийские форумы и собрания, посвященные молодежи и молодежной политике, в том числе:
 - форум «Выше Крыши» (посвящен таким направлениям, как дизайн, программирование, киберспорт, кино, музыка и др.);

- форум «Бизнес-старт» (посвящен молодым российским предпринимателям и развитию предпринимательства среди молодого поколения);

- проект «#МЫВМЕСТЕ» (посвящен вопросам поддержания экологического благополучия озера Байкал и других жизненно важных российских природоохраняемых объектов, от которого в некоторой степени зависит жизнь и благополучие будущих поколений россиян);

- форум «Молодежь и политика» (посвящен общественно-политическим и культурно-этическим убеждениям молодых россиян и их влиянию на жизнь и реалии страны, как в настоящем, так и в будущем — это необходимо для сохранения богатого наследия для будущих поколений россиян).

II. Издаёт и утверждает различные федеральные законы, указы и другие нормативно-правовые акты. Среди них: Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». В ФЗ дается определение молодежи, молодых семей, молодежной политики, молодежных организаций, молодых специалистов, специалистов по работе с молодежью, инфраструктуры молодежной политики и других терминов и понятий. Установлен возраст молодежи: от 14 до 35 лет. В ФЗ также рассматриваются и раскрываются следующие моменты.

1. Цели молодежной политики: защита прав и интересов молодых людей с точки зрения российского законодательства.
2. Задачи молодежной политики:
 - 1) обеспечение равных условий для всестороннего развития и реализации молодежи в различных направлениях и отраслях;
 - 2) создание условий для участия молодежи в политической, социально-экономической, научной, спортивной и культурной жизни общества;
 - 3) повышение уровня межнационального (межэтнического) и межконфессионального согласия в молодежной среде;
 - 4) формирование культуры семейных отношений, поддержка молодых семей, способствующие улучшению демографической ситуации в РФ;
 - 5) формирование системы нравственных и смысловых ориентиров, позволяющих противостоять идеологии экстремизма, национализма, проявлениям ксенофобии, коррупции, дискриминации по признакам социальной, религиозной, расовой, национальной принадлежности и другим негативным социальным явлениям.
3. Принципы молодежной политики: обеспечение интересов таких институтов,

как личность, общество и государство; комплексный, научный и стратегический подходы при формировании и реализации молодежной политики; открытый и равный доступ молодежи к мерам и способам государственной и общественной поддержки; приоритет в предоставлении мер государственной поддержки молодым гражданам и молодым семьям; обязательность участия молодежи, молодых семей и молодежных общественных объединений в формировании и реализации молодежной политики.

4. Основные направления реализации молодежной политики: воспитание в молодежи общественно важных черт, таких как патриотизм, гражданственность, ответственность и уважение; обеспечение межнационального (межэтнического) и межконфессионального согласия в молодежной среде, профилактика и предупреждение проявлений экстремизма в деятельности молодежных объединений; поддержка молодых граждан, оказавшихся в тяжелых жизненных ситуациях, таких как инвалидность, сиротство, бедность, бездомность; поддержка инициатив молодежи; содействие общественной деятельности, направленной на поддержку молодежи; содействие и формирование условий для организации эффективного досуга для молодежи, включающего в себя: кино, музыку, изобразительное искусство, занятие физической культурой, спортом; поощрение ведения здорового образа жизни среди молодежи; предоставление молодежи услуг социального характера; содействие решению жилищных проблем молодежи, молодых семей; поддержка молодых семей; содействие и поддержка молодежи в реализации научной и научно-технической деятельности; организация подготовки специалистов по работе с молодежью; выявление, сопровождение и поддержка молодежи, проявившей одаренность; развитие института наставничества; обеспечение гарантий в сфере труда и занятости молодежи, содействие трудоустройству молодых граждан, в том числе посредством студенческих отрядов, профессиональному развитию молодых специалистов; поддержка и содействие предпринимательской деятельности молодежи; поддержка деятельности молодежных общественных объединений; содействие участию молодежи в добровольческой (волонтерской) деятельности; содействие международному и межрегиональному сотрудничеству в сфере молодежной политики; предупреждение

правонарушений и антиобщественных действий молодежи; поддержка деятельности по созданию и распространению, в том числе в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, в средствах массовой информации, произведений науки, искусства, литературы и др., направленных на укрепление гражданской идентичности и духовно-нравственных ценностей молодежи; проведение научно-аналитических исследований по вопросам молодежной политики.

5. Участие молодежи в реализации молодежной политики подразумевает под собой деятельность в органах государственной власти всех уровней, носящую совещательный и консультативный характер, по вопросам молодежной политики, науки, культуры, политики, экономики и пр.
6. Полномочия и зона ответственности органов государственной власти в сфере реализации молодежной политики всех уровней: федерального, регионального, местного.

Федеральное Собрание РФ и законодательные собрания субъектов РФ рассматривают и принимают решения по различным инициативам путем голосования. Правовое обеспечение их деятельности представлено в статьях 94–109 главы 5 Конституции РФ, где указаны статус, полномочия, состав, срок действия, ответственность, условия деятельности указанных органов законодательной власти [5]. Вопросами молодежной политики они занимаются через собственные функциональные подразделения: комитеты Государственной Думы по физической культуре, спорту, туризму и делам молодежи; по образованию и науке; по культуре; комитеты Совета Федерации по науке, образованию и культуре.

Правительство РФ и правительства субъектов РФ осуществляют реализацию решений, принятых президентом РФ и Федеральным Собранием РФ, а также по мере необходимости выдвигают собственные инициативы в Федеральном Собрании через своих представителей. Правовое обеспечение их действий представлено в статьях 110–117 Конституции РФ, где указаны статус, полномочия, состав, срок действия, ответственность и условия их деятельности. Правительство РФ занимается вопросами молодежной политики через свои функциональные подразделения: министерства культуры, просвещения, науки и высшего образования Российской Федерации [6].

Федеральное собрание и Правительство РФ реализуют молодежную политику, в том числе ее правовое обеспечение, по следующим направлениям.

1. Образование — фундамент общества (в том числе молодежи как его неотъемлемой

- части), без которого невозможно его качественное развитие. Правовое обеспечение данного направления базируется на следующих нормативно-правовых актах:
- Конституции РФ (статья 43), где говорится о праве гражданина на получение бесплатного начального, общего, среднего и среднего профессионального образования, а также о праве на получение бесплатного высшего образования в порядке общего конкурса;
 - Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об образовании в РФ» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) — в данном законе регулируются отношения общественного характера, неизбежно возникающие в системе образования, а также возможность осуществления различных гарантий в сфере образования, преимущественно касающихся прав и свобод человека [7].
2. Спорт — деятельность особой категории людей, выстраиваемая ими по особым правилам и закономерностям и организуемая с целью обретения, удержания и повышения своих физических возможностей, а именно здоровья, физической формы, внешнего вида. Спорт является важным для молодежи и общества в целом, прежде всего, из-за того, что призван укреплять здоровье людей. Правовое регулирование данного направления осуществляет Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ (последняя редакция). В данном законе говорится об основных составляющих, к числу которых относятся:
- 1) предмет регулирования;
 - 2) основные понятия;
 - 3) принципы физической культуры и спорта, используемые в российском законодательстве;
 - 4) субъекты физической культуры и спорта в РФ;
 - 5) полномочия и зона ответственности органов государственной власти в сфере реализации физической культуры и спорта всех уровней: федерального, регионального, местного;
 - 6) существование, условия существования и деятельность таких организаций, как спортивные федерации всех уровней и направлений;
 - 7) права и обязанности спортивных федераций всех уровней;
 - 8) олимпийские и паралимпийские движения и комитеты;
 - 9) права и обязанности спортсменов;
 - 10) правила видов спорта;
 - 11) единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных культурных и спортивных мероприятий;
 - 12) предотвращение допинга в спорте и борьба с ним [8].
3. Семья — первичная и относительно автономная социальная общность людей, объединенных между собой преимущественно на основе кровного родства, а также связанных друг с другом общим бытом, отношениями и взаимной ответственностью. Семья является важнейшим аспектом молодежной политики, так как преимущественно в семьях происходит воспроизводство следующих поколений — молодежи. Правовое обеспечение данного направления осуществляют:
- 1) Конституция РФ — в статье 38 обозначено, что государство обеспечивает защиту семьи, материнства и детства; закрепляет взаимную ответственность родителей и детей во многих аспектах, прежде всего, касающихся заботы и материального обеспечения друг друга в случае нетрудоспособности.
 - 2) Семейный кодекс РФ подробно раскрывает следующие моменты:
 - порядок и условия заключения брака, в том числе минимальный возраст вступления в брак;
 - порядок и условия расторжения брака, в том числе ограничения возможности для мужа осуществления развода по его желанию [9].
- Говоря о правовом обеспечении молодежной политики, можно сделать вывод о том, что Конституция РФ закрепляет соответствующие полномочия за органами законодательной и исполнительной власти, в то время как остальные акты — федеральные законы, указы президента, кодексы и пр., упомянутые в данной статье, — либо дополняют, либо более подробно раскрывают правовое обеспечение того или иного аспекта молодежной политики.
- Слабым звеном современной молодежной политики в РФ является недостаточная реализация конституционного права молодежи на труд. У молодежи нередко отсутствуют профессиональные навыки, что делает эту категорию трудовых ресурсов не самой привлекательной для работодателей. Меры, в том числе правового характера, позволили бы молодым людям, особенно в начале трудового пути, быстрее адаптироваться к взрослой жизни и максимально раскрыть свой трудовой потенциал.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Молодежь // Словари и энциклопедии на Академике : сайт. — URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/179968> (дата обращения: 08.11.2021).
2. Роль молодежи в развитии социальной среды // Наша молодежь: сайт. URL: http://nasha-molodezh.ru/society/rol_molodezhi_v_razvitii_socialno (дата обращения: 08.11.2021).
3. Президент Российской Федерации // РИА НОВОСТИ : сайт. — URL: <https://ria.ru/20120304/584051141.html> (дата обращения: 08.11.2021).
4. Сведения об Администрации Президента // Президент России : сайт. — URL: <http://www.kremlin.ru/structure/administration> (дата обращения: 08.11.2021).
5. Федеральное собрание Российской Федерации // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации : сайт. — URL: <http://council.gov.ru/services/reference/9355/> (дата обращения: 08.11.2021).
6. Правительство // Правительство России : сайт. — URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 08.11.2021).
7. Что такое образование? // obrazovanie.by :сайт. — URL: https://obrazovanie.by/01_articles/chto-takoe-obrazov (дата обращения: 08.11.2021).
8. Спорт // TOLKSLOVAR.RU Общий толковый словарь русского языка : сайт. — URL: <http://tolkslovar.ru/s10983.html> (дата обращения: 08.11.2021).
9. Что такое семья // Российский дом родословия : сайт. — URL: <https://xn dtbebvqepcbbtq4r.xn--p1ai/blog/chto-takoe-semya> (дата обращения: 08.11.2021).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Климов Динис Вадимович — магистрант кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. klimov.dinis.com@gmail.com

REFERENCES

1. Molodyozh' [Youth]. Slovarei i enciklopedii na Akademiki: sajt [Dictionaries and encyclopedias on Academics]. Available at: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/179968>, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
2. Rol' molodezhi v razvitii social'noj sredy [The role of youth in the development of the social environment]. Nasha molodezh' [Our youth: website]. Available at: http://nasha-molodezh.ru/society/rol_molodezhi_v_razvitii_socialnoj_sredy.html, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
3. Prezident Rossijskoj Federacii [President of the Russian Federation]. Available at: <https://ria.ru/20120304/584051141.html>, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
4. Svedeniya ob Administracii Prezidenta [Information about the Presidential Administration]. Available at: <http://www.kremlin.ru/structure/administration>, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
5. Federal'noe sobranie Rossijskoj Federacii [Federal assembly of the Russian Federation]. Sovet Federacii Federal'nogo Sobraniya Rossijskoj Federacii [Federation council of the Federal assembly of the Russian Federation]. Available at: <http://council.gov.ru/services/reference/9355/>, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
6. Pravitel'stvo [Government]. Pravitel'stvo Rossii [Government of Russia]. Available at: <http://government.ru/>, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
7. Chto takoe obrazovanie? [What is education?]. Available at: https://obrazovanie.by/01_articles/chto-takoe-obrazovanie.html, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).
8. Sport [Sport]. TOLKSLOVAR.RU Obshchij tolkovyj slovar' russkogo yazyka [General explanatory dictionary of the Russian language]. Available at: <http://tolkslovar.ru/s10983.html>, accessed: 08.11.2021 (In Russ.).
9. Chto takoe sem'ya [What is a family]. Rossijskij dom rodosloviya [Russian house of genealogy]. Available at: <https://xn dtbebvqepcbbtq4r.xn--p1ai/blog/chto-takoe-semya>, accessed: 08.11.2021. (In Russ.).