

ВЕСТНИК

**МОСКОВСКОГО ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА МФЮА**

2021

№ 2

Москва
2021

**ВЕСТНИК
Московского
финансово-
юридического
университета
МФЮА**

HERALD
of the Moscow university
of finances and law
MFUA

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-65054 от 10.03.2016

ISSN 2224-669X

№ 2 / 2021

Издается с 2011 г.
Выходит 4 раза в год

Учредители:

Аккредитованное образовательное
частное учреждение
высшего образования
«Московский финансово-
юридический университет МФЮА»;
Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Московский информационно-
технологический университет –
Московский архитектурно-строи-
тельный институт»

Журнал распространяется
через «Объединенный каталог.
Пресса России»
Открытое акционерное
общество «Агентство
по распространению
зарубежных изданий»
/ ОАО «АРЗИ»
(индекс 66053)

Отдел рекламы и подписки:
Тел.: (499) 979-00-99, доб. 1134
E-mail: Semenova.D@mfua.ru

Главный редактор

А.Г. Забелин
доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАО,
Почетный работник высшего
профессионального образования РФ,
председатель Совета Российской ассоциации
аккредитованных учебных заведений,
председатель Ассоциации негосударственных
средних специальных учебных заведений

Редакционная коллегия:

доктор экономических наук, профессор
А.А. Алпатов
доктор экономических наук, профессор
А.В. Бузгалин
доктор технических наук, доцент И.П. Башкатов
кандидат экономических наук, доцент
И.В. Евсеева
доктор экономических наук, профессор
В.Д. Жариков
доктор экономических наук, профессор
Р.А. Камаев
доктор экономических наук, профессор
А.И. Колганов
доктор экономических наук, профессор
Е.Р. Орлова

Ответственные редакторы:

кандидат исторических наук, доцент
Н.В. Бессарабова
Тел. (499) 979-00-99, доб. 1135
E-mail: Bessarabova.N@mfua.ru
Д.А. Семёнова
Тел. (499) 979-00-99, доб. 1134
E-mail: Semenova.D@mfua.ru

Адрес редакции:

117447, г. Москва, ул. Введенского, д. 1 «А»

Интернет-адрес:

<http://www.mfua.ru>

E-mail: Semenova.D@mfua.ru

© Московский финансово-юридический
университет МФЮА, 2021

Содержание

<i>А.А. Арский</i> Повышение эффективности методики комплексного экономического анализа.....	7
<i>А.В. Тебекин, Н.В. Митропольская-Родионова, А.В. Хорева</i> Модель многоступенчатой системы оценки уровня и динамики развития человеческого потенциала	12
<i>О.В. Титова</i> Модернизация государственного управления с использованием информационных технологий (на примере Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, г. Москва)	25
<i>Д.В. Ветчинников</i> Государственное участие в использовании технологий цифровых данных в сельском хозяйстве Российской Федерации	40
<i>С.А. Гусев</i> Новая модель продвижения товаров в системе Интернет: GAFA-экономика	47
<i>Д.А. Жильцов</i> Маркетинговые аспекты продвижения на сельскохозяйственном рынке	55
<i>М.Б. Худжатов</i> Таможенные инструменты стимулирования международных воздушных перевозок в Российской Федерации в условиях пандемии COVID-19	64
<i>А.П. Дзюба</i> Оценка факторов макросреды, влияющих на внедрение системы комплексного управления спросом на потребление электроэнергии и газа на территории России.....	74
<i>Ю.О. Иванова, С.П. Антоненко, А.А. Войнова, Д.О. Гетун</i> Современные подходы к управлению объектами спортивной инфраструктуры	92

<i>О.В. Маркова, А.Б. Конобеева</i> Организационные механизмы в управлении трудовыми отношениями на удаленной основе	101
<i>Н.Н. Торопова</i> Методика повышения интегральной эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование» на производственном предприятии фармацевтической отрасли промышленности	110
<i>Б.Е. Мошкович</i> Наставничество в инновационной системе модернизации экономики: теория и практика	126
<i>П.А. Капырин</i> Работа университетского технопарка на примере проекта Московского государственного университета пищевых производств	140
<i>А.А. Степаненко</i> Методологические основы возведения строительного комплекса многоэтажных зданий в условиях плотной городской застройки	151
<i>Приглашение к публикации</i>	156

Contents

<i>A.A. Arskiy</i> Improving the effectiveness of the methodology for complex economic analysis.....	7
<i>A.V. Tebekin, N.V. Mitropolskaya-Rodionova, A.V. Khoreva</i> Model of a multistage system for assessing the level and dynamics of human development.....	12
<i>O.V. Titova</i> Modernization of public administration using information technology (in the example of the Federal Agency for Technical Regulation and Meteorology, Moscow).....	25
<i>D.V. Vetchinnikov</i> State participation in the use of digital data technologies in agriculture of the Russian Federation.....	40
<i>S.A. Gusev</i> A new model for promoting products on the Internet: GAFA-economy	47
<i>D.A. Zhiltsov</i> Marketing aspects of promotion in the agricultural market.....	55
<i>M.B. Khudzhatov</i> Customs instruments of stimulating of international air transportation in the Russian Federation in the context of the COVID-19 pandemic.....	64
<i>A.P. Dziuba</i> Estimation of macro environment factors affecting the implementation of the complex demand management system on the consumption of electric energy and gas on the territory of Russia	74
<i>Yu.O. Ivanova, S.P. Antonenko, A.A. Voinova, D.O. Getun</i> Modern approaches to the management of sports infrastructure facilities	92

<i>A.B. Konobeeva, O.V. Markova</i> Organizational Arrangements in Remote Labor Management	101
<i>N.N. Toropova</i> Methodology for improving the integrated efficiency of the personnel search and selection system at the «Creation» stage at a manufacturing enterprise of the pharmaceutical industry.....	110
<i>B.E. Moshkovich</i> Mentoring in a modern innovation system.....	126
<i>P.A. Kapurin</i> The work of the University Technopark on the example of the project of the Moscow State University of Food Production	140
<i>A.A. Stepanenko</i> Methodological foundations for the construction of a construction complex of multi-storey buildings in conditions of dense urban development.....	151
<i>The invitation to the publication</i>	156

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

А.А. Арский

Аннотация. В исследовании представлена авторская интерпретация определения комплексного экономического анализа. Обосновывается заключение о том, что проведение комплексного экономического анализа, должно сопровождаться определенными ограничениями, повышающими точность анализа, и, как следствие, повышающее прогнозирование. Представляются рациональные значения ограничений комплексного экономического анализа.

Ключевые слова: комплексный экономический анализ, комплексный анализ, экономический анализ.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE METHODOLOGY FOR COMPLEX ECONOMIC ANALYSIS

A.A. Arskiy

Abstract. The study presents the author's interpretation of the definition of a comprehensive economic analysis. The conclusion is substantiated that carrying out a comprehensive economic analysis should be accompanied by certain restrictions that increase the accuracy of the analysis and, as a result, increase forecasting. The rational values of the limitations of complex economic analysis are presented.

Keywords: complex economic analysis, complex analysis, economic analysis.

Среди множества интерпретаций понятия комплексного экономического анализа возможно сформировать общее понятие о данной предметной области. Комплексный экономический анализ – это совокупность данных о множестве параметров хозяйственной деятельности субъекта экономики или системы, оказывающих обоюдное факторное воздействие на исследуемые параметры с учетом синергетического эффекта и эффекта масштаба [2].

Комплексный экономический анализ в большей мере, чем сравнительный метод, отражает факторное воздействие исследуемых параметров друг на друга. В определенной степени сравнительный метод является частью комплексного экономического анализа, при формировании базовых результатов по количественным критериям оценки.

Нет сомнения, что методика комплексного экономического анализа позволяет формировать результаты (основу) для принятия важных экономических решений, особенно в области инвестиционной деятельности, экспансии на международные рынки и продвижения инновационных продуктов на рынок [4].

Практика проведения анализа, как начального этапа прогнозирования (на пример, для принятия управленческих и бизнес-решений), требует достаточного уровня точности. Руководитель или специалист в конкретных условиях среды и обстановке должен, в первую очередь, использовать понятные модели анализа, обеспечивающие достаточно высокую точность сформированных результатов. Во вторую очередь, руководитель или специалист должен обеспечивать оперативность формирования точных результатов анализа, так как, например, на фондовом рынке решения должны формироваться ежечасно и даже ежеминутно с учетом динамики внешней и внутренней среды.

Актуальной задачей данного исследования является формирование подходов к повышению качества комплексного экономического анализа, и соответственно, к повышению качества и точности экономического прогнозирования.

Как отмечалось выше, изучение факторного воздействия параметров субъекта или системы является важным условием комплексного экономического анализа. В этой связи, в формате данного исследования необходимо прийти к ограничениям по количественным критериям, оказывающим взаимный синергетический эффект с учетом эффекта масштаба.

Ограничение 1. Представляемый параметр по масштабу должен быть соотнесен к равнозначной системе в формате сравнительного анализа. Например, корректно сравнить ВВП РФ и ВВП Республики Беларусь, но не корректно сравнивать ВВП какой-либо страны с ВВП предприятия либо какой-либо отрасли, так как данные параметры относятся к разным экономическим системам – соответственно, системам макро- и микроуровня.

Ограничение 2. Период анализа, формирующий данные параметра, должен быть идентичен для множества исследуемых параметров. Например, результаты экономической деятельности субъекта по основной и неосновной деятельности должны быть рассмотрены за один и тот же период времени (месяц, квартал, год). При годичном

периоде учитывается сезонный фактор, оказывающий значительное влияние на отдельные отрасли – сельское хозяйство и туризм (сбор урожая и отдых у моря определяются конкретным временем года и месяцами). Учет сезонного фактора оказывает мультипликативный эффект на смежные отрасли (строительства и энергетики). Соответственно, учет топливно-энергетическим комплексом фактора потребления моторного топлива в сезон сбора урожая агропромышленным комплексом позволяет повысить точность прогнозирования в топливно-энергетическом комплексе.

Ограничение 3. Представляемый параметр должен иметь рациональные и иррациональные значения в соотношении эффекта масштаба. Например, увеличение производства продукции предприятия на 0,1 % в год является рациональным значением, так как оно положительно, однако в соотношении к объему прибыли от реализуемой продукции данное увеличение – ничтожно мало. В свою очередь, увеличение ВВП РФ на 0,1 % является рациональным значением, как в натуральном выражении по отраслям, так и в совокупном стоимостном выражении. При этом, результатами анализа, вызывающими некий диссонанс, являются данные следующего типа: по объему доначисленных денежных средств в виде налогов и пошлин в отчетном периоде увеличение не является рациональным параметром (так как хотя по факту налоги были взысканы, однако важнейшей задачей фискальной политики является уплата налогов резидентами, а не понуждение к их уплате налоговыми органами).

Ограничение 4. Представляемый параметр должен учитывать динамические изменения среды, в первую очередь в формате времени и интенсивности использования в рабочих процессах (оборот) [5]. Например, приведенная стоимость основных средств должна быть зафиксирована с учетом их амортизации. В этой связи важен период исследования. Если стоимость основных средств взята на период первого квартала, то вероятно, она не будет учитывать затраты на капитальный ремонт и замену оборудования, которые производятся в весенне-летний период при благоприятных погодных условиях. Таким образом, балансовая стоимость основных средств, может разниться в первом и втором квартале одного и того же года.

Ограничение 5. Представляемый параметр должен учитывать корреляцию стоимости в национальной валюте со стоимостью активов по международным стандартам финансовой отчетности в ино-

странной валюте учета (доллар США, евро, юань). Прогнозирование инфляции национальной валюты, а точнее – уровня ее значения, оказывает значительное влияние на принятие управленческих и инвестиционных решений почти во всех отраслях.

Применение ограничений, обозначенных выше, формирует рациональный подход к систематизации параметров по количественным признакам с учетом синергетического эффекта и эффекта масштаба [3]. В целях повышения качества комплексного экономического анализа можно представить следующие рациональные значения ограничений комплексного экономического анализа в формате данного исследования (*таблица 1*).

Таблица 1

**Рациональные значения ограничений
комплексного экономического анализа**

	<i>Требование ограничений</i>	<i>Рациональное значение (условие)</i>
1	Множество исследуемых параметров (n)	$n \rightarrow \max$
2	Отношение периода исследования параметра 1 (p_1) к периоду исследования параметра n (p_n)	$p_1 = p_n$
3	Отношение экономического масштаба параметра 1 (m_1) к экономическому масштабу параметра n (m_n)	$m_1 = m_n$

Представленные рациональные значения требований ограничений, позволяют значительно повысить точность комплексного экономического анализа и, соответственно, повысить точность следующего прогнозирования.

Научная новизна данного исследования состоит в авторской интерпретации комплексного экономического анализа с учетом синергетического эффекта и эффекта масштаба, оказывающего равнозначное влияние на каждый параметр анализа и формирования ограничений комплексного экономического анализа.

Повышение объективности анализа при учете совокупности факторов, оказывающих влияние на результаты анализа, позволяет увеличивать количество исследуемых параметров с разбитием их на соответствующие блоки анализа, например, по экспорту отдель-

ных номенклатур товаров или по экономической эффективности их производства в формате импортозамещения [1].

На базе Московского государственного университета пищевых производств проводятся научные исследования, широко и полно использующие в аналитической части методику комплексного анализа, в том числе как методику, обеспечивающую приемлемое качество результатов анализа при простоте проведения исследования того или иного параметра. Аппроксимация анализа до предела заданной точности позволяет осваивать его методику студентам, которые только делают первые шаги в науке. Движение студента от простого к сложному позволяет преподавателю определять способность и потенциал того или иного студента, выделяя наиболее способных среди них.

Библиографический список

1. *Арский А.А.* Проблемы формирования комплексного прогноза динамики внешнеторговой деятельности России с учетом аспекта пандемии COVID-19 // *Маркетинг и логистика.* 2020. № 5 (31).
2. *Арский А.А.* Фактор эффекта масштаба в модели Уилсона Economic order quantity // *Маркетинг и логистика.* 2019. № 4 (24).
3. *Ерохин В.Л.* Северный морской путь и Суэцкий канал: сравнительный анализ экономической эффективности использования торговых маршрутов для Китая // *Маркетинг и логистика.* 2018. № 6 (20).
4. *Конобеева А.Б.* Реинжиниринг бизнес-процессов как метод повышения эффективности управления организацией // *Маркетинг и логистика.* 2020. № 3 (29).
5. *Конобеева А.Б., Гусев В.Е.* Объективное и субъективное в процессе планирования // *Маркетинг и логистика.* 2020. № 2 (28).

А.А. Арский

кандидат экономических наук, доцент

доцент кафедры таможенной и товароведческой экспертизы

Московский государственный университет

пищевых производств

E-mail: arskiy@list.ru

МОДЕЛЬ МНОГОСТУПЕНЧАТОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

А.В. Тебекин, Н.В. Митропольская-Родионова, А.В. Хорева

Аннотация. Представлены результаты поиска путей совершенствования подходов к оценке уровня и динамики развития человеческого потенциала как главного фактора производства в современных условиях развития постиндустриальной экономики. Показано, что подавляющее большинство из известных подходов посвящено рассмотрению одного из уровней развития человеческого потенциала, при отсутствии учета влияния внешних факторов (нередко определяющих), исходящих от систем оценки других уровней, что делает известные одноуровневые модели и критерии оценки во многих случаях недостаточно корректными. Предложена пирамида многоступенчатой системы оценки уровня и динамики развития человеческого потенциала, включающая восемь уровней оценки – от оценки уровня развития человеческого потенциала индивида до оценки уровня развития человеческого потенциала в рамках мирового пространства.

Ключевые слова: модель, многоступенчатая система оценки, уровень и динамика развития, человеческий потенциал.

MODEL OF A MULTISTAGE SYSTEM FOR ASSESSING THE LEVEL AND DYNAMICS OF HUMAN DEVELOPMENT

A. V. Tebekin, N. V. Mitropolskaya-Rodionova, A. V. Khoreva

Abstract. The results of the search for ways to improve approaches to assessing the level and dynamics of human potential development as the main factor of production in the modern conditions of the post-industrial economy development are presented. It is shown that the overwhelming majority of the known approaches are devoted to considering one of the levels of human development, in the absence of taking into account the influence of external factors (often determining) emanating from the assessment systems of other levels, which makes the well-known single-level models and assessment criteria in many cases not correct enough. A pyramid of a multistage system for assessing the level and dynamics of human development is proposed, which includes eight levels of assessment – from assessing the level of human development of an individual to assessing the level of human development within the global space.

Keywords: model, multistage assessment system, level and dynamics of development, human potential.

В условиях развития постиндустриальной экономики XXI в. (эпохи насыщенного рынка), пришедшей на смену индустриальной экономике XX в. (эпохи ненасыщенного рынка), последовательно возрастает роль нематериальной продукции (работ и услуг) на фоне материальной (товаров), что, в конечном итоге, выражается в инверсии их рыночных долей в соответствии с принципом В. Парето «20 % на 80 %» [25] (рисунок 1).

Отличительными особенностями постиндустриальной эпохи на современном этапе также являются:

- лавинообразный рост информационных технологий, приведший к буму цифровизации, ускоренному пандемией COVID-19 [5];
- интенсивный рост объема производственных технологий в целом в результате ускорения научно-технического прогресса, что привело к существенному росту ассортимента товаров и услуг, существенно опережающему темпы роста числа потребителей.

В итоге сложившихся изменений на рынке сформировалась тенденция кастомизации – то есть переход от массового и крупно-



Рисунок 1. Инверсия рыночных долей объемов материальной продукции и объемов услуг при переходе от индустриальной экономики к постиндустриальной в соответствии с принципом В. Парето «20 % на 80 %» [7]

серийного производства продукции (товаров, работ, услуг) через среднесерийное и мелкосерийное и индивидуальному, выполняемому под конкретного потребителя [7].

Указанная тенденция с учетом ожидаемого роста экономической активности в мировой экономике после преодоления глобально-экономического кризиса подразумевает существенное возрастание роли человеческого капитала как ключевого производственного фактора в условиях рыночной кастомизации.

В этой связи уместно вспомнить, что согласно ранее проведенным прогнозным оценкам ожидаемая концепция менеджмента 2030-х гг. будет базироваться на использовании человеческого капитала [18], а, следовательно, возрастает актуальность поиска эффективных подходов к оценке человеческого капитала.

Целью представленных исследований является поиск путей совершенствования подходов к оценке уровня и динамики развития человеческого потенциала (УРЧП) как главного фактора производства в современных условиях развития постиндустриальной экономики.

Методическую основу исследований составили известные научные работы по оценке УРЧП таких авторов, как А.В. Арзамасцев, Л.В. Макарова, Т.С. Рожкова [1], Д.Ю. Быченко [2], М.М. Митюгина, Т.В. Кравченко [10], О.Г. Прончева [14], З.Х. Саралиевой [21], А.Г. Сукиасян [17], И.Ю. Тимофеев [20], Е.Н. Тупикина, Е.В. Кочева [22], Е.И. Фахрисламова, Т. Фомичева [23], Э.Ю. Чурилова, В.В. Нарбут, В.Н. Салин [11] и др., а также авторские наработки по теме, получившие отражение в трудах [3; 4; 6; 8; 9; 12; 13; 16; 19].

Методическую базу исследований также составила методика определения Индекса человеческого развития (ИЧР) [15].

Проведенные исследования существующих подходов к оценке УРЧП показали, что подавляющее большинство из них посвящено рассмотрению одного из уровней РЧП – чаще всего уровню индивида, компании, региона, страны.

При этом следует отметить, что на любом из перечисленных уровней оценки в рамках соответствующей социально-экономической системы помимо внутренних факторов, влияющих на УРЧП, присутствует значительное (нередко определяющее) влияние внешних факторов, исходящее как от систем рассматриваемого уровня, так и от систем других уровней (более высоких и более низких в иерархии). И отсутствие учета этого влияния делает известные

одноуровневые модели и критерии оценки УПЧП, с одной стороны, применимыми лишь для достаточно узкого спектра задач, а с другой стороны, во многих случаях недостаточно корректными в связи с отсутствием учета влияния внешних факторов более высокостоящих и более низко стоящих уровней оценки.

В этой связи в данном исследовании была предложена пирамида многоступенчатой системы оценки УРЧП, включающая восемь уровней – от УРЧП индивида до УРЧП в рамках мирового пространства (*рисунок 2*).

Охарактеризуем представленные на *рисунке 2* составляющие оценки УРЧП на различных ступенях рассматриваемой системы.

Оценки УРЧП индивида в исходных условиях (ступень 1, *рисунок 2*) позволяют определить текущий уровень развития потенциала конкретного человека, рассматриваемый как исходный максимум его потенциала, не подверженного влиянию внешней среды.



Рисунок 2. Пирамида многоступенчатой системы оценки УРЧП

Составлен авторами

Для оценки УРЧП индивида в исходных условиях предлагается модель вида:

$$P_0 = f(t, \{q_i\}), \quad (1)$$

где:

P_0 – оценка УРЧП индивида в исходных условиях;

$f(t, \{q_i\})$ – функция зависимости оценка УРЧП индивида в исходных условиях от времени t и множества i -ых врожденных и приобретенных способностей индивида $\{q_i\}$.

Оценки УРПЦ индивида в условиях микросреды (ступень 2, рисунок 2), позволяют определить РЧП индивида, находящегося в условиях конкретной микросреды, влияние факторов которой носит применительно к развитию человеческого потенциала либо стимулирующий, либо сдерживающий, либо нейтральный характер. При этом следует отметить, что влияние микросреды на РЧП индивида особенно сильно проявилось в пандемийный и постпандемийный период развития общества [24].

Для оценки УРЧП индивида в условиях микросреды предлагается модель вида:

$$P_{MS} = P_0 \cdot M_1(t, \{w_j\}), \quad (2)$$

где:

P_{MS} – оценка УРПЧ индивида в условиях микросреды;

$M_1(t, \{w_j\})$ – мультипликатор влияния микросреды на УРЧП индивида, являющийся функцией времени t и множества j -ых факторов микросреды, оказывающих стимулирующий, сдерживающий, либо нейтральный характера на УРПЧ индивида $\{w_j\}$.

Оценки УРЧП в рамках подразделения компании (ступень 3, рисунок 2) уже непосредственно отражают возможности реализации индивидом своего человеческого потенциала в трудовой деятельности с учетом функциональной специфики подразделения компании. Такие оценки, с одной стороны, отражают синергетический эффект увеличения человеческого потенциала, к которому объективно стремятся все компании, организующие групповую работу, чтобы коллективно добиться того, чего не может добиться каждый человек, действуя по одиночке, а с другой стороны, такие оценки позволяют учесть негативное влияние агентских конфликтов на РЧП в группе.

Для оценки УРПЦ в рамках подразделения компании предлагается модель вида:

$$P_{GR} = P_0 \cdot M_1^\alpha(t, \{w_j\}) \cdot M_2^\beta(t, \{e_m\}), \quad (3)$$

где:

P_{GR} – оценка УРПЦ в рамках подразделения компании;

$M_2^\beta(t, \{e_m\})$ – мультипликатор влияния среды подразделения компании на УРПЦ, являющийся функцией времени t и множества m -ых факторов среды подразделения компании $\{e_m\}$, определяющих, с одной стороны, синергетический эффект увеличения человеческого потенциала в рамках групповой работы, а, с другой стороны, учитывающий негативное влияние агентских конфликтов на РЧП в группе;

$\alpha\beta$ – весовые коэффициенты влияния на УРПЦ потенциала мультипликатора микросреды $M_1(t, \{w_j\})$ и мультипликатора влияния среды подразделения компании $M_2(t, \{e_m\})$ соответственно.

Оценки УРЧП в рамках компании в целом (ступень 4, рисунок 2) учитывают отраслевую специфику развития компании, ее место в конкурентной среде и т.д., также отражают, с одной стороны синергетический эффект РЧП в рамках компании, а, с другой стороны, влияние агентских конфликтов в рамках компании на РЧП.

Для оценки УРЧП в рамках компании предлагается модель вида:

$$P_U = P_0 \cdot M_1^\alpha(t, \{w_j\}) \cdot M_2^\beta(t, \{e_m\}) \cdot M_3^\chi(t, \{r_n\}), \quad (4)$$

где:

P_U – оценка УРЧП в рамках компании;

$M_3^\chi(t, \{r_n\})$ – мультипликатор влияния среды компании на УРЧП, являющийся функцией времени t и множества n -ых факторов среды компании $\{r_n\}$, определяющих, с одной стороны, синергетический эффект увеличения человеческого потенциала в рамках коллективной работы в рамках компании, а, с другой стороны, учитывающий негативное влияние агентских конфликтов в компании на РЧП;

χ – весовой коэффициент влияния на УРЧП мультипликатора влияния среды компании $M_3(t, \{r_n\})$.

Оценки УРЧП в рамках региона страны (ступень 5, *рисунок 2*) учитывают особенности его географического положения, культурного, политического, природно-климатического, социально-экономического развития и т.д., и отражают, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки), происходящие в силу пространственной неравномерности развития страны на межрегиональном уровне.

Для оценки УРЧП в рамках региона страны предлагается модель вида:

$$P_R = P_0 \cdot M_1^a(t, \{w_j\}) \cdot M_2^b(t, \{e_m\}) \cdot M_3^x(t, \{r_n\}) \cdot M_4^\delta(t, \{y_s\}), \quad (5)$$

где:

P_R – оценка УРЧП в рамках региона страны;

$M_4(t, \{y_s\})$ – мультипликатор влияния среды региона страны на УРЧП, являющийся функцией времени t и множества s -ых факторов региона страны $\{y_s\}$, отражающих учет особенности его географического положения, культурного, политического, природно-климатического, социально-экономического развития и т.д., и отражающий, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки), происходящие в силу пространственной неравномерности развития страны на межрегиональном уровне;

δ – весовой коэффициент влияния на УРЧП мультипликатора влияния среды региона страны $M_4(t, \{y_s\})$.

Оценки УРЧП в рамках страны (ступень 6, *рисунок 2*) учитывают уровень и динамике ее коммуникационного, научно-технического, политического, социального и экономического развития, отражающие, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки) на межстрановом уровне.

Для оценки УРЧП в рамках страны предлагается модель вида:

$$P_C = P_0 \cdot M_1^a(t, \{w_j\}) \cdot M_2^b(t, \{e_m\}) \cdot M_3^x(t, \{r_n\}) \cdot M_4^\delta(t, \{y_s\}) \cdot M_5^e(t, \{u_g\}), \quad (6)$$

где:

P_C – оценка УРЧП в рамках страны;

$M_5(t, \{u_g\})$ – мультипликатор влияния среды страны на УРЧП, являющийся функцией времени t и множества g -ых факторов страны

$\{u_g\}$, отражающих учет особенности ее коммуникационного, научно-технического, политического, социального и экономического развития, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки) на межстрановом уровне;

ε – весовой коэффициент влияния на УРЧП мультипликатора влияния среды региона страны $M_5(t, \{u_g\})$.

Оценки УРЧП в рамках макрорегионов мира (ступень 7, рисунок 2), выделяемых в соответствии с классификацией ООН, учитывают уровень и динамику развития макрорегионов, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки) между макрорегионами мира в силу неравномерности их развития.

Для оценки УРЧП в рамках макрорегиона мира предлагается модель вида:

$$P_{MR} = P_0 \cdot M_1^\alpha(t, \{w_j\}) \cdot M_2^\beta(t, \{e_m\}) \cdot M_3^\gamma(t, \{r_n\}) \cdot M_4^\delta(t, \{y_s\}) \cdot M_5^\varepsilon(t, \{u_g\}) \cdot M_6^\phi(t, \{p_k\}), \quad (7)$$

где:

P_{MR} – оценка УРЧП в рамках макрорегиона мира;

$M_6(t, \{p_k\})$ – мультипликатор влияния среды макрорегиона мира на УРЧП, являющийся функцией времени t и множества p -ых факторов макрорегиона мира $\{p_k\}$, отражающих учет уровня и динамики развития макрорегионов, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки) между макрорегионами мира в силу неравномерности их развития;

ϕ – весовой коэффициент влияния на УРЧП мультипликатора влияния среды макрорегиона мира $M_6(t, \{p_k\})$.

Оценки УРЧП в рамках мирового пространства (ступень 8, рисунок 2), учитывают уровень его текущего развития с учетом цикличности процессов социально-экономического и политического развития, процессов глобализации и деглобализации и т.д., отражающие, в том числе, системные и несистемные (войны, стихийные бедствия, эпидемии и др.) процессы развития мирового человеческого капитала.

Для оценки УРЧП в рамках мирового пространства предлагается модель вида:

$$P_S = P_0 \cdot M_1^{\alpha}(t, \{w_j\}) \cdot M_2^{\beta}(t, \{e_m\}) \cdot M_3^{\chi}(t, \{r_n\}) \cdot M_4^{\delta}(t, \{y_s\}) \cdot M_5^{\varepsilon}(t, \{u_g\}) \cdot M_6^{\phi}(t, \{p_k\}) \cdot M_7^{\varphi}(t, \{d_j\}), \quad (8)$$

где:

P_S – оценка УРЧП в рамках мирового пространства;

$M_7(t, \{d_j\})$ – мультипликатор влияния среды мирового пространства на УРЧП, являющийся функцией времени t и множества d -ых факторов мир $\{d_j\}$, отражающих уровень текущего развития мирового пространства с учетом цикличности процессов социально-экономического и политического развития, процессов глобализации и деглобализации и т.д., отражающие, в том числе, системные и несистемные (войны, стихийные бедствия, эпидемии и др.) процессы развития мирового человеческого капитала;

φ – весовой коэффициент влияния на УРЧП мультипликатора влияния среды мирового пространства $M_7(t, \{d_j\})$.

Таким образом, в рамках проведенных исследований сформирована модель многоступенчатой системы оценки УРЧП, включающая:

- оценки УРЧП индивида в исходных условиях, которые позволяют определить текущий уровень развития потенциала человека, рассматриваемый как исходный максимум потенциала человека, не подверженного влиянию внешней среды;
- оценки УРЧП индивида в условиях микросреды, которые позволяют определить развития человеческого потенциала индивида, находящегося в условиях конкретной микросреды, влияние факторов которой носит применительно к РЧП либо стимулирующий, либо сдерживающий, либо нейтральный характер;
- оценки УРЧП в рамках подразделения компании, которые непосредственно отражают возможности реализации индивидом своего человеческого потенциала в трудовой деятельности с учетом функциональной специфики подразделения компании;
- оценки УРЧП в рамках компании в целом, которые учитывают отраслевую специфику развития компании, ее место в конкурентной среде и т.д., также отражают, с одной стороны синерге-

- тический эффект РЧП в рамках компании, а с другой стороны, влияние агентских конфликтов в рамках компании на РЧП;
- оценки УРЧП в рамках региона страны, которые учитывают особенности его географического положения, культурного, политического, природно-климатического, социально-экономического развития и т.д., и отражают, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки), происходящие в силу пространственной неравномерности развития страны на межрегиональном уровне;
 - оценки УРЧП потенциала в рамках страны, которые учитывают уровень и динамике ее коммуникационного, научно-технического, политического, социального и экономического развития, отражающие, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки) на межстрановом уровне;
 - оценки УРЧП в рамках макрорегионов мира, которые учитывают уровень и динамику развития макрорегионов, в том числе, влияние миграционных процессов на развитие человеческого капитала (притоки и оттоки) между макрорегионами мира в силу неравномерности их развития;
 - оценки УРЧП в рамках мирового пространства, учитывают уровень его текущего развития с учетом цикличности процессов социально-экономического и политического развития, процессов глобализации и деглобализации и т.д., отражающие, в том числе, системные и несистемные (войны, стихийные бедствия, эпидемии и др.) процессы развития мирового человеческого капитала.

Предложенная восьмиступенчатая модель оценки УРЧП позволяет осуществлять факторный анализ влияния на УРЧП на каждой из ступеней оценки с учетом весомости их влияния.

Представляется, что предложенная многоступенчатая модель оценки УРПЦ имеет перспективы более детального описания процессов оценки по целому спектру направлений.

Библиографический список

1. *Арзамасцев А.В., Макарова Л.В., Рожкова Т.С.* Методика оценки человеческого потенциала: справочник по управлению персоналом. URL: <https://hr-portal.ru/article/metodika-ocenki-chelovecheskogo-potenciala> (дата обращения: 21.04.2021).

2. *Быченко Д.Ю.* Системные показатели развития человеческого потенциала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 1 (40).
3. *Денисова И.В., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Влияние научной школы человеческих отношений на развитие современного менеджмента // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 5.
4. *Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Формирование школы управления человеческим капиталом как новый этап в развитии современного менеджмента // Транспортное дело России. 2021. № 1.
5. Как COVID-19 ускорил цифровую трансформацию мира. URL: <https://vc.ru/future/134267-kak-covid-19-uskoril-cifrovuyu-transformaciyu-mira> (дата обращения: 21.04.2021).
6. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Критерии оценки человеческого капитала как фактора развития инновационной экономики // Транспортное дело России. 2020. № 1.
7. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Методы принятия управленческих решений на основе инструментов теории массового обслуживания // Журнал исследований по управлению. 2019. Т. 5. № 6.
8. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Модернизация вероятностной модели оценки человеческого капитала // Транспортное дело России. 2020. № 6.
9. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Формирование универсального критерия обобщенной оценки человеческого капитала // Журнал исследований по управлению. 2020. Т. 6. № 6.
10. *Митюгина М.М., Кравченко Т.В.* Совершенствование методических подходов оценки уровня развития человеческого потенциала населения региона // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 6.
11. Оценка человеческого потенциала в условиях цифровой экономики. (Бакалавриат) / Э.Ю. Чурилова, В.В. Нарбут, В.Н. Салин. М., 2021.
12. *Пилипчук Н.В., Тебекин А.В.* Принципы управления человеческими ресурсами организации в условиях формирования экономики знаний // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2013. № 4.
13. *Пилипчук Н.В., Тебекин А.В.* Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами организации // Транспортное дело России. 2012. № 6–2.
14. *Прончева О.Г.* Сравнительный анализ индексов развития человеческого потенциала // Молодой ученый. 2014. № 20 (79).

15. Рейтинг стран мира по индексу человеческого развития. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index> (дата обращения: 21.04.2021).
16. *Сапачева И.В. Тебекин А.В.* Методологические подходы к управлению инновационным развитием человеческого капитала в банковской сфере // Транспортное дело России. 2014. № 2.
17. *Сукиасян А.Г.* Статистические методы оценки развития человеческого потенциала в регионах РФ: дис. ... канд. экон. наук. М., 2015.
18. *Тебекин А.В.* К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 2.
19. *Тебекин А.В.* Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса // Стратегии бизнеса. 2018. № 9 (53).
20. *Тимофеев И.Ю.* Развитие методов оценки роли регионов в формировании человеческого потенциала. Белгород, 2015.
21. Трансформация человеческого потенциала в контексте столетия // Материалы Международной научно-практической конференции в рамках III Всероссийского научного форума «Наука будущего – наука молодых» (Нижний Новгород, 14–15 сентября 2017 г.). Н. Новгород, 2017.
22. *Туликина Е.Н., Кочева Е.В.* Развитие человеческого потенциала: статистическое исследование // Успехи современного естествознания. 2011. № 10.
23. *Фахрисламова Е.И., Фомичева Т.* Оценка уровня развития человеческого потенциала в России и мире // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития: сборник материалов XI Международной научно-практической конференции (г. Новосибирск, 18 декабря 2015 г.). Новосибирск, 2015.
24. *Шматова Ю.Е.* Влияние COVID-19 на психическое здоровье населения (как показатель человеческого потенциала): опыт зарубежных исследований // Проблемы развития территории. № 4. 2020.
25. *Шумпетер Й.* Вильфредо Парето (1848–1923) // Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса = Ten Great Economists: From Marx to Keynes. М., 2011.

А.В. Тебекин

*доктор технических наук, доктор экономических наук,
профессор, почетный работник науки и техники РФ
профессор кафедры менеджмента
Московский государственный институт международных
отношений (Университет) МИД России*

*профессор кафедры социокультурного проектирования
и развития территорий
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
профессор кафедры экономики и менеджмента
Московский институт психоанализа
E-mail: Tebekin@gmail.com*

Н.В. Митропольская-Родионова

*кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
Московский государственный институт международных
отношений (Университет) МИД России, Одинцовский филиал
E-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru*

А.В. Хорева

*старший преподаватель кафедры менеджмента
Московский государственный институт международных
отношений (Университет) МИД России, Одинцовский филиал
E-mail: khoreva_av@mail.ru*

МОДЕРНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (НА ПРИМЕРЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ, Г. МОСКВА)

О.В. Титова

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме – активному процессу внедрения современных информационных технологий в процесс государственного управления. Это обусловлено повышением активного взаимодействия органов власти с гражданами и юридическими организациями в электронном виде. Целью данной статьи является анализ «узких мест» и оптимизация процесса предоставления государственных услуг в электронной форме. В статье рассмотрены основные действия и принципы, которые необходимо соблюдать при переводе государственной услуги в электронный вид. В статье также анализируются и предлагаются оптимальные малобюджетные меры, направленные на повышение эффективности при электронной модернизации процесса предоставления государственной услуги.

Ключевые слова: государственное управление, информатизация, оптимизация, межведомственное взаимодействие.

MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION USING INFORMATION TECHNOLOGY (IN THE EXAMPLE OF THE FEDERAL AGENCY FOR TECHNICAL REGULATION AND METEOROLOGY, MOSCOW)

O.V. Titova

Abstract. The article is devoted to the current problem – the active process of introducing modern information technologies into the process of public administration. This is due to the increased active interaction of the authorities with citizens and legal organizations electronically. The purpose of this article is to analyze bottlenecks and optimize the process of providing public services electronically. The article discusses the basic actions and principles that must be observed when translating public services into electronic form. The article also analyzes and proposes optimal low-budget measures aimed at improving efficiency in electronic modernization of the public service delivery process.

Keywords: public administration, information, optimization, interagency cooperation.

Сегодня ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что информационные технологии в государственном управлении являются основным ресурсом при работе с внутренней и внешней поступающей информацией. Кроме того, поддержание всех информационных систем в актуальном и современном состоянии является одним из приоритетных направлений при организации рабочего процесса в государственных органах. Более того, использование современных информационных технологий имеет огромное значение для повышения конкурентоспособности экономики в целом и в том числе, повышения эффективности менеджмента в сфере деятельности органов государственного управления. В настоящее время внедрение современных информационных технологий в государственное управление является одной из самых насущных и одновременно сложных задач руководства нашей страны.

Цель данной работы – исследование модернизации государственного управления путем внедрения в систему менеджмента современных информационных технологий.

В качестве объекта в работе рассматривается Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, г. Москва.

Предметом исследования являются современные информационные технологии в государственном управлении.

Достижение указанной цели планируется благодаря постановке следующих задач:

- обобщить и проанализировать нормативно-правовые акты по вопросу использования информационных технологий в сфере государственного управления;
- провести анализ действующих процессов государственного управления;
- разработать рекомендации по оптимизации и модернизации современных информационных технологий в системе государственного управления Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии.

Современный этап развития общества характеризуется интенсивной информатизацией всех сфер жизнедеятельности. В настоящее время в государственном секторе сложилась ситуация, когда внедрение современных информационных технологий в деятельность федеральных органов исполнительной власти направлено

на взаимодействие (общение) в электронной форме с гражданами и организациями. В том числе, активно развивается система предоставления государственных услуг в электронном виде, что позволяет ускорить процедуру предоставления государственной услуги [2; 4].

Ранее гражданину или представителю юридической организации, прежде чем подать заявление на предоставление государственной услуги, необходимо было собрать комплект документов о себе (или организации) и нарочно его представить в необходимое ведомство, нередко отстояв огромную очередь. Данная процедура занимала много личного времени граждан, а также формировала негативное отношение к системе государственного управления в целом.

Решением данной проблемы стал перевод государственных услуг в электронный вид и развитие системы межведомственного электронного взаимодействия, благодаря чему граждане и организации могут получать государственные услуги, не выходя из дома, просто заполняя определенные формы на портале государственных услуг.

В рамках Федерального проекта «Цифровое государственное управление» в федеральных органах исполнительной власти проводятся мероприятия по Цифровой трансформации государственных услуг. Автоматизация процессов управления – это автоматизация различных областей учета, документооборота, анализа данных и др. с целью оперативной подготовки информации для принятия руководителями различных уровней обоснованных управленческих решений. Автоматизация является основным резервом повышения эффективности управления. Это утверждение справедливо по двум причинам:

- ускорение информационного обмена, сокращение рутинных операций, уменьшение количества ошибок, облегчение предоставления доступа к информации, появление дополнительных средств быстрого анализа больших объемов данных и т.д.;
- в ходе автоматизации происходит упорядочивание и оптимизация бизнес-процессов, проводится реформирование структуры организации, часто меняется механизм принятия управленческих решений.

Цифровизация – это внедрение цифровых технологий в разные сферы жизни для повышения её качества и развития экономики.

Она помогает выполнять рутинные задачи и принимать решения без участия человека. Суть цифровизации в автоматизации процессов – переходе информации в более доступную цифровую среду, где её проще проанализировать, а потом получить точное решение автономно. Государство внедряет цифровизацию во все свои вертикали. Система анализа данных давно уже эффективно используется в исполнительной власти. Главная заслуга цифровизации в государственном управлении – это снижение количества бумажной волокиты и бюрократии при оформлении документов. Следует не путать автоматизацию и цифровизацию. Цифровизация направлена не на автоматизацию и совершенствование рабочих и производственных процессов, а на изменение всей бизнес-модели. Автоматизация улучшает производство, однако при ней сохраняется способ ведения дел на предприятии, а при цифровизации меняется сам продукт, трансформируются взаимоотношения между клиентом и поставщиками, позиционирование самой компании. Она подразумевает изменение бизнес-структуры, стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами в целом. Это комплексный подход к использованию современных информационных технологий на предприятии.

Основные принципы Цифровой трансформации государственных услуг:

- в государстве нет физических документов, кроме удостоверения личности гражданина;
- запрет на запрос у граждан информации, которая имеется в распоряжении государства, все необходимые документы запрашиваются из электронных реестров органов власти;
- минимизация участия чиновников в принятии решений по оказанию услуг, перевод услуг в режим online;
- исключение бумажных носителей в процессах оказания услуг, межведомственного взаимодействия и документооборота между органами власти [3; 4].

В рамках Государственной программы реализуются мероприятия национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (далее – Национальная программа).

Национальная программа принята в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях

и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и утверждена 24 декабря 2018 г. на заседании президиума Совета при Президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам.

Для соблюдения указанных выше принципов при переводе государственных услуг в режим online для органов исполнительной власти были разработаны методические рекомендации. В методических рекомендациях определены 9 действий, получение которых заявителем обеспечивается при предоставлении государственной услуги в электронной форме:

- получение информации о порядке и сроках предоставления услуги;
- запись на прием в орган (организацию), многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг (далее – многофункциональный центр) для подачи запроса о предоставлении услуги;
- формирование запроса;
- прием и регистрация органом (организацией) запроса и иных документов, необходимых для предоставления услуги;
- оплата государственной пошлины за предоставление услуг и уплата иных платежей, взимаемых в соответствии с законодательством РФ;
- получение результата предоставления услуги;
- получение сведений о ходе выполнения запроса;
- осуществление оценки качества предоставления услуги;
- досудебное (внесудебное) обжалование решений и действий (бездействия) органа (организации), должностного лица органа (организации) либо государственного или муниципального служащего.

Одобрение составов действий при предоставлении государственных услуг в электронной форме осуществляется в виде сводной матрицы составов действий. В отношении состава действий проводится экспертиза Минэкономразвития России. Согласованный с Минэкономразвития России состав действий одобряется решением подкомиссии по использованию информационных технологий при предоставлении государственных и муниципальных услуг Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.

Для перевода государственных услуг необходимо провести обследование возможности и способов перевода документов, представляемых заявителем для получения государственной услуги, выявления нормативно-правовых, технических и эргономических препятствий к их представлению в электронной форме.

В соответствии с положением Росстандарт является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере технического регулирования, стандартизации и обеспечения единства измерений. По состоянию на 2020 г. Росстандарт оказывает шесть государственных услуг:

- отнесение технических средств к средствам измерений;
- ведение единого реестра зарегистрированных систем добровольной сертификации;
- предоставление документов и сведений, содержащихся в Федеральном информационном фонде по обеспечению единства измерений;
- предоставление информации из федерального информационного фонда технических регламентов и стандартов;
- утверждение типа стандартных образцов или типа средств измерений;
- прием и учет уведомлений о начале осуществления юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями производства электрической распределительной и регулирующей аппаратуры или производства инструментов и приборов для измерения, тестирования и навигации.

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии находится в ведении Министерства промышленности и торговли РФ. Руководитель агентства назначается на должность и освобождается от должности Правительством РФ по представлению Министра промышленности и торговли РФ. Финансирование расходов на содержание Росстандарта осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

Для выполнения возложенных функций и полномочий Росстандарт имеет соответствующую инфраструктуру: 4 заместителя Руководителя, в структуре центрального аппарата, 7 управлений по основным направлениям деятельности агентства, 7 Межрегио-

нальных территориальных управлений, а также 81 подведомственное учреждение.

В 2014 г. с целью комплексной модернизации информационных ресурсов, обеспечивающих функционирование деятельности Росстандарта, была сформирована Концепция информатизации деятельности Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Концепция утверждена протоколом от 29 октября 2014 г. № 388-пр заседания Подкомиссии по использованию информационных технологий при предоставлении государственных и муниципальных услуг Правительственной комиссией по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности. На текущий момент в Росстандарте созданы информационные системы и ресурсы, обеспечивающие практически все направления деятельности. Это позволяет обеспечивать решение не только локальных задач, стоящих перед отдельными структурными подразделениями Росстандарта и отдельными участниками национальной системы технического регулирования, стандартизации и обеспечения единства измерений, но и решение глобальных задач, относящихся к деятельности Росстандарта. Так, например, на протяжении трех лет разрабатывалась и сейчас эксплуатируется Федеральная государственная информационная система Федерального агентства технического регулирования и метрологии (далее – ФГИС Росстандарта). Каждый год разрабатывалась своя подсистема ФГИС Росстандарта, которые автоматизировали различные направления государственного управления Росстандарта.

Первая подсистема ФГИС Росстандарта разрабатывалась в целях осуществления полномочий Росстандарта в сфере стандартизации и была предназначена для автоматизации основных процессов деятельности участников национальной системы стандартизации, в том числе при управлении жизненным циклом документов по стандартизации, а также при их разработке, редактировании, экспертизе, мониторинге и контроле разработки документов. В дальнейшем в соответствии с приказом Росстандарта подсистема получила название ФГИС «БЕРЕСТА».

ФГИС «БЕРЕСТА» обеспечивает прохождение и учет результатов всех обязательных этапов разработки стандартов (публичное обсуждение, экспертиза, нормоконтроль, утверждение и регистра-

ция) за счет реализации унифицированного и регламентированного электронного маршрута разработки стандарта. В системе возможно проводить совместную работу над текстами проектов стандартов, учитывать их версии и изменения, оставлять комментарии к документам. Во ФГИС «БЕРЕСТА» в режиме реального времени отображается информация о действующих технических комитетах по различным отраслям экономики, планах их работ по разработке стандартов; информация о текущем статусе разработки стандарта, а также все материалы, сформированные на предыдущих этапах его разработки (различные редакции проекта стандарта, пояснительные записки, полученные отзывы, замечания и предложения, экспертные заключения).

ФГИС «БЕРЕСТА» позволяет перевести весь документооборот в электронный вид и минимизировать случаи направления документов в бумажном виде, исключить избыточные затраты на ввод дублирующейся информации, оптимизировать отдельные этапы разработки стандартов и сделать их более удобными за счет использования информационных технологий – например, проведение электронных голосований по проектам стандартов или автоматизированное формирование дела стандарта.

Использование ФГИС «БЕРЕСТА» позволяет достичь следующих преимуществ в сфере стандартизации:

- повысить качество национальных стандартов за счет предоставления удобной цифровой платформы для участников работ по стандартизации;
- обеспечить максимальную прозрачность и открытость работ по стандартизации за счет предоставления всем участникам актуальных сведений в режиме реального времени;
- оптимизировать сроки и трудозатраты участников работ по стандартизации за счет перевода взаимодействия между ними и с Росстандартом в электронный вид.

Вторая подсистема ФГИС Росстандарта разрабатывалась в целях организации деятельности Росстандарта в сфере обеспечения единства измерений и была призвана обеспечить автоматизацию процессов координации деятельности в области обеспечения единства измерений. Подсистема получила название ФГИС «АРШИН». ФГИС «АРШИН» состоит из публичного портала, с которым работа-

ют внешние пользователи, и закрытого портала, с которым работают сотрудники Росстата и подведомственных организаций. Ключевыми пользователями публичного портала являются юридические лица и индивидуальные предприниматели, заинтересованные в получении государственных услуг в области обеспечения единства измерений; аккредитованные лица в области обеспечения единства измерений, направляющие сведения об аттестованных методиках, а также сведения о результатах поверки средств измерений.

В модуле «Поверки» ФГИС «АРШИН» вводится вся информация о результатах поверки средств измерений (счётчиков), об аккредитованных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, имеющих право проводить поверку. В сентябре 2020 г. вступили в силу изменения в правилах поверки бытовых счётчиков. Теперь единственным юридически значимым ее подтверждением становится электронная регистрация в системе ФГИС «АРШИН».

Использование ФГИС «АРШИН» позволяет достичь следующих преимуществ:

- качественно повысить уровень обеспечения единства измерений за счет создания единой связанной модели данных в области метрологии, в том числе, позволяющей построить цепочки прослеживаемости результатов поверки средств измерений к государственным первичным эталонам через применяемые эталоны единиц величин;
- повысить открытость и прозрачность данных в области обеспечения единства измерений за счет предоставления всем заинтересованным лицам онлайн-доступа ко всем сведениям Федерального информационного фонда по обеспечению единства измерений через единую точку доступа;
- сократить сроки на предоставление государственных услуг и осуществление государственных функций в области обеспечения единства измерений за счет перевода документооборота в электронный вид, а также создания единой информационной среды для взаимодействия заявителей и сотрудников системы Росстандарта;
- обеспечить поддержку принятия решений при реализации государственной политики в области обеспечения единства измерений за счет использования инструментов формирования аналитической отчетности.

В третью очередь была разработана и внедрена подсистема, которая автоматизировала процессы управления деятельностью в сфере управления кадрами, имуществом, проектной и финансово-хозяйственной деятельностью Росстандарта, его межрегиональных территориальных управлений, а также подведомственных организаций. Подсистема получила название ФГИС «КОНТУР». К участникам ФГИС «КОНТУР» относятся центральный аппарат Росстандарта, 7 межрегиональных территориальных управлений Росстандарта и 81 подведомственная организация, которые расположены во всех регионах РФ.

Основными потребителями работ являются физические и юридические лица. ФГИС «КОНТУР» состоит из шести функциональных модулей:

1. Модуль «Программы развития».
2. Модуль «Управление проектами (программами)».
3. Модуль «Управление закупками».
4. Модуль «Управление имуществом».
5. Модуль «Управление клиентами» – предназначен для управления клиентами подведомственных организаций Росстандарта, в том числе учета клиентов и оказанных им услуг.
6. Модуль «Управление персоналом» – предназначен для автоматизации кадрового документооборота.

Использование ФГИС «КОНТУР» позволяет достичь следующих преимуществ:

- обеспечить стратегическое управление деятельностью системы Росстандарта;
- повысить эффективность управления имуществом и закупками подведомственных организации за счет их привязки к целям и задачам программ развития;
- обеспечить достижение целей и задач деятельности Росстандарта в условиях временных и ресурсных ограничений за счет применения проектных методов управления;
- определить направления развития кадрового потенциала и выстроить эффективную кадровую политику;
- выявить ключевые профили клиентов подведомственных организаций и оценить их заинтересованность в качественно новых

услугах, формируемых подведомственными организациями в рамках реализации программ их развития.

ФГИС «КОНТУР» позволяет в режиме реального времени осуществлять доступ к данным о результатах деятельности участников системы Росстандарта. Это позволяет своевременно принимать соответствующие управленческие решения по требуемым корректирующим воздействиям, целью которых является достижение целевых показателей деятельности, установленных в программах развития организаций.

В настоящее время государственная услуга практически полностью переведена в электронный вид, но заявителю после подачи заявления на портале государственных услуг все равно потребуется представить оригинал бумажного документа, а также потребуется личное присутствие при получении результатов оказания государственной услуги. Данная проблема влияет на долю государственных услуг, оказанных в электронной форме. Статистика количества оказанных государственных услуг за 2018–2019 гг. свидетельствует, что «Ведение единого реестра зарегистрированных систем добровольной сертификации» в 2018–2019 гг. позволило увеличить долю государственных услуг, оказанных в электронной форме, с 48 % до 55,4 %. В то же время процесс требует постоянного анализа и доработки со стороны ведомства, которое оказывает государственную услугу.

Решить эту проблему можно несколькими малобюджетными способами:

- провести популяризацию государственной услуги, а именно – разработать пошаговые инструкции, видеоролики и т.д. и разместить их на официальном сайте и в социальных сетях ведомства;
- периодически проводить анкетирование и опрос среди заявителей и исполнителей государственной услуги с целью выявления слабых точек и барьеров процесса предоставления услуг.

На основании полученных данных можно будет понять, какие элементы процесса нужно пересмотреть и изменить или необходимо пререходить к кардинальным мерам по перестройке всего процесса предоставления государственной услуги.

В качестве примера на *рисунке 1* представлена схема процесса предоставления государственной услуги в электронном виде с участием ЕПГУ, СМЭВ.

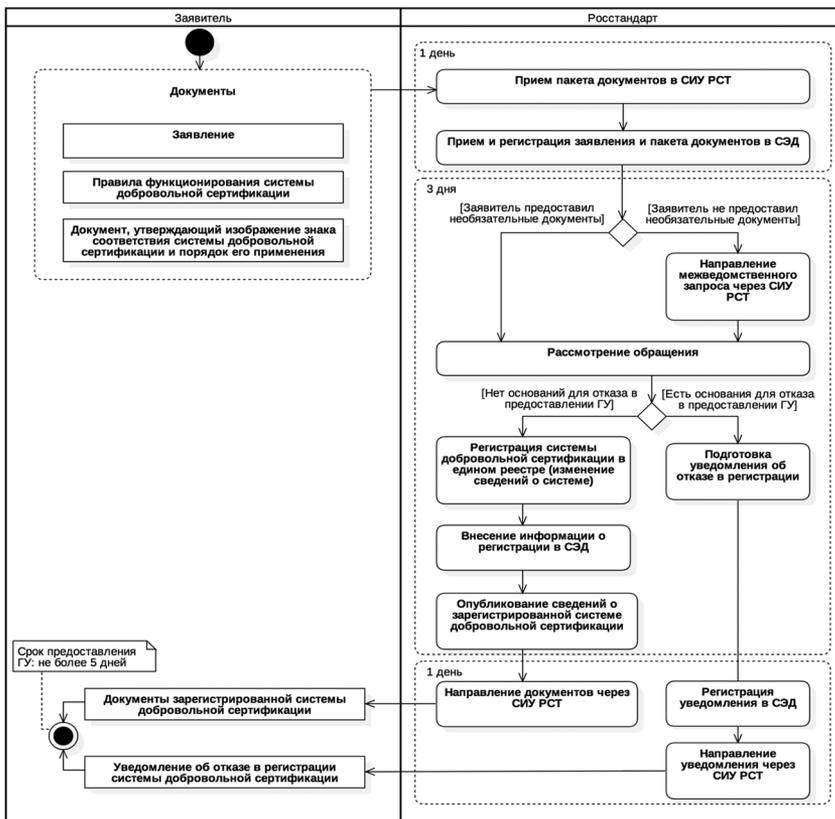


Рисунок 1. Схема процесса предоставления государственной услуги «Ведение единого реестра зарегистрированных систем добровольной сертификации» в электронном виде

Схема процесса предоставления в электронном виде государственной услуги «Предоставление документов и сведений, содержащихся в Федеральном информационном фонде по обеспечению единства измерений» представлена на *рисунке 2*.

Как показывают статистические данные, доля государственных услуг данной категории, оказанных в электронной форме, также значительно возросла. Аналогичная ситуация и с услугой «Отнесение технического средства к средствам измерений», которая

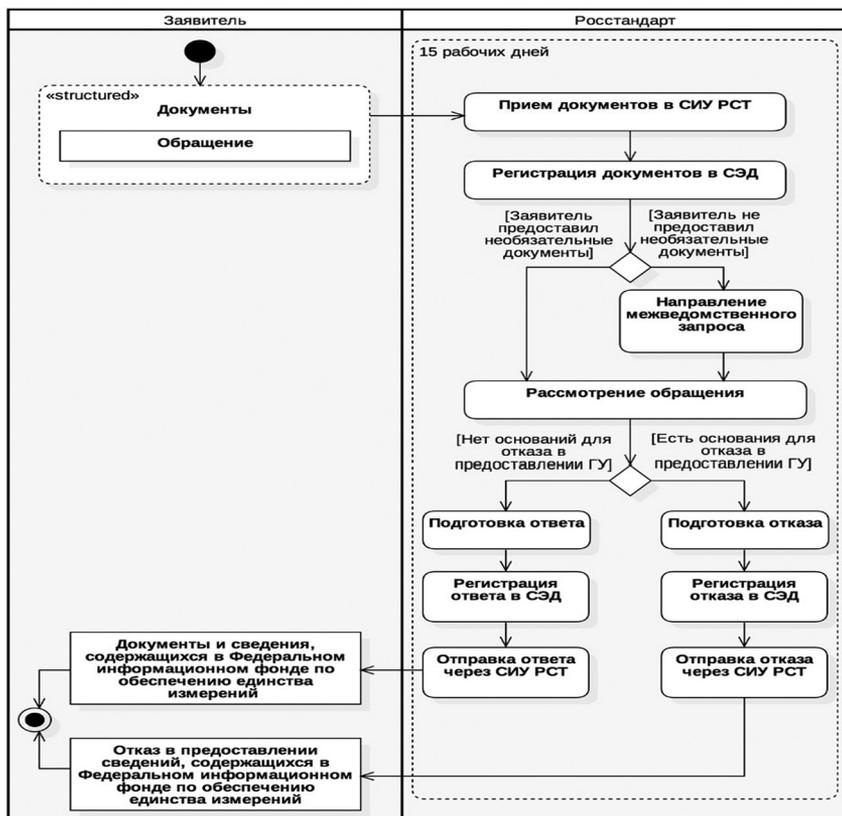


Рисунок 2. Схема процесса предоставления государственной услуги в электронном виде «Предоставление документов и сведений, содержащихся в Федеральном информационном фонде по обеспечению единства измерений»

в электронном формате начала оказываться уже с 2016 г., в 2019 г. её доля составляла 76,8 %.

В целом, анализ показал, что после внедрения современных информационных технологий сократился фактический срок оказания услуги за счет сокращения трудозатрат на обработку заявления; исключились ошибки на стороне ведомства, связанные с ручной обработкой данных; сократилось количество неправильно заполненных

заявлений. Но после изучения статистики количества предоставления услуг был выявлен ряд барьеров, которые препятствуют гражданам и юридическим лицам полноценно использовать электронный вид предоставления услуг. В частности, одной из проблем является отсутствие разъясняющих материалов в виде пошаговых инструкций, инфографики, видеороликов и т.д. Их размещение на Официальном сайте Росстандарта и в социальных сетях позволит облегчить понимание процедур и увеличит спрос на электронные услуги, а значит – эффективность системы взаимодействия. Для исключения необходимости физического присутствия для предоставления подлинников документов при подаче заявления или при получении результата оказания услуги необходимо предусмотреть возможность передачи скан-копий документов, заверенных электронно-цифровыми подписями, как заявителем при подаче заявления, так и исполнителем при выдаче результата оказания услуг.

Для перевода в электронный вид государственной услуги по утверждению типа стандартных образцов или типа средств измерений была разработана дорожная карта заявителя получения этой государственной услуги. Внедрение проактивного предоставления услуг позволит автоматически формировать необходимые заявления на внесение изменений в различные реестры при изменении данных заявителя в ЕГРЮЛ/ЕГРИП.

Реализация представленных предложений увеличит общее количество оказанных услуг и оказанных услуг в электронном виде, что приведет к сокращению трудозатрат как сотрудников Росстандарта, так и граждан, и юридических организаций РФ.

Библиографический список

1. *Титова О.В.* Инновационная стратегия по повышению конкурентоспособности ООО «Полярис-экспорт» // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 1.
2. *Титова О.В.* Совершенствование системы мотивации персонала предприятия автосервиса – ООО «ПИТ-СТОП» // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. М., 2020. № 1.
3. *Титова О.В.* Экономическое обоснование инновационных преобразований в ООО УМК «Сердолик» // Интерэкспо ГЕО Сибирь-2019 г.: XV юбилейный Международный научный конгресс, 24–26 апреля 2019 г., Новосибирск; Международная научная конференция «Эко-

- номическое развитие Сибири и Дальнего Востока. Экономика природопользования, землеустройство, лесоустройство, управление недвижимостью»: сборник материалов в 4 т. Т. 2. Новосибирск, 2019.
4. *Шинаков А.Н., Титова О.В.* Модернизация государственного управления с использованием информационных технологий (на примере Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, г. Москва) // Экономика: вчера, сегодня, завтра: сборник трудов по материалам II конференции преподавателей и студентов (с международным участием), г. Москва, 27 ноября 2020 г. М., 2020.

О.В. Титова

кандидат экономических наук

доцент кафедры экономики и управления

Московский финансово-юридический университет МФЮА

E-mail: ovt08@mail.ru

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ТЕХНОЛОГИЙ ЦИФРОВЫХ ДАННЫХ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Д.В. Ветчинников

Аннотация. Статья рассматривает вопрос цифровизации сельской местности. Прогнозирование, техническое управление, цифровое земледелие, сети виртуальных объектов уместны для российской ситуации в рамках модернизации сельской экономики.

Ключевые слова: цифровизация, сельское хозяйство, интернет вещей, инвестиции, искусственный интеллект.

STATE PARTICIPATION IN THE USE OF DIGITAL DATA TECHNOLOGIES IN AGRICULTURE OF THE RUSSIAN FEDERATION

D.V. Vetchinnikov

Abstract. The article examines the issue of digitalization of rural areas. Forecasting, technical management, digital farming, networks of virtual objects are appropriate for the Russian situation in the framework of modernizing the rural economy.

Keywords: digitalization, agriculture, internet of things, investments, artificial intelligence.

Большинство проживающих в российской сельской местности не имеет доступа к интернету. Нет там и квалифицированных кадров в этой области. Проект «Цифровая экономика РФ» изобилует подобной статистикой. Цифровизация отрасли сельского хозяйства нацелена на предоставление продовольствия и обеспечение сырьем секторов агропромышленного комплекса. Процессы по встраиванию экономики в «цифру» позволят сельскохозяйственным организациям внести существенные изменения в расходах на административный ресурс. Происходит переход на дистанционные технологии образования и изменение формата обучения в сторону образования четвёртой революции. Программа «Цифровизация сельского хозяйства» привлекает сельхозученых и учёных технических специальностей для создания start-up инвестиций в государственное обеспечение продовольствием.

Тенденция и тренд формирования интернета вещей проявляются на тематических выставках. В частности, в Ганновере в ноябре 2017 г. было представлено 2800 новых устройств из 53 стран. Также наблюдается стабильный рост уровня автоматизации процессов сельскохозяйственного производства, наряду с использованием новых информационных технологий в управлении машинами и механизмами.

Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций (ЕЭК ООН) стандартизировала электронный документооборот. Законодательная база, информационное оснащение, финансовая поддержка, политическая агитация, экологический вопрос, анализ рынка, подготовка кадров – задачи, стоящие перед модернизаторами агропромышленного комплекса. РАН и Минсельхоз РФ формируют направление создания условий и реализации проектов, утверждают план.

Законодательная база цифровизации пока формируется локально, а фундаментальные вопросы в зачаточном состоянии. В первую очередь была создана Национальная технологическая инициатива. «Дорожные карты» цифровизации последовали следом. Указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» легитимизировал Стратегию НТР РФ. Указ Президента РФ от 21 июля 2016 г. № 350 «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в интересах развития сельского хозяйства» определил самые рентабельные вехи изменений. Постановление Правительства РФ от 25 августа 2017 г. № 996 «Об утверждении Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2025 годы» определило Федеральную НТР на 2017–2025 гг. «Цифровая экономика РФ» получила ратификацию, ещё через год был издан Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Таким образом, законодательная база готова, но не расписаны конкретные действия информатизации села. Министерство сельского хозяйства РФ подготовило множественные рекомендации и разъяснения о цифровом сельском хозяйстве. Цели программы:

- формирование реестра сельхозземель;
- RFID-метки для формирования сети интернета вещей – сельхозпродукции;

- формирование почвокарты;
- робототехнологии на полях и пастбищах.

Приоритетные направления решения задач:

1. Совместимость работы различных программ и инструментов для их последующего согласования в управлении сельскохозяйственными процессами. Для решения этой проблемы страны Евросоюза уже используют техническую новинку под названием интернет вещей. Это процесс объединения различных показаний счетчиков, датчиков, специальных устройств в единый комплекс для формирования информационного содержания. Ознакомление с опытом внедрения данной ИТ-платформы в ЕС будет способствовать значительному ускорению внедрения данного аналога в России.
2. Создание условий для осуществления ускоренной модернизации сельского хозяйства. Для каждого субъекта РФ решение данной проблемы требует разработки плана действий. Это в равной степени относится к доступности высокоскоростного или высокоскоростного широкополосного Интернета и даже к обычной сотовой связи.
3. Преобразование информации о ресурсах в цифровую форму методом разработки специальной компьютерной платформы, которая будет включать в себя все данные о расположении, принадлежности и агрономических свойствах сельскохозяйственных угодий.
4. Совершенствование сельскохозяйственной техники. Вся техника, используемая в сельском хозяйстве, должна быть оснащена системами навигации и дистанционного управления, что позволит широко внедрить точное цифровое земледелие, роботизированные комбайны и тракторы, беспилотное внесение минеральных удобрений, химические средства защиты растений и т.д.

Термин тотальной цифровизации, упоминающийся в нормативно-правовых актах, регулирующих распространение информационных технологий и телекоммуникационной сети интернет для их совершенной работы, указывает на масштаб ближайших преобразований в организации работы и жизни сельчан.

Б. Санто считает, что инновация – это общеэкономический процесс, предусматривающий продолжительные этапы создания

более совершенной технологии. Для внедрения инновации нужны определённые условия.

Инновационный потенциал – это набор ресурсов для реализации breakthrough-эффекта.

Эти технологии и эффекты от них контролируются государством.

Приборы, датчики, дроны и другие поколения технологий в совокупности, взаимодействуя друг с другом, отражают новую концепцию интернета вещей. Передача информации между вещами возможна, как и между людьми – это философия антиинтернета.

Эффективная логистика благодаря взаимодействию вещей через RFID-метки, а для животных – через чипы, становится неоспоримым преимуществом при реализации товара. Масштаб создания данных условий достаточно велик:

- спутниковое взаимодействие с вещами;
- аналитический центр принятия решений;
- коммерческий центр принятия решений;
- мониторинговый центр принятия решений;
- БЛА (беспилотники);
- сенсорная автоматизация;
- центр управления цифровыми технологиями административного характера.

Трудоемкие задачи по внедрению данных технологий создают впечатление несоответствия между запросами производства и его ресурсами. Сельхозинновации представляют собой те же действия инновационного характера, однако, направленные на развитие агропромышленного сектора. Сложность внедрения тотальной цифровизации и повсеместного применения интернета вещей заключается в том, что для этого требуется инновационировать каждый регион РФ. Для этого понадобятся колоссальные ресурсы.

Министерство сельского хозяйства РФ способно покрыть только часть затраченных ресурсов. Для такого масштабного проекта должны подключаться предприниматели, бизнесмены. Важен эффективный бизнес-план с очевидными показателями рентабельности на небольшой срок времени. Есть и такая возможность – вводить технологию по этапам, однако максимальную эффективность она приобретёт после полного внедрения, так как современные технологии обладают особенностью нелинейной скорости развития.

Размер устройств уменьшается, а производительность и рентабельность ее использования стремительно растёт. Этот процесс включает не только изменение информационного каркаса, но и изменение компетенций специалиста в области информации.

«Цифровое сельское хозяйство» Министерства сельского хозяйства РФ повышает компетенции более половины из сотни тысяч специалистов, создавая информационную систему общего доступа «Земля знаний». Таким образом, граждане создают более высокий уровень компетенционного сознания в области информационного взаимодействия.

Цифровизация ограничит сельчан в преобразовании ресурсов нецелевым способом. Каждый элемент производства будет контролироваться. Человеческий ресурс, не имеющий соответствующих компетенций в цифросфере и не способный получить новые компетенции, выпадет из этого процесса и потеряет средства заработка.

Грядет и изменение налоговой политики в сфере публичного права. Преобразование производства и получение прибыли, нелинейно возрастающей и сильно зависимой от оборудования, повлекут новые схемы расчетов.

На сегодняшний день шаги, которые сделаны в сторону тотальной цифровизации, заключаются в следующем:

- Федеральная программа для цифровой экономики сельского хозяйства развивается;
- Минсельхоз РФ, Роскосмос и Росгидромет мониторят земли РФ;
- под каждое направление деятельности создан проект по продвижению информационных технологий;
- сельскохозяйственные высшие учебные заведения формируют специальные кафедры;
- совершенствуется прямая ритейлерская цифровизация без затрат на промежуточные звенья;
- интерфейс анализа и обработки цифровых данных становится все более качественным.

Цифровизация даёт:

- снижение транзакционных издержек;
- увеличение потребления в несколько раз при том же объёме первоначального натурального продукта.

Цифровое сельское хозяйство – это приоритетное направление исследований и разработок.

Главный критерий – эффективность, которая представляет собой дробь: соотношение полученного результата к вложенным затратам. Новые технологии, как и другие решения в области увеличения производительности, должны увеличить прибыль. Нормативно-правовая база также должна быть реформирована – прежде всего, Налоговый кодекс, Трудовой кодекс, Лесной кодекс, Земельный кодекс. Как и с любым другим новшеством или преобразованием, необходимо избегать множества подзаконных нормативно-правовых актов, которые при правовом регулировании оказываются препятствием на пути к эффективности и слаженной работы новшества.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // СПС «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/71551998/> (дата обращения: 23.04.2021).
2. Указ Президента РФ от 21 июля 2016 г. № 350 «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в интересах развития сельского хозяйства» // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71350102/> (дата обращения: 23.04.2021).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // СПС «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/72190034/> (дата обращения: 23.04.2021).
4. Распоряжение Правительства РФ от 29 мая 2015 г. № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/ (дата обращения: 23.04.2021).
5. *Зайцева И.Н.* Информационные технологии в сельском хозяйстве // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 6. № 3 .
6. Корректная оценка интеллектуальной собственности возможна, когда в неё вовлечено большое число людей // Российская газета RG.RU. URL: <https://rg.ru/2019/10/22/korrektnaia-ocenka-intellektualnoj-sobstvennosti-vozmozhna-kogda-v-nee-vovlecheno-bolshoe-chislo-liudej.html> (дата обращения: 07.02.2021).
7. России нужна революция в оценке интеллектуальной собственности // Культуромания – новости, статьи, колонки. URL: <https://kulturomania.ru>

ru/articles/item/rossii-nuzhna-revolyutsiya-v-otsenke-intellektualnoy-sobstvennosti/ (дата обращения: 08.02.2021).

8. *Скворцов Е.А., Скворцова Е.Г., Санду И.С.* Переход сельского хозяйства к цифровым интеллектуальным и роботизированным технологиям // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 3.
9. *Федоренко А.Ф.* Цифровизация сельского хозяйства // Техника и оборудование для села. 2018. № 6.

Д.В. Ветчинников

преподаватель прединверсинария

Московский финансово-юридический университет МФЮА

E-mail: agentmedia@yandex.ru

НОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ В СИСТЕМЕ ИНТЕРНЕТ: GAFA-ЭКОНОМИКА

С.А. Гусев

Аннотация. В настоящем исследовании рассматривается современная модель продвижения товаров и услуг в системе Интернет через компании группы GAFA.

Ключевые слова: GAFA, цифровизация, продвижение товаров.

A NEW MODEL FOR PROMOTING PRODUCTS ON THE INTERNET: GAFA-ECONOMY

S.A. Gusev

Abstract. This study examines the modern model of promoting goods and services on the Internet through the companies of the GAFA group.

Keywords: GAFA, digitalization, product promotion.

Стремительная цифровизация мировой экономики, которую мы наблюдаем в последние 15 лет, привела к созданию крупных компаний, IT-гигантов. Данные компании фактически монополизировали услуги по продвижению новых и уже существующих товаров. Можно с большой уверенностью сказать о переходе мировой экономики на GAFA-модель ведения бизнеса.

GAFA – это аббревиатура первых букв названий IT-гигантов: Google, Amazon, Facebook и Apple.

Google (рисунки 1–2) была основана в 1996 г. и в настоящее время управляет более миллионом серверов по всему миру. Компания входит в холдинг Alphabet и владеет:

- поисковой системой Google Chrome;
- операционной системой Android;
- почтовым сервисом gmail;
- видеохостингом YouTube и т.д.

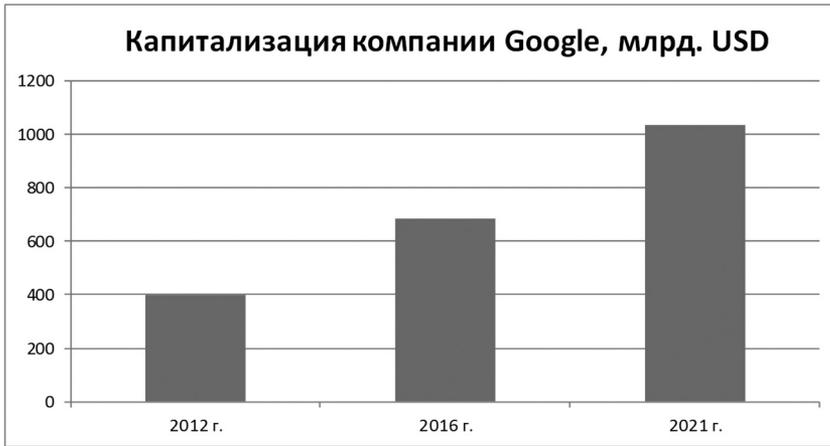


Рисунок 1. Капитализация компании Google по годам

Здесь и далее: Рисунки построены на основе данных автора, полученных из открытых источников системы Интернет



Рисунок 2. Выручка компании Google по годам

Компания Amazon (*рисунки 3–4*) была основана в 1994 г. как интернет-магазин книг. Впоследствии на сайте компании стали про-



Рисунок 3. Капитализация компании Amazon по годам



Рисунок 4. Выручка компании Amazon по годам

даваться компакт-диски, электроника, продукты питания, мебель, игрушки и т.д. В настоящее время в состав Amazon входит:

- Amazon Studios (занимается производством кинофильмов);
- Amazon Robotics (производство складских роботов);
- сеть супермаркетов Whole Foods Market.

Facebook (*рисунки 5–6*) на данный момент – крупнейшая социальная сеть в мире. Компания основана в 2004 г., в 2020 г. аудитория превысила 2,6 млрд чел. Facebook, помимо социальной сети, владеет:

- корпоративным мессенджером Workplace;
- системой обмена информацией WhatsApp;
- социальной сетью Instagram.

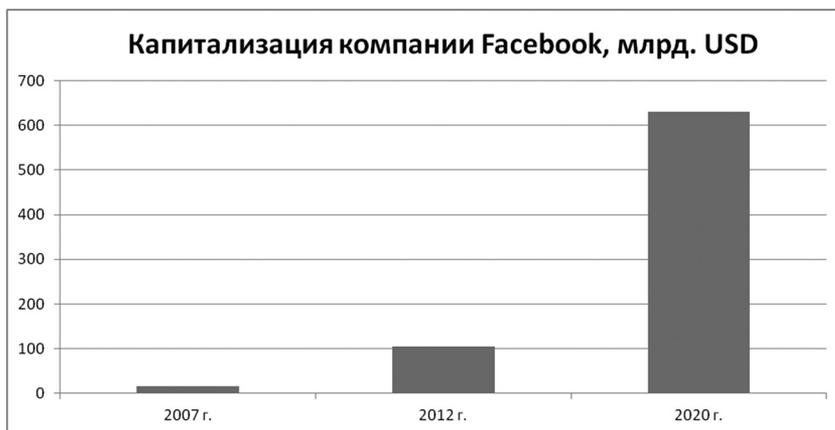


Рисунок 5. Капитализация компании Facebook по годам



Рисунок 6. Выручка компании Facebook по годам

Компания Apple (*рисунки 7–8*) создана в 1976 г. как производитель компьютерной техники. Бизнес компании расширился, и на сегодняшний день она производит персональные компьютеры, ноутбуки, смартфоны, планшеты и программное обеспечение. Apple владеет:

- цифровым сервисом on-line тренировок Apple Fitness;
- видеосервисом Apple TV;



Рисунок 7. Капитализация компании Apple по годам



Рисунок 8. Выручка компании Apple по годам

- игровым сервисом Apple Arcade;
- сервис чтения Apple News.

Все вышеперечисленные компании доминируют в своих областях: Google занимает 93 % рынка поисковых систем; Amazon контролирует около 48 % рынка облачных услуг и около 40 % рынка on-line торговли; на долю Facebook приходится около 80 % рынка услуг социальных сетей; Apple контролирует порядка 25 % рынка смартфонов и программных средств [1].

Рыночная капитализация компаний постоянно растет и суммарно составляет (на начало 2021 г.) почти 6 трлн долл. США (Amazon – 1,5 трлн долл., Google – 1 трлн долл., Apple – 2,5 трлн долл., Facebook – 0,8 трлн долл.) [2] (рисунки 1, 3, 5, 7).

На *рисунке 9* отражены данные о личных состояниях владельцев компаний GAFA: Брин, Пейдж (Google), Безос (Amazon), Цукерберг (Facebook).

За счет чего компании показали такие результаты, а их собственники достигли таких состояний?

Можно сказать, что компании группы GAFA создали новую модель ведения бизнеса, при использовании которой они получают огромную прибыль, а их рыночная капитализация увеличивается

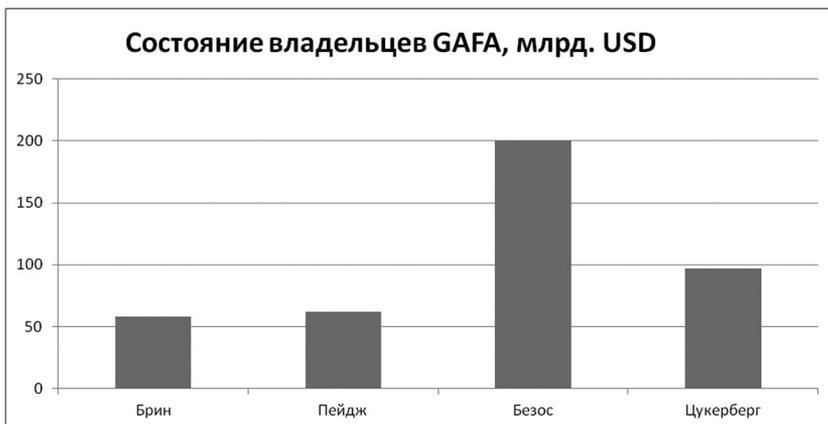


Рисунок 9. Состояние владельцев GAFA

(несмотря на то, что компании практически не производят никаких товаров). Суть данной модели в следующем:

1. Каждый пользователь компании оставляет «след», персональную информацию, которая становится доступна: предпочитаемые товары, местонахождение, маршрут передвижения, состав семьи и т.д.
2. Данную информацию компании обрабатывают, анализируют, а затем продают различным производителям товаров и услуг.
3. У пользователя в дальнейшем появляется в личном кабинете или при поисковом запросе рекламное сообщение, составленное на основе его предыдущих «цифровых следов».
4. За размещение рекламного сообщения производитель товаров платит компании; фактически он платит за доступ к целевой аудитории.
5. Размер оплаты определяется в процентах от заработка производителя и в настоящее время колеблется от 15 до 20 %.

Можно выделить ряд тенденций в системе продвижения товаров через систему интернет (при дальнейшей реализации GAFA-модели):

1. Ограничение доступа конкурентов на рынок (покупка потенциальных и действующих конкурентов, стартапов; исключение названий конкурентов из результатов поисковых запросов пользователей).
2. Снижение маржи производителей и увеличение заработков компаний GAFA.
3. Давление на производителей с целью размещения через GAFA предложений с наиболее низкими ценами.
4. Ограничение цифровой свободы пользователей.

Данные тенденции изменяют характер продвижения товаров в будущем: часть производителей вынуждена будет уйти с рынка, поскольку их заработки не позволяют нормально развиваться, а продать свои товары, минуя компании GAFA, они уже не могут.

Библиографический список

1. *Асадуллина А.В.* Конкуренция между владельцами цифровых платформ в мировой экономике// Российский внешнеэкономический вестник. 2020. № 1.

2. Капитализация рынка акций. URL: www.calc.ru (дата обращения: 20.04.2021).

С.А. Гусев

*доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры Рекламы и связей с общественностью
Академия гражданской защиты Министерства РФ
по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям
и ликвидации последствий стихийных бедствий
E-mail: serg19932@yandex.ru*

МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ РЫНКЕ

Д.А. Жильцов

Аннотация. В статье рассмотрен процесс внедрения современного маркетинга в одну из самых специфических российских отраслей – сельскохозяйственного рынка. Связано это, прежде всего, с тем, что в маркетинге всё чаще задействуются цифровые каналы, и потому интернет-продвижение как гиперактивный инструмент позволяет заявить о себе далеко за пределами страны, и таким образом дает шансы для российских сельскохозяйственных организаций выйти на международные рынки.

Ключевые слова: сельскохозяйственный рынок, онлайн-продвижение, B2B-рынок, клиентоориентированность, программы партнерства, коммуникации на B2B-рынке.

MARKETING ASPECTS OF PROMOTION IN THE AGRICULTURAL MARKET

D.A. Zhiltsov

Abstract. The article examines the process of introducing modern marketing into one of the most specific Russian industries – the agricultural market. This is due, first of all, to the fact that digital channels are increasingly being used in marketing, and therefore Internet promotion as a hyperactive tool allows you to declare yourself far beyond the borders of the country, and thus gives Russian agricultural organizations a chance to enter international markets.

Keywords: agricultural market, online promotion, B2B market, customer focus, partnership programs, communication in the B2B market.

В быстроизменяющихся условиях настоящего времени, когда развитие ИТ-технологий шагнуло далеко вперед, и как следствие произошли колоссальные изменения сбытовых и коммуникационных каналов, мы наблюдаем трансформацию методов продвижения как на рынке B2C, так и на рынке B2B [1]. Данная трансформация прослеживается больше всего в том, что интернет-зависимыми рынками уже стали и розничный рынок, и различные сферы B2B-рынка. Особый интерес вызывает процесс перехода из оффлайн в онлайн игроков одной из самых специфических отраслей – сельскохозяйственного рынка. Связано это, прежде всего, с тем, что интернет-продвижение

позволяет заявить о себе далеко за пределами страны, и таким образом дает шансы для российских сельскохозяйственных организаций выйти на международные рынки, например, на рынки Казахстана, Монголии, Китая, Японии и др.

Для поступательного развития современного комплекса сбыта и продвижения на B2B-рынке, как механизма передачи информации целевым аудиториям о товаре и услугах, характерны следующие тенденции: глобализация, гиперсвязанность бизнеса, интеграция, цифровизация, безусловная ориентация на запросы общества, поэтому всё актуальнее становится использование интернет-маркетинга, социальных сетей, блогосферы, CRM-программ, а также программ лояльности и партнёрства с учётом факторов рыночной среды. Целью процесса сбыта и продвижения сельскохозяйственных продуктов в условиях экономического кризиса является поиск и выход на новые рынки с учетом повышения заинтересованности потребителей, как B2B-аудитории (логистические провайдеры, розничные сети, маркетплейсы и различные сервисы Яндекс. Лавка, Яндекс.еда), так и конечной B2C-аудитории, в приобретении брендированных продуктов.

Коммуникации на B2B-рынке становятся всё более клиентоориентированными, несмотря на то, что в теории всегда упоминалась клиентоориентированность лишь на розничных рынках [2]. Но в наш век стремительного развития бизнес-процессов уже недостаточно лишь продавать продукт покупателю. Важно выстраивать систему коммуникаций таким образом, чтобы повышать и собственную конкурентоспособность, и лояльность бизнес-партнера за счет предвосхищения вторых. Клиентоориентированность может быть представлена по-разному, например, до сих пор большинство производственных сельскохозяйственных компаний не имеют сайтов, аккаунтов в социальных сетях, не ведут работу по продвижению бренда и имиджа своей компании посредством грамотного интернет-маркетинга [5; 6]. Наконец, возможна такая работа, как содействие бизнес-партнеру (покупателю) в виде помощи по созданию торговой марки, разработке дизайна упаковки, написанию программы продвижения бренда покупателя на рынок, коллаборации, помощи в SMM-продвижении и др.

Интернет-продвижение в глобальной сети позволяет информировать, рекламировать, популяризировать бренд сельскохозяй-

ственного производителя таким образом, что лишь яркая упаковка, созданная под особые предпочтения целевой аудитории покупателей, уже может являть собой возможность выхода на новые рынки [3].

Приведем пример на рынке молочных продуктов – производственная компания «Милград» за счёт кардинального изменения упаковки стала известна на международном рынке. Рынок молочных продуктов занимает более 22 % в структуре продовольственных товаров FMCG-рынка. Это самый крупный рынок среди упакованной продукции. Соответственно, и конкуренция продукции очень высокая. Чтобы выделиться на молочной полке, увеличить продажи, расширить географию представленности



Рисунок 1. Упоминание о ребрендинге «Милград» в китайском аккаунте социальной сети Фэйсбук

Источник: <https://www.facebook.com/circlezine/posts/2911120742448739>



世界の出来事 @801039 · 26 авг. 2020 г.

ロシアで売られてる牛乳パックが可愛すぎると話題に



9

897

3,7 тыс.



yslailo @ailoysl · 27 авг. 2020 г.

[轉]



11

310

1,3 тыс.



Рисунки 2–3. Упоминание о ребрендинге «Милград» в японском (рисунок 2, сверху) и китайском (рисунок 3, снизу) аккаунтах социальной сети Твиттер

Источник: рисунок 2 – <https://twitter.com/801039/status/1298512608731922432>;

рисунок 3 – <https://twitter.com/ailoysl/status/1298773765237559298>

и каналов сбыта, бренд должен отличаться и привлекать внимание с первого взгляда [5]. Для решения таких задач команда торговой марки «Милград» от «Брянского молочного комбината» пришла к решению сделать ребрендинг упаковки, обратившись в брендинговое агентство «Depot branding agency».

Упаковка произвела настоящий всплеск восторженных эмоций в аккаунтах разных социальных сетей таких стран, как Япония, Южная Корея, Тайвань и Китай (*рисунки 1–3*). Япония особенно выделяется своей любовью к котикам. Удачный ход, что молочный продукт и коты совместимы на 100 %. Интересная статистика: на первом месте в мире по количеству котов в доме стоят россияне, а на втором месте японцы. Именно благодаря яркому ребрендингу упаковки молочной продукции «Милград», которая была представлена в аккаунте социальной сети Фэйсбук, продукцией заинтересовались, прежде всего, японцы.

Примером удачного взаимодействия на основе программы партнерства можно привести деятельность производителя модульных заводов ООО «Модуль Агро». Компания занимается проектированием и поставкой модульных заводов по переработке сельхозсырья, используя технические и технологические инновации. Компания представляет свои товары и услуги в России, Казахстане и Узбекистане. На основе партнерского взаимодействия «Модуль Агро» берет решение буквально всех вопросов на себя, освобождая время и усилия своего покупателя-сельхозпроизводителя: проектирование, логистические услуги по доставке, обучение персонала, услуги по продвижению бизнесов партнеров (*рисунок 4*).

В 2020 г. был сдан в эксплуатацию модульный молочный завод в д. Козловка Темниковского района Мордовии, который рассчитан на ежедневную переработку 3000 кг молока с получением классического ассортимента молочной и кисломолочной продукции. Количество персонала ограничено на молочном заводе, а содержать штатного маркетолога, либо заказывать брендинг в маркетинговом агентстве, завод не имеет возможности. Потому было принято следующее решение: при продаже модульного завода производитель ООО «Модуль Агро» на основе партнерского соглашения разработал торговую марку и дизайн упаковки будущих молочных продуктов для



**Модульные заводы "Модуль Агро" в г. Соболево
(Камчатский край).**

28 декабря 2020 г., 10:35 · 🌐

В с.Соболево Камчатского края сдан в эксплуатацию модульный завод "Модуль Агро" по переработке молока.

Оборудование модульного завода размещено в двух шестиметровых модулях и позволяет ежедневно перерабатывать 500 кг молока с получением молока пастеризованного, кисломолочных напитков, сметаны и сливок.

Модульный завод приобретен Заказчиком с использованием средств краевой субсидии.

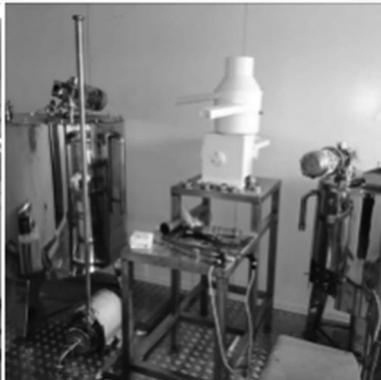


Рисунок 4. Новость о сдаче в эксплуатацию завода в аккаунте «Модуль Агро» социальной сети Фэйсбук

Источник: <https://www.facebook.com/modulagro/posts/1024466088040584>



**Рисунок 5. Брендирование молочной продукции
д. Козловка от «Модуль Агро»**

Источник: <https://www.facebook.com/modulagro/photos/802590313561497>

молочного завода в д. Козловка. Разработчиком упаковки выступила директор по маркетингу и продажам Н.А. Корягина (рисунок 5). Когда такие сопутствующие основной продаже услуги оказывают профессионалы своего дела, результат работы в значительной мере способствует укреплению имиджа предприятия и росту конверсии от вторичной рекламы.

В 2018 г. в городе Гудермес начал работу модульный завод по переработке 500 кг молока. Специалистами «Модуль Агро» совместно с сотрудниками заказчика ООО «Улис» была разработана торговая марка и дизайн упаковки готовых продуктов, и продукция под брендом «Горные традиции» появилась на полках чеченских магазинов (рисунок 6).

Подводя итог исследования, необходимо отметить, что важная отличительная особенность современных программ партнерства и лояльности состоит в том, что они направлены не столько на удовлетворение всего общества в целом, сколько на предвосхищение запросов с учетом всех целевых аудиторий - производителей, посредников, покупателей, конечных потребителей – и с учётом



**Рисунок 6. Брендинг молочной продукции
ООО «Улис» от «Модуль Агро»**

Источник: <https://www.facebook.com/modulagro/photos/379488039205062>

эмоциональной составляющей, так как даже на рынке B2B коммуникации в процессе продажи происходят между людьми, то есть с лицами, принимающими решения.

Библиографический список

1. *Бородавко И.П.* Маркетинговая стратегия // Маркетинг и логистика. 2017. № 3 (11).
2. *Жильцова О.Н., Синяева И.М.* Развитие современного комплекса коммуникаций маркетинг: тенденции, теория и практика. М., 2020.
3. *Жильцова О.Н.* Антисоциальная реклама как фактор увеличения репутационных издержек брендов // Маркетинг и логистика. 2019. № 3 (23).
4. *Жильцова О.Н.* Тенденции развития бренда и значение ребрендинга в условиях экономического кризиса // Маркетинг и логистика. 2020. № 5 (31).
5. *Синяева И.М.* Концептуальная модель брендинга как элемент успешного позиционирования // Маркетинг и логистика. 2020. № 1 (27).

6. Управление коммуникациями имиджа и лояльности: учебник для магистров и аспирантов / под. ред. И.М. Синяевой. М., 2019.

Д.А. Жильцов

*старший преподаватель Департамента логистики
и маркетинга*

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

генеральный директор

ООО «Про Инет»

E-mail: dazhiltsov@fa.ru

ТАМОЖЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ВОЗДУШНЫХ ПЕРЕВОЗОК В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

М.Б. Худжатов

Аннотация. В 2020 г. авиационная отрасль получила сильнейший удар в результате пандемии COVID-19. Последствия пандемии оказали негативное влияние на пассажирские и грузовые перевозки воздушным транспортом. В статье дана оценка последствиям пандемии COVID-19 в контексте их влияния на грузовые авиаперевозки, проведен анализ объемов грузоперевозок воздушным транспортом в РФ. Результаты данного анализа свидетельствуют о наличии серьезных проблем у лидеров российского рынка грузовых авиаперевозок. Решение указанных проблем возможно с помощью таможенных инструментов. Автором предложено стимулирование российской отрасли грузоперевозок воздушным транспортом путем применения тарифных льгот и таможенных льгот в отношении международных лизинговых сделок.

Ключевые слова: международные перевозки, воздушный транспорт, тарифные льготы, международный лизинг, пандемия COVID-19.

CUSTOMS INSTRUMENTS OF STIMULATING OF INTERNATIONAL AIR TRANSPORTATION IN THE RUSSIAN FEDERATION IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

M.B. Khudzhatov

Abstract. In 2020, the aviation industry was hit hard by the COVID-19 pandemic. The fallout from the pandemic has had a negative impact on passenger and freight air travel. The article assesses the consequences of the COVID-19 pandemic in the context of their impact on air cargo transportation, and analyzes the volume of air cargo transportation in the Russian Federation. The results of this analysis indicate that the leaders of the Russian air cargo market have serious problems. The solution to these problems is possible by customs instruments. The author proposes to stimulate the Russian air cargo transportation industry by applying tariff incentives and customs incentives in relation to international leasing transactions.

Keywords: international transportation, air transport, tariff incentives, international leasing, COVID-19 pandemic.

Пандемия COVID-19 нанесла в 2020 г. серьезный ущерб мировой экономике. Многие отрасли народного хозяйства и сферы услуг сильно пострадали от последствий пандемии. Одной из наиболее пострадавших отраслей является авиационная отрасль, в том числе сфера международных воздушных перевозок [6].

В данном контексте отметим, что максимальный удар был нанесен на область пассажирских перевозок воздушным транспортом, однако грузовые авиаперевозки тоже пострадали. Так, в РФ в 2020 г. объемы грузоперевозок воздушным транспортом сократились на 8,4 % по сравнению с 2019 г. (1,1 и 1,2 млн т соответственно) [9].

На российском рынке грузовых авиаперевозок лидерами являются ООО «Авиакомпания “ЭйрБриджКарго”», ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии» и АО «Авиакомпания “Сибирь”», на их долю приходится свыше 64 % всего объема грузоперевозок воздушным транспортом в РФ. При этом явным лидером в данной области является ООО «Авиакомпания “ЭйрБриджКарго”», на долю которого приходится около 45 % грузовых авиаперевозок (таблица 1).

Из данных *таблицы 1* видно, что в 2020 г. объемы грузоперевозок воздушным транспортом в РФ сократились у многих лидеров рынка: ООО «Авиакомпания “ЭйрБриджКарго”», ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии», ООО «Авиакомпания “Победа”», АО «Авиакомпания “Россия”», ПАО «Авиакомпания “ЮТэйр”». Сильный удар в результате пандемии COVID-19 получили ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии», ее дочернее предприятие ООО «Авиакомпания “Победа”», а также ПАО «Авиакомпания “ЮТэйр”» (сокращение грузовых авиаперевозок на 27 %, 19 % и 36 % соответственно).

Результаты анализа объема грузоперевозок воздушным транспортом в РФ свидетельствуют о наличии серьезных проблем с бизнесом у лидеров российского рынка, причиной которых явились последствия пандемии COVID-19. Необходимость выработки рекомендаций и путей решения указанных проблем обусловили актуальность данной статьи.

По мнению руководства компаний ООО “ЭйрБриджКарго” и ПАО «Аэрофлот», которые являются лидерами российского рынка грузовых авиаперевозок, одними из наиболее эффективных мер поддержки отрасли воздушных перевозок являются таможенные инструменты. Основными таможенными инструментами стимулирования различных отраслей экономики являются [11]:

Таблица 1

Авиаперевозки грузов (почты) и грузооборот в 2019–2020 гг. [7]

Авиакомпания	Перевезено грузов и почты, т			Грузооборот, тыс. ткм		
	2019 г.	2020 г.	2020 г. в % к 2019 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. в % к 2019 г.
	ООО «Авиакомпания «ЭйрБриджКарго»»	540 968,96	526 849,89	97,4	5 172 798,61	4 609 050,59
ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии»	217 812,51	158 946,40	73	996 385,46	786 840,56	79
АО «Авиакомпания «Сибирь»»	42 759,56	62 368,22	145,9	98 100,46	160 881,73	164
ООО «Авиастар-ТУ2	31 392,27	46 348,95	147,6	119 180,79	220 619,16	185,1
ООО «Авиакомпания «Победа»»	54 447,85	44 169,83	81,1	111 857,37	86 389,97	77,2
ООО «АТРАН»	18 970,17	36 122,92	190,4	45 677,07	97 641,19	213,8
ОАО «Уральские Авиалинии»	21 607,19	34 437,80	159,4	56 532,24	116 790,41	206,6
АО «Авиакомпания «Россия»»	37 347,13	32 562,90	87,2	193 038,49	178 756,97	92,6
ООО «Авиакомпания «Волга-Днепр»»	18 048,99	23 682,04	131,2	121 207,75	189 393,38	156,3
ООО «Абакан Эйр»	14 587,32	17 479,90	119,8	9685,33	13 906,66	143,6
ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»»	24 095,33	15 348,38	63,7	48 693,87	35 143,38	72,2

- меры таможенно-тарифного регулирования;
- таможенное регулирование международных лизинговых сделок;
- таможенное регулирование в особых экономических зонах.

Применительно к отрасли воздушных перевозок последний инструмент рассматривать нецелесообразно, поскольку таможенные льготы на территориях ОЭЗ могут стимулировать производство отдельных товаров, а авиаперевозки являются услугами. В этой связи рассмотрим подробнее два других таможенных инструмента стимулирования российской отрасли грузоперевозок воздушным транспортом.

Меры таможенно-тарифного регулирования стимулируют импорт и экспорт товаров с помощью таможенных пошлин. Низкие ставки таможенных пошлин или освобождение от их уплаты являются высокоэффективной мерой для ввоза или вывоза определенных товаров [8].

В контексте стимулирования российской отрасли грузовых авиаперевозок особый интерес представляет импорт иностранных самолетов и запчастей к ним, такой импорт облагается ввозными таможенными пошлинами.

Ставки ввозных таможенных пошлин приведены в Едином таможенном тарифе (ЕТТ) ЕАЭС. Так, анализ ставок ЕТТ ЕАЭС в отношении летательных аппаратов из товарной позиции 8802 свидетельствует о том, что нулевые ставки пошлин применяются только при импорте гражданских пассажирских самолетов. Из грузовых самолетов нулевая ставка пошлины действует только в отношении самолетов с максимальной взлетной массой более 370 т (код 8802400096 по ТН ВЭД ЕАЭС). Остальные категории грузовых самолетов облагаются ввозной пошлиной по ставкам от 7,5 до 15 % (таблица 2).

Помимо импорта грузовых самолетов российские авиакомпании также зависят от импорта авиационных запасных частей. Меры таможенно-тарифного регулирования в отношении авиазапчастей из товарной позиции 8803 ТН ВЭД ЕАЭС являются более мягкими по сравнению с импортом грузовых самолетов. Так, воздушные винты, шасси и их части облагаются нулевой ставкой ввозной пошлины. Однако большинство авиационных запчастей классифицируются в товарных группах 84, 85 и 90 ТН ВЭД ЕАЭС, в отношении кото-

Таблица 2
**Фрагмент ЕТТ ЕАЭС в отношении летательных аппаратов
из товарной позиции 8802 [3]**

<i>Код ТН ВЭД ЕАЭС</i>	<i>Самолеты и прочие летательные аппараты, с массой пустого снаряженного аппарата не более 2000 кг</i>	<i>Ставка пошлины</i>
8802 20 000 1	Гражданские	10
8802 20 000 8	Прочие	15
8802 30 000	Самолеты и прочие летательные аппараты, с массой пустого снаряженного аппарата более 2000 кг, но не более 15 тыс. кг	
8802 30 000 2	Самолеты гражданские пассажирские с количеством пас- сажирских мест не более чем на 50 человек	0
8802 40 001	Самолеты с массой пустого снаряженного аппарата более 15 тыс. кг, но не более 20 тыс. кг	
8802 40 001 1	Самолеты гражданские пассажирские с количеством пас- сажирских мест не более чем на 50 человек	0
8802 40 001 6	Прочие	12,5
8802 40 004 6	Самолеты гражданские пассажирские с количеством пассажирских мест более чем на 50 человек, но не более чем на 300 человек	0
8802 40 004 8	Широкофюзеляжные, дальнемагистральные гражданские грузовые самолеты	7,5
8802 40 004 9	Прочие	12,5
8802 40 009 1	Самолеты гражданские пассажирские с массой пустого снаряженного аппарата более 120 тыс. кг	0
	Самолеты гражданские грузовые, оснащенные грузо- вой рампой, с максимальной взлетной массой более 370 тыс. кг	
8802 40 009 4	Широкофюзеляжные, дальнемагистральные с массой пустого снаряженного аппарата более 120 тыс. кг	7,5
8802 40 009 5	Прочие	12,5
8802 40 009 6	Самолеты гражданские грузовые, не оснащенные гру- зовой рампой, с максимальной взлетной массой более 370 тыс. кг	0
8802 40 009 7	Широкофюзеляжные, дальнемагистральные гражданские грузовые самолеты с массой пустого снаряженного аппа- рата более 120 тыс. кг	7,5
8802 40 009 8	Прочие	12,5

рых нулевые ставки ввозных пошлин практически не применяются (таблица 3).

Таблица 3

Фрагмент ЕТТ ЕАЭС в отношении некоторых авиационных запчастей [3]

<i>Код ТН ВЭД ЕАЭС</i>	<i>Самолеты и прочие летательные аппараты, с массой пустого снаряженного аппарата не более 2000 кг</i>	<i>Ставка ввозной пошлины</i>
8803100000	Воздушные винты и несущие винты и их части	0
8803200000	Шасси и их части	0
8803300000	Части самолетов и вертолетов прочие	0
8507302009	Аккумуляторы свинцовые прочие	5
8511500008	Генераторы-авиационные запчасти	7,5
8481309108	Клапаны обратные (невозвратные)	7
8481401000	Клапаны предохранительные	9
9014208009	Приборы и инструменты для аэронавигации	4
9032108900	Термостаты, не электронные	5

Согласно положениям Договора о Союзе 2014 г. в отношении товаров, ввозимых на таможенную территорию Союза, могут применяться тарифные льготы в виде освобождения от уплаты ввозной таможенной пошлины или снижения ее ставки [1]. С учетом того, что по разным оценкам на восстановление авиационной отрасли от последствий пандемии COVID-19 уйдет около трех лет, предлагается установление тарифных льгот в виде освобождения от уплаты ввозной таможенной пошлины сроком до 31 декабря 2023 г.:

- в отношении гражданских грузовых самолетов всех типов;
- в отношении авиационных запчастей всех категорий при условии подтверждения их целевого назначения.

Далее рассмотрим таможенное регулирование международных лизинговых сделок на предмет применения в авиационной отрасли.

Необходимо отметить, что большинство российских авиакомпаний покупают самолеты в лизинг, который является финансовой арендой. Лизинговые сделки обеспечивают нужды авиакомпаний в необходимом количестве самолетов для осуществления воздушных

перевозок. С финансовой точки зрения лизинговые сделки являются выгодными, поскольку авиакомпании получают рассрочку оплаты стоимости самолетов с уплатой лизинговых платежей, а также возможность постоянного обновления парка самолетов без необходимости их покупки и продажи [10].

Таможенное регулирование международных лизинговых сделок осуществляется с помощью таможенной процедуры временного ввоза. Данная процедура применяется в отношении иностранных товаров, в соответствии с которой такие товары временно находятся и используются на таможенной территории Союза с частичной уплатой таможенных платежей либо без их уплаты [2].

Без уплаты таможенных платежей временный ввоз допускается сроком до одного года только в отношении товаров, перечень которых приведен в Решении Комиссии от 18 июня 2010 г. № 331. В частности, данная льгота применяется в отношении следующих самолетов и запчастей к ним [4]:

- двигатели, запасные части и оборудование, предназначенные для технического обслуживания или ремонта самолетов гражданской авиации на срок их временного ввоза;
- гражданские пассажирские самолеты, за исключением воздушных судов с максимальным количеством посадочных мест свыше 50 и менее 111 мест и свыше 170 и менее 219 мест;
- гражданские пассажирские самолеты с массой пустого снаряженного аппарата более 120 тыс. кг;
- гражданские пассажирские самолеты, за исключением воздушных судов с максимальным количеством пассажирских мест свыше 50 и менее 110 мест, в случае заключения участниками ВЭД договоров и помещения самолетов под процедуру временного ввоза по 31 декабря 2017 г.;
- турбовинтовые гражданские пассажирские самолеты с количеством пассажирских мест не более чем на 79 человек, если на момент их помещения под процедуру временного ввоза с даты их производства прошло не более 10 лет, в случае помещения самолетов под процедуру временного ввоза по 31 декабря 2017 г.

Из вышеизложенного следует, что временный ввоз без уплаты таможенных платежей применяется только в отношении пассажирских самолетов и авиазапчастей. Вместе с тем, согласно положениям



Решения Совета ЕЭК от 20 декабря 2017 г. № 109 возможен временный ввоз без уплаты таможенных платежей грузовых самолетов, указанных в *таблице 4*.

Таблица 4

Предельные сроки временного нахождения и использования самолетов на территории Союза без уплаты таможенных платежей [5]

<i>Категория товаров</i>	<i>Предельный срок</i>
Гражданские грузовые самолеты, не оснащенные грузовой рампой, с максимальной взлетной массой не менее 60 тыс. кг, но не более 80 тыс. кг (код 8802 40 003 9 ТН ВЭД ЕАЭС), или более 370 тыс. кг (код 8802 40 009 6 ТН ВЭД ЕАЭС) при условии их помещения под процедуру временного ввоза в период с 17 мая 2014 г. по 31 декабря 2017 г.	12 лет
Гражданские грузовые самолеты, не оснащенные грузовой рампой, с максимальной массой не менее 60 тыс. кг, но не более 80 тыс. кг (код 8802 40 003 9 ТН ВЭД ЕАЭС), при условии их помещения под процедуру временного ввоза в период с 1 января 2018 г. по 31 декабря 2019 г.	12 лет
Гражданские грузовые самолеты, не оснащенные грузовой рампой, с максимальной взлетной массой более 370 тыс. кг (код 8802 40 009 6 ТН ВЭД ЕАЭС) при условии их помещения под процедуру временного ввоза в период с 1 января 2018 г. по 31 декабря 2023 г.	12 лет
Широкофюзеляжные, дальнемагистральные гражданские грузовые самолеты с максимальной взлетной массой не менее 175 тыс. кг, но не более 200 тыс. кг (код 8802 40 003 8 ТН ВЭД ЕАЭС), или не менее 233 тыс. кг, но не более 250 тыс. кг (код 8802 40 004 8 ТН ВЭД ЕАЭС), при условии их помещения под процедуру временного ввоза по 31 декабря 2023 г.	12 лет

Из данных *таблицы 4* видно, что указанная льгота применяется к большим грузовым самолетам. Кроме того, на сегодняшний день льгота применима только к последним двум категориям грузовых самолетов. Очевидно, что при разработке вышеуказанного перечня не учитывался фактор пандемии COVID-19.

На основании вышеизложенного предлагается распространить льготу по временному ввозу без уплаты таможенных платежей на все категории гражданских грузовых самолетов сроком по 31 декабря 2023 г.

В целом, предлагаемые автором рекомендации окажут существенную поддержку российской авиационной отрасли. Тарифные льготы в виде освобождения от уплаты ввозной таможенной пошлины обеспечат возможность импорта российскими авиакомпаниями грузовых самолетов и запчастей к ним в необходимом количестве. В то же время временный ввоз грузовых самолетов без уплаты таможенных платежей позволит расширить сферу применения международных лизинговых сделок.

Таким образом, реализация предложенных в статье рекомендаций позволит российской авиационной отрасли быстрее восстановиться от последствий пандемии COVID-19. При этом таможенные инструменты стимулирования отрасли воздушных грузоперевозок должны применяться в комплексе с другими мерами поддержки, что является предметом будущих исследований.

Библиографический список

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29 мая 2014 г.) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.04.2021).
2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.04.2021).
3. Решение Совета ЕЭК от 16 июля 2012 г. № 54 «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.04.2021).
4. Решение КТС от 18 июня 2010 г. № 331 «Об утверждении перечня товаров, временно ввозимых с полным условным освобождением от уплаты таможенных пошлин, налогов, а также об условиях такого освобождения, включая его предельные сроки» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.04.2021).
5. Решение Совета ЕЭК от 20 декабря 2017 г. № 109 «О некоторых вопросах применения таможенной процедуры временного ввоза (допуска)» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.04.2021).
6. *Арский А.А.* Проблемы формирования комплексного прогноза динамики внешнеторговой деятельности России с учетом аспекта пандемии COVID-19 // Маркетинг и логистика. 2020. № 5 (31).

7. Воздушные перевозки. URL: <https://favt.gov.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-gruzov-i-pochty/> (дата обращения: 26.04.2021).
8. Сауренко Т.Н. Подход к оценке направленности таможенной политики государства // Таможенное регулирование. Таможенный контроль. 2020. № 5.
9. Статистика ЕАЭС. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/union_stat/Pages/default.aspx (дата обращения: 26.04.2021).
10. Толстикова В.А., Убайдуллаева У.М. Международный лизинг и особенности его использования в России // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2020. № 2 (70).
11. Худжатов М.Б. Применение таможенных инструментов стимулирования иностранных инвестиций в сельскохозяйственном машиностроении России // Маркетинг и логистика. 2018. № 1 (15).

М.Б. Худжатов

кандидат экономических наук

доцент кафедры таможенного дела

Российский университет дружбы народов, г. Москва

E-mail: mikailkhudzhatov@mail.ru

ОЦЕНКА ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ, ВЛИЯЮЩИХ НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СПРОСОМ НА ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И ГАЗА НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

А.П. Дзюба

Аннотация. Актуальность представленного исследования определяется потребностью экономики России во внедрении передовых методов повышения энергетической эффективности, одним из которых является система управления спросом на потребление электроэнергии и газа. Цель работы – выявить комплекс факторов макросреды, оказывающих ограничивающее влияние на внедрение комплексной системы управления спросом на потребление электроэнергии и природного газа в масштабах экономики России. Методы исследования: метод анализа, синтеза, аналитической группировки. Опираясь на PESTEL-анализ, автором была выполнена классификация всего спектра факторов по шести категориям: политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и правовые. Для каждого фактора на основе четырёх признаков степени значимости была определена степень влияния на проект введения системы управления спросом. На основе матрицы влияния все факторы были проранжированы по степени влияния и вероятности наступления и распределены по приоритетам влияния (высокий, средний и низкий). Для факторов высокого и среднего приоритета были разработан комплекс упреждающих воздействий, включающий административно-контрольные, нормативно-правовые и инновационные мероприятия. Выявленные факторы, а также их детальный анализ и классификация составляют основу для разработки методологического обеспечения комплексной модели управления спросом на потребление электроэнергии и газа в России.

Ключевые слова: энергоэффективность, энергосбережение, управление спросом, комплексное управление спросом, потребление электроэнергии, потребление газа, PESTEL-анализ, макросреда.

ESTIMATION OF MACRO ENVIRONMENT FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF THE COMPLEX DEMAND MANAGEMENT SYSTEM ON THE CONSUMPTION OF ELECTRIC ENERGY AND GAS ON THE TERRITORY OF RUSSIA

A.P. Dziuba

Abstract. The relevance of the presented research is determined by the demand of the Russian economy in the implementation of advanced methods for improving

energy efficiency, one of which is the demand management system for electricity and gas consumption. Objective: to identify a set of macroenvironmental factors that have a limiting effect on the implementation of an integrated demand management system for the consumption of electricity and natural gas in the scale of the Russian economy. Research methods: method of analysis, synthesis, analytical grouping. Results of the research: Based on the PESTEL-analysis, the author carried out a classification of the entire spectrum of factors into six categories: political, economic, socio-cultural, technological, environmental and legal. For each factor, on the basis of four signs of degree of importance, the degree of influence on the project of introducing a demand management system was determined. Based on the influence matrix, all factors were ranked by degree of influence and probability of occurrence and were prioritized (high, medium and low). For the factors of high and medium priority, a complex of preemptive actions was developed, including administrative control, regulatory and innovative measures. The identified factors, as well as their detailed analysis and classification, form the basis for the development of methodological support for an integrated demand management model for electricity and gas consumption in Russia.

Keywords: energy efficiency, energy saving, demand management, integrated demand management, electricity consumption, gas consumption, PESTEL analysis, macroenvironment.

Одним из базовых направлений стратегического инновационного развития большинства стран мира является реализация политики энергосбережения и повышения энергетической эффективности [16; 17]. Мероприятия в области повышения энергетической эффективности, в свою очередь, делятся на производственно-технические (основанные на применении энергопотребляющего оборудования с более высоким КПД) и организационно-экономические (основой которых является повышение эффективности потребления энергоресурсов за счет применения более совершенных форм управления технологическими процессами обращения энергетических ресурсов) [3].

Одним из наиболее эффективных и распространенных организационно-экономических методов повышения энергетической эффективности является управление спросом на потребление электрической энергии [5; 9].

Управление спросом на потребление электрической энергии является инициативной формой экономического взаимодействия между субъектами электроэнергетики и потребителей электриче-

ской энергии, направленного на выравнивание графиков спроса на электропотребление конечных потребителей, приводящее к снижению совокупных затрат на обеспечение конечной стоимости электрической энергии [6]. В мире управление спросом обозначается терминами Energy demand management, demand-side management или demand-side response [18; 21]. Методы и модели управления спросом на потребление электрической энергии применяется более чем в 30 странах мира, таких как США, Канада, страны Европейского Союза, Австралия, Япония, Бразилия и пр. [15; 19; 20].

Учитывая специфику электроэнергетики и экономик стран мира, характер применяемых методов и моделей управления спросом является различным. Применительно к особенностям управления спросом к специфике электроэнергетики и экономик стран мира можно отнести следующие:

- общий объем спроса на электропотребление [4];
- характеристики неравномерности спроса на электропотребление на разных временных периодах [1];
- структура потребителей электроэнергии, формирующих параметры спроса [11];
- структура генерирующих мощностей электроэнергии, обеспечивающих покрытие нагрузки [2];
- факторы, влияющие на параметры спроса на электропотребление;
- взаимосвязь спроса на электропотребление со спросом на смежные виды энергоресурсов;

В России, несмотря на существенный потенциал повышения энергетической эффективности посредством применения механизма управления спросом на электропотребление, модели и методы управления спросом находятся на начальном этапе обсуждения общих направлений концепции. При этом, ученые СССР еще в начале 1930-х гг. выполняли исследования, направленные на повышение экономичности функционирования строящейся союзной энергосистемы посредством формирования в энергосистеме потребителей-регуляторов нагрузки. Среди ученых того времени, посвятивших свои исследования выравниванию графиков электрической нагрузки, можно выделить С.А. Кукель-Краевского [12], Б.А. Гуревича [7], Б.И. Кикодзе [8]. Из-за необходимости выхода на высокие темпы

промышленного роста после Великой Отечественной войны, задача выравнивания графиков электроэнергии была отложена.

В период СССР было достаточно много исследований, посвященных выравниванию графиков спроса на газ. Среди таких работ можно выделить труды ученых Л.А. Мелентьева [13], Б.А. Козырева [10], В.А. Смирнова [14].

В процессе анализа экономических, региональных и технологических параметров потребления энергоресурсов в России было выявлено, что параметры потребления природного газа в России во многом сходны с аналогичными факторами потребления электрической энергии. На *рисунке 1* представлена диаграмма параметров посуточного спроса на потребление электроэнергии за 2017 г., а на *рисунке 2* – диаграмма посуточного спроса на потребление природного газа электрогенерацией России за 2017 г. Как видно из графиков, характеристики спроса на электроэнергию и природный газ имеют существенную схожесть, что вызвано наличием единых

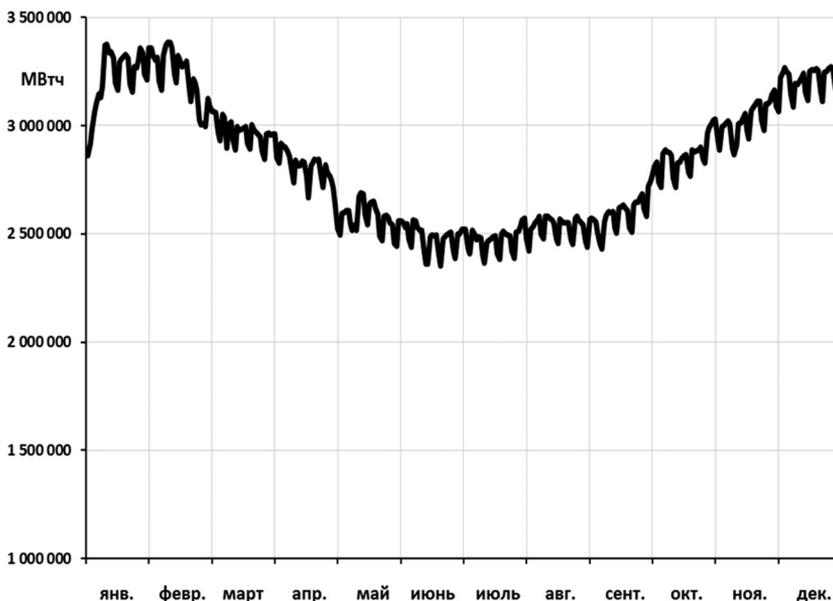


Рисунок 1. График посуточного спроса на потребление электроэнергии в России за 2017 г. (масштабы изменены)

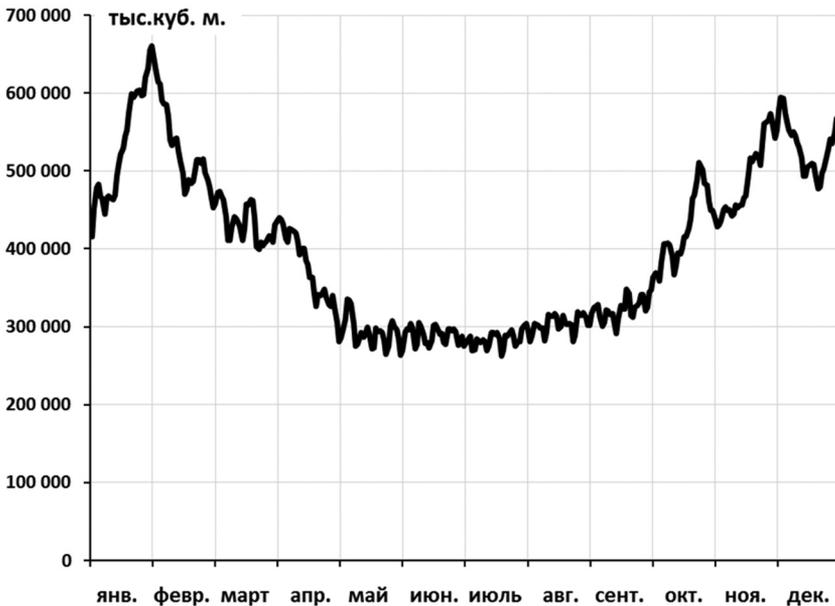


Рисунок 2. Посуточное спроса на потребление природного газа электрогенерацией в России за 2017 г.

потребителей электроэнергии и природного газа, общностью состава влияющих факторов, а также взаимозависимостью спроса на электроэнергию и природный газ.

Также, учитывая высокие затраты потребления природного газа в рамках экономики России и высокую долю потребления природного газа на выработку электроэнергии, выравнивание спроса на потребление электроэнергии позволит выровнять спрос на потребление природного газа, и наоборот, что подчеркивает их взаимное влияние и возможность комплексного управления спросом данными энергоресурсами, что позволит увеличить экономический эффект от выравнивания графиков (*рисунок 3*).

Учитывая то, что электроэнергетика и газовая промышленность России охватывают все сферы деятельности национальной экономики и участвуют во всех социально-экономических процессах, одним из базовых направлений анализа препятствий на пути к внедрению

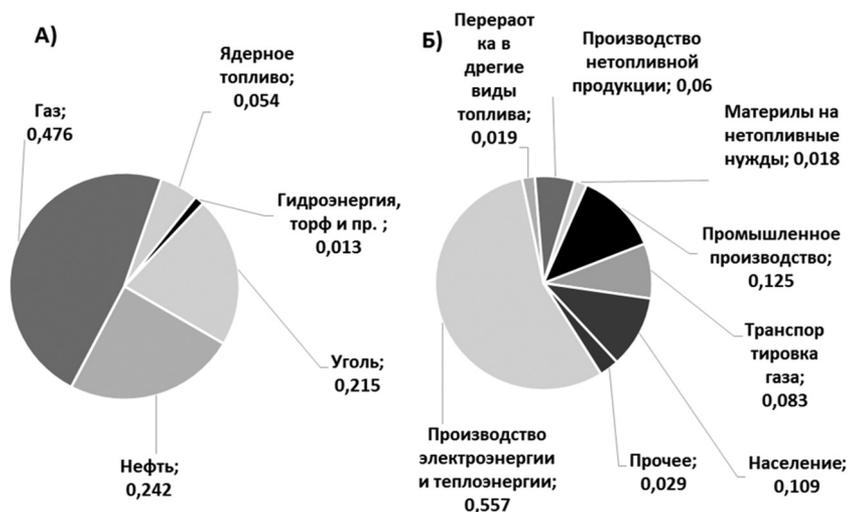


Рисунок 3. Структура потребления первичных энергоресурсов экономикой России

- а) общая структура потребления первичных энергоресурсов;**
б) структура потребления природного газа

системы управления спросом на потребление энергетических ресурсов является оценка факторов макросреды.

Одним из эффективных инструментов анализа макросреды любого проекта является PESTEL-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) технологических (Technological), экологических (Ecological) и правовых (Legal) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании либо на отдельный проект.

В *таблице 1* представлены систематизированные автором факторы влияния макросреды России на введение системы комплексного управления спросом на потребление электроэнергии и природного газа (УС). Как видно из перечня выявленных факторов, их количество достаточно существенно в каждой категории влияния, за исключением блока экологических факторов, так как со стороны экологической среды нет препятствий на внедрение системы управления спросом.

Таблица 1
Факторы влияния макросреды России на введение системы комплексного управления спросом (УС) на потребление электроэнергии и природного газа

<i>Political</i> <i>Политическая среда</i>	<i>Economic</i> <i>Экономическая среда</i>	<i>Social-Culture</i> <i>Социокультурная среда</i>
<ul style="list-style-type: none"> – зависимость отраслей электроэнергетики и газовой промышленности от государственных механизмов регулирования; – возможное принятие регулятивных решений в пользу тех или иных субъектов электроэнергетики либо газовой промышленности; – возможное влияние отдельных субъектов электроэнергетики на сдерживание введения системы УС через политические ресурсы; – возможное влияние субъектов газовой инфраструктуры на сдерживание введения системы УС через политические ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение прибыли отдельных субъектов электроэнергетики и газовой промышленности в результате УС; – возможность повышения величины затрат на закупку электроэнергии и газа отдельных потребителей; – усложнение процессов расчетов стоимости производства продукции и оказания услуг в структурах отраслей электроэнергетики и газовой промышленности; – возможность компенсации снижения затрат субъектов электроэнергетики и газовой промышленности за счет других резервов 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие у потребителей культуры контроля затрат на закупку электроэнергии и газа; – отсутствие у потребителей энергоресурсов механизмов управления собственным спросом на потребление электроэнергии и газа; – отсутствие у промышленных предприятий управленческих взаимосвязей между энергетическими службами и производственными подразделениями, при помощи которых производится управление спросом
<i>Technological</i> <i>Технологическая среда</i>	<i>Ecological</i> <i>Экологическая среда</i>	<i>Legal</i> <i>Правовая среда</i>
<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие на уровне Единой энергосистемы России и Единой системы газоснабжения России требуемых технических средств управления спросом; – отсутствие у потребителей электроэнергии и газа технических средств контроля и управления собственным спросом на потребление энергоресурсов; – отсутствие технической возможности регулирования собственных графиков нагрузки у потребителей электроэнергии; – возможное снижение параметров надежности системы электроснабжения и газоснабжения на различных уровнях управления 	<ul style="list-style-type: none"> – управление спросом на потребление электроэнергии и газа не оказывает негативного влияния на экологическую среду 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие нормативно-правовой базы управления спросом; – необходимость интегрирования нормативно-правовой базы управления спросом с действующими нормативными актами в области электроэнергетики и газоснабжения; – необходимость пересмотра механизмов оптового рынка электроэнергии; – необходимость пересмотра политики тарифного регулирования и контроля вследствие введения механизмов УС

Каждый из перечисленных факторов был проанализирован по признаку степени значимости влияния на проект. Анализ проводился по следующим критериям: по времени влияния, по типу влияния, по динамике влияния и по значимости влияния факторов с использованием приведенных ниже кодировок.

По времени:

- влияет в настоящее время, закончит влиять (в течение 12 месяцев) – Н;
- влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев) – НБ;
- будет иметь значение в будущем – Б;
- кратковременно влияет – КВ.

По типу:

- положительно влияет +;
- отрицательно влияет –.

По динамике:

- влияет и увеличивает влияние >;
- влияет с постоянной значимостью =;
- влияет, но уменьшает влияние <.

Относительная значимость:

- критический: угрожают существованию проекта;
- очень важный: вызывают изменения в деятельности проекта;
- важный: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности;
- существенный: влияют, но не требуют значимых изменений;
- неважный: не оказывающие значительного влияния на проект.

В *таблице 2* представлены результаты оценки значимости влияния факторов макросреды России на введение системы комплексного управления спросом (далее УС) на потребление электроэнергии и природного газа.

Таблица 2

Определение значимости влияния факторов макросреды России на введение системы комплексного управления спросом (УС) на потребление электроэнергии и природного газа в России

	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Значимость влияния</i>				<i>Влияние на проект</i>
		<i>по времени</i>	<i>по типу</i>	<i>по динамике</i>	<i>относит. значимость</i>	
1. Политическая среда						
1.1	Зависимость отраслей электроэнергетики и газовой промышленности от государственных механизмов регулирования	НБ	–	<	Важный	Высокая вероятность отсутствия возможностей для реализации проекта УС
1.2	Возможное принятие регулятивных решений в пользу тех или иных субъектов электроэнергетики либо газовой промышленности	Б	–	<	Существенный	Снижение ожидаемых эффектов от УС для всех потребителей энергоресурсов
1.3	Возможное влияние отдельных субъектов электроэнергетики на сдерживание введения системы УС через политические ресурсы	Б	–	>	Существенный	Высокая вероятность ограничения развития механизмов УС
1.4	Возможное влияние субъектов газовой инфраструктуры на сдерживание введения системы УС через политические ресурсы	Б	–	>	Существенный	Высокая вероятность ограничения развития механизмов УС
2. Экономическая среда						
2.1	Снижение прибыли у отдельных субъектов электроэнергетики и газовой промышленности в результате УС	Б	–	>	Существенный	Возможное влияние на сдерживание внедрения УС со стороны субъектов электроэнергетики и газовой промышленности
2.2	Возможность повышения величины затрат на закупку электроэнергии и газа отдельными потребителями	КВ	–	>	Важный	Возможное влияние на сдерживание внедрения УС со стороны некоторых потребителей энергоресурсов



	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Значимость влияния</i>				<i>Влияние на проект</i>
		<i>по времени</i>	<i>по типу</i>	<i>по динамике</i>	<i>относит. значимость</i>	
2.3	Усложнение процессов расчетов стоимости производства продукции и оказания услуг в структурах отраслей электроэнергетики и газовой промышленности	КВ	–	>	Существенный	Усложнение внедрения механизмов УС в операционную деятельность предприятий
2.4	Возможность компенсации снижения затрат субъектов электроэнергетики и газовой промышленности за счет других резервов	Б	–	>	Существенный	Отсутствие получения ожидаемого эффекта от УС
3. Социокультурная среда						
3.1	Отсутствие у потребителей культуры контроля затрат на закупку электроэнергии и газа	К	–	>	Неважный	Отсутствие получения ожидаемого эффекта от УС
3.2	Отсутствие у потребителей энергоресурсов механизмов управления собственным спросом на потребление электроэнергии и газа	Н	–	>	Неважный	Завышение затрат на закупку энергоресурсов у потребителей
3.3	Отсутствие у промышленных предприятий управленческих взаимосвязей между энергетическими службами и производственными подразделениями, при помощи которых производится управление спросом	Н	–	>	Неважный	Отсутствие получения ожидаемого эффекта от УС
4. Технологическая среда						
4.1	Отсутствие на уровне Единой энергосистемы России и Единой системы газоснабжения России требуемых технических средств управления спросом	Н	–	<	Очень важный	Увеличение сроков внедрения систему УС
4.2	Отсутствие у потребителей электроэнергии и газа технических средств контроля и управления собственным спросом на потребление энергоресурсов	Н	–	<	Важный	Увеличение сроков внедрения систему УС

	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Значимость влияния</i>				<i>Влияние на проект</i>
		<i>по времени</i>	<i>по типу</i>	<i>по динамике</i>	<i>относит. значимость</i>	
4.3	Отсутствие технической возможности регулирования собственных графиков нагрузки у потребителей электроэнергии	Н	–	<	Важный	Увеличение сроков внедрения систему УС, снижение величины ожидаемого эффекта от регулирования
4.4	Возможное снижение параметров надежности системы электроснабжения и газоснабжения на различных уровнях управления	НБ	–	>	Критический	Увеличение сроков внедрения систему УС, снижение величины ожидаемого эффекта от регулирования
5. Экологическая среда						
5.1	Управление спросом на потребление электроэнергии и газа не оказывает негативного влияния на экологическую среду	НБ	+	>	Неважный	Позволяет ускорить сроки внедрения системы УС
6. Правовая среда						
6.1	Отсутствие нормативно-правовой базы управления спросом	Н	–	<	Очень важный	Увеличение сроков внедрения систему УС
6.2	Необходимость интегрирования нормативно-правовой базы управления спросом с действующими нормативными актами в области электроэнергетики и газоснабжения	Н	–	<	Очень важный	Увеличение сроков внедрения систему УС
6.3	Необходимость пересмотра механизмов оптового рынка электроэнергии	Н	–	<	Очень важный	Увеличение сроков внедрения систему УС
6.4	Необходимость пересмотра политики тарифного регулирования и контроля вследствие введения механизмов УС	Н	–	<	Важный	Увеличение сроков внедрения систему УС

Результаты проведенной классификации были сведены в матрицу влияния факторов макросреды, представленную в *таблице 3*, в которой также проведена классификация приоритетов управления факторами на нескольких уровнях.

Высокий приоритет – высокая вероятность наступления и сильное и среднее ожидаемое влияние фактора, а также средняя вероятность наступления и сильное влияние фактора.

Средний приоритет – низкая вероятность наступления и сильное ожидаемое влияние, средняя вероятность наступления и среднее ожидаемое влияние, а также высокая вероятность наступления и слабое ожидаемое влияние факторов.

Низкий приоритет – оставшиеся ячейки за исключением высокого и среднего приоритета влияния факторов макросреды.

Таблица 3

Матрица влияния факторов макросреды

<i>Ожидаемое влияние / Вероятность наступления</i>	<i>Сильное влияние</i>	<i>Среднее влияние</i>	<i>Слабое влияние</i>
Высокая вероятность	2.1, 6.1, 6.2	3.2, 6.3, 6.4	2.3, 3.1, 3.3, 5.1
Средняя вероятность	1.1, 1.2, 4.1, 4.4	2.2, 4.2, 4.3	2.4
Низкая вероятность	1.3, 1.4		

Как видно из матрицы влияния факторов макросреды, большинство факторов были определены в категорию высокого и среднего приоритета, что говорит о высокой значимости выявленных факторов для успешной реализации проекта и необходимости разработки комплексных действий по их исключению. В категорию низкого приоритета попал всего один фактор.

Рассмотрим практическое применение полученных решений.

Для выявленных факторов высокого и среднего приоритета были разработаны упреждающие воздействия, которые сведены в *таблице 4*.

Таблица 4

Упреждающие воздействия на выявленные факторы внешней среды

	<i>№ фактора в табл. 1.2</i>	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Упреждающие воздействия</i>
Факторы высокого приоритета			
1	2.1	Снижение прибыли у отдельных субъектов электроэнергетики и газовой промышленности в результате УС	Разработка механизмов направленных на сохранение прибыли отдельных субъектов в процессе внедрения системы УС
2	6.1	Отсутствие нормативно-правовой базы управления спросом	Разработка нормативной базы
3	6.2	Необходимость интегрирования нормативно-правовой базы управления спросом с действующими нормативными актами в области электроэнергетики и газоснабжения	Необходимость контроля комплексного внедрения нормативной базы
4	1.1	Зависимость отраслей электроэнергетики и газовой промышленности от государственных механизмов регулирования	Совершенствование нормативной базы государственного регулирования энергетики
5	1.2	Возможное принятие регулятивных решений в пользу тех или иных субъектов электроэнергетики либо газовой промышленности	Усиление контроля за внедрением УС со стороны антимонопольных органов
6	4.1	Отсутствие на уровне Единой энергосистемы России и Единой системы газоснабжения России требуемых технических средств управления спросом	Опережающая технологическая модернизация ЭЭС и ЕСГ России
7	4.4	Возможное снижение параметров надежности системы электроснабжения и газоснабжения на различных уровнях управления	Повышение уровня контроля за надежностью функционирования ЭЭС и ЕСГ на всех уровнях управления
8	3.2	Отсутствие у потребителей энергоресурсов механизмов управления собственным спросом на потребление электроэнергии и газа	Стимулирование к технологической и организационной модернизации потребителей электроэнергии и газа
9	6.3	Необходимость пересмотра механизмов оптового рынка электроэнергии	Принятие мер для введения заблаговременных изменений в процессы обращения электроэнергии в рамках энергорынков

	<i>№ фактора в табл. 1.2</i>	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Упреждающие воздействия</i>
10	6.4	Необходимость пересмотра политики тарифного регулирования и контроля вследствие введения механизмов УС	Принятие мер для введения заблаговременных изменений в политику тарифного регулирования в области энергоснабжения
Факторы среднего приоритета			
1	1.3	Возможное влияние отдельных субъектов электроэнергетики на сдерживание введения системы УС через политические ресурсы	Усиление контроля за субъектами электроэнергетики со стороны антимонопольных органов
2	1.4	Возможное влияние субъектов газовой инфраструктуры на сдерживание введения системы УС через политические ресурсы	Усиление контроля за субъектами газового комплекса со стороны антимонопольных органов
3	2.2	Возможность повышения величины затрат на закупку электроэнергии и газа отдельными потребителями	Анализ различных сценариев деятельности различных потребителей энергоресурсов в процессе участия в УС
4	4.2	Отсутствие у потребителей электроэнергии и газа технических средств контроля и управления собственным спросом на потребление энергоресурсов	Стимулирование к технологической и организационной модернизации потребителей электроэнергии и газа
5	4.3	Отсутствие технической возможности регулирования собственных графиков нагрузки у потребителей электроэнергии	Стимулирование к технологической и организационной модернизации потребителей электроэнергии и газа
6	2.3	Усложнение процессов расчетов стоимости производства продукции и оказания услуг в структурах отраслей электроэнергетики и газовой промышленности	Стимулирование к технологической модернизации потребителей электроэнергии и газа
7	3.1	Отсутствие у потребителей культуры контроля затрат на закупку электроэнергии и газа	Стимулирование к технологической и организационной модернизации потребителей электроэнергии и газа

	<i>№ фактора в табл. 1.2</i>	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Упреждающие воздействия</i>
8	3.3	Отсутствие у промышленных предприятий управленческих взаимосвязей между энергетическими службами и производственными подразделениями, при помощи которых производится управление спросом	Стимулирование к технологической и организационной модернизации потребителей электроэнергии и газа
9	5.1	Управление спросом на потребление электроэнергии и газа не оказывает негативного влияния на экологическую среду	Применение аргумента экологичности в процессе продвижения программ УС

Разработанные упреждающие воздействия на предупреждение влияния факторов макросреды, ограничивающих развитие механизмов комплексного управления спросом на электроэнергию и природный газ в России, могут быть разделены на три основные направления:

1. Административно-контрольные – связанные с совершенствованием законодательной и контрольной деятельности за функционированием субъектов электроэнергетики и газовой промышленности.
2. Нормативно-правовые – связанные с совершенствованием законодательной и регламентирующей деятельности субъектов электроэнергетики и газовой промышленности.
3. Инновационные – связанные с совершенствованием технологической и организационной модернизации деятельности электроэнергетики и газового комплекса, а также модернизации внутренних процессов на уровне потребителей энергоресурсов.

Комплексное применение всех трех выявленных направлений упреждающих воздействий позволит повысить эффективность внедрения системы комплексного управления спросом на потребление энергоресурсов в рамках экономики России и ослабить влияние факторов внешней среды на реализацию проекта УС.

На основании проведенного исследования можно сделать ряд выводов:

1. Выявленная в результате проведения PESTEL-анализа классификация факторов внешней среды, влияющих на внедрение системы управления спросом на потребление энергоресурсов в России, позволила наиболее широко и объективно определить перечень факторов с наибольшей степенью влияния на проект.
2. Описание возможных последствий от влияния каждого фактора внешней среды на реализацию проекта внедрения УС на основе таблицы значимости и влияния позволило определить наиболее значимые последствия от действия того или иного фактора.
3. Классификация факторов по признакам величины ожидаемого влияния и вероятности наступления позволила определить степень приоритетности работы с факторами по трем группам: высокий, средний и низкий, что определило направления для разработки упреждающих воздействий.
4. Разработка упреждающих воздействий для каждого влияющего фактора позволяет заблаговременно планировать требуемые мероприятия, направленные на эффективную реализацию проекта внедрения комплексной системы УС.
5. Классификация упреждающих воздействий по схожим направлениям, на административно-контрольные, нормативно-правовые и инновационные, позволяет разрабатывать комплексные программы внедрения системы управления спросом, нивелируя негативное влияние максимального количества факторов внешней среды.

Результаты исследования целесообразно использовать при разработке системы управления спросом на энергоресурсы на всех уровнях управления с целью сокращения сроков и затрат на реализацию данного проекта и повышения его экономической эффективности в масштабах экономики страны в целом.

Библиографический список

1. *Баев И.А., Соловьева И.А., Дзюба А.П.* Методические основы оценки и анализа электроинфраструктурного потенциала регионов России // Экономика региона. 2017. № 3.
2. *Брайтенбах К.Х.* Выравнивание графиков нагрузки электроэнергетических систем управляемыми системами аккумуляторного электро-теплоснабжения: автореф. дис. ... канд. техн. наук. 1981.

3. *Дзюба А.П., Соловьева И.А.* Особенности управления спросом на энергоресурсы в России // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом 2018. № 11.
4. *Дзюба А.П., Соловьева И.А.* Резервы использования свободных энергетических мощностей в регионах России // Вестник науки Сибири. 2018. № 3 (30).
5. *Гительман Л.Д., Ратников Б.Е., Кожевников М.В.* Управление спросом на электроэнергию: адаптация зарубежного опыта в России // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 1 (176).
6. *Гительман Л.Д.* Электроэнергетика: умное партнерство с потребителем: монография. М., 2016.
7. *Гуревич Б.А.* Роль потребителей электроэнергии в повышении использования установленной мощности электроэнергетических систем // Статья в сборнике резолюции Всесоюзной конференции по составлению генплана электрификации СССР. 1932.
8. *Кикодзе Б.И.* Проблема использования периодической энергии электрических станций. М., 1933.
9. *Кобец Б.Б.* Инновационное развитие электроэнергетики на базе концепции SMART GRID. М., 2010.
10. *Козырев Б.А., Ветрова Л.А.* Выбор оптимального метода регулирования неравномерности газопотребления на примере города Ленинграда. М., 1965.
11. *Копытов Ю.В.* Оптимизация режимов электропотребления – резерв экономии топливно-энергетических ресурсов // Повышение надежности и качества электро- и теплоснабжения г. Москвы: сборник. М., 1983.
12. *Кукель-Краевский С.А.* Техничко-экономические основы планирования потребителей-регуляторов нагрузки. М.; Л., 1935.
13. *Мелентьев Л.А., Штейнгауз Е.О.* Экономика энергетики СССР. М., 1959.
14. *Смирнов В.А., Александров А.В., Фурман И.Я.* Резервы крупной газотранспортной системы. М., 1969.
15. *Guardia E. C. Queiroz A.R., Marangon Lima J.W.* Estimation of electricity elasticity for demand rates and load curve in Brazil // Power and Energy Society General Meeting. 2010.
16. *Han F.* Urban agglomeration economies and industrial energy efficiency // Energy. 2018. November. Vol. 162.1.
17. *Mimouni K.* What drives energy efficiency? New evidence from financial crises // Energy Policy. 2018. November. Vol. 122.
18. *Rivers N. Jaccard N.* Electric Utility Demand Side Management in Canada // 2011. № 4. Vol. 32.

19. *Shariatzadeh F. Manda P., Srivastava A.K.* Demand response for sustainable energy systems: A review, application and implementation strategy // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2015. May. Vol. 45.
20. *Torriti J.* Demand response experience in Europe: Policies, programmes and implementation // *Energy*. 2010. April. Vol. 35. Is. 4.
21. *Wang J.* Demand response in China / *J. Wang, C.N. Bloyd, Z. Hu, Z. Tand* // *Energy*. 2010. April. Vol. 35. Is. 4.

А.П. Дзюба

*кандидат экономических наук, старший научный сотрудник
кафедра финансовые технологии
Южно-Уральский государственный университет (НИУ)
E-mail: Dzyuba-a@yandex.ru*

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОБЪЕКТАМИ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Ю.О. Иванова, С.П. Антоненко, А.А. Войнова, Д.О. Гетун

Аннотация. Исследованы теоретические основы создания объектов инфраструктуры массового спорта и установлены проблемы их обслуживания. Проанализирована инвестиционная активность при создании объектов инфраструктуры массового спорта в РФ, в частности, определена потребность в них в регионах, выявлены причины низкой инвестиционной активности при создании объектов инфраструктуры массового спорта в регионах. Определено, что ряд проблем в значительной степени тормозит появление новых объектов инфраструктуры массового спорта и успешное функционирование уже существующих. Функциональный подход к решению данных проблем позволит повысить темпы строительства массовых спортивных объектов в стране, а также сделать спортивную сферу более привлекательной для инвесторов. Установлено, что инвестиции в спорт несут в себе как экономический, так и социальный аспект.

Ключевые слова: массовый спорт, спортивная инфраструктура, физическая культура, спортивное сооружение, материально-техническая база, максимальная заполняемость, эффективность.

MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF SPORTS INFRASTRUCTURE FACILITIES

Yu.O. Ivanova, S.P. Antonenko, A.A. Voinova, D.O. Getun

Abstract. The theoretical foundations of the creation of objects of mass sports infrastructure have been investigated and the problems of creation and maintenance of objects of mass sports infrastructure have been established. Investment activity in the creation of infrastructure facilities for mass sports in the Russian Federation has been analyzed, in particular, the need for infrastructure facilities for mass sports in the regions has been determined, the reasons for low investment activity in the creation of infrastructure for mass sports in the regions have been identified. It has been determined that a number of problems to a large extent hinder the emergence of new infrastructure facilities for mass sports and the successful functioning of existing ones. A functional approach to solving these problems will increase the pace of construction of mass sports facilities in the country, as well as make the sports sector more attractive for investors. It has been established that investment in sports has both an economic and a social aspect.

Keywords: mass sports, sports infrastructure, physical culture, sports facility, material and technical base, maximum occupancy, efficiency.

С каждым годом теме спорта в России уделяется всё больше и больше внимания. Для развития интереса к спорту среди всех слоёв населения необходимо обеспечить их функциональными объектами спортивной инфраструктуры. В рамках федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» введено в эксплуатацию 78 объектов массового спорта, и это лишь часть запланированного количества объектов [2].

При строительстве и эксплуатации объектов спортивной инфраструктуры возникает ряд проблем:

1. Материально-техническая база. Все элементы спортивной инфраструктуры должны соответствовать действующим нормативам и санитарно-гигиеническим требованиям [3]. Зачастую отсутствие достаточного уровня оснащённости становится проблемой, мешающей реализации всех этапов строительства, в том числе – сдаче объекта в срок. Хорошей материально-технической базы только на этапе открытия сооружения недостаточно, необходимо её поддержание на достаточном уровне и в ходе дальнейшей эксплуатации.

В приказе Министерства спорта РФ «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и эксплуатации некоторых видов спортивных сооружений» содержатся методические рекомендации по планированию спортивных зон, включённых в состав объектов спорта, для проведения спортивных мероприятий, требования, а также предложения по улучшению степени безопасности и эффективности эксплуатации объектов спорта [1]. Объекты инфраструктуры массового спорта, которые остались после проведения каких-либо международных соревнований, в равной мере должны соответствовать как российским, так и международным требованиям [8]. Безусловно, чем шире функционал объекта, тем большему количеству требований он должен соответствовать. Для некоторых проектов соблюдение всех норм на этапе создания и поддержание их в течение всего срока обслуживания становится настоящей проблемой.

В настоящее время достаточно распространена аренда с целевым назначением под спорт. Открываются спортивные залы, разнообразные кружки, групповые занятия по направлениям, любительские секции. Все это требует конкретных объектов, помогающих реализовывать спортивные услуги. Аренда помещений

для спорта может быть выделена в самостоятельный, динамично развивающийся сегмент рынка коммерческой недвижимости, отличающийся определёнными особенностями, среди которых наиболее важны конфигурация и локация помещения. Удачная локация – залог успеха. Должны удовлетворяться функциональные требования помещений под спорт, например, наличие душевых и раздевалок. Также распространена аренда помещений в торговых центрах под фитнес-клубы и небольших залов для проведения узкоспециализированных групповых занятий.

2. Финансирование. Согласно информации, которая содержится в отчёте о реализации федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы», следующим после Федерального бюджета источником финансирования является Консолидированный бюджет субъектов. Ещё одному источнику финансирования, а именно внебюджетным фондам, уделяется довольно много внимания. Однако этот источник средств всё ещё составляет меньшую часть в общей доле средств [4].

Существование следующих ограничений в значительной мере тормозит процесс привлечения инвестиций в спортивную инфраструктуру:

- налоговые обременения с учётом целевого назначения;
- отсутствие возможностей для реализации бизнес-проектов;
- отсутствие достаточного количества средств у населения для оплаты услуг на объектах спорта;
- кадры.

Ещё одна проблема, которая зачастую усложняет процесс создания и обслуживания объектов инфраструктуры массового спорта, – недостаток квалифицированных кадров. Она касается специалистов различных уровней (квалифицированных тренерских кадров для работы с различными группами населения; медицинского персонала с опытом работы в спортивной сфере и знанием её особенностей; управленческих кадров в сфере физической культуры и спорта для правильного регулирования всех процессов, происходящих как внутри, так и вне объекта и обеспечения его успешного функционирования; профессионалов с юридическим образованием для обеспечения соответствия законодательным нормам в области физической культуры и спорта).

3. Посещаемость. Для того чтобы объект массового спорта успешно функционировал, необходимо поддерживать его посещаемость. От степени посещаемости спортивного сооружения напрямую зависит его окупаемость, а значит и успешность проекта. Обеспечение полной заполняемости отдельно стоящего объекта массового спорта – ещё одна довольно распространённая проблема. Того количества посетителей, которые сами приходят и регулярно занимаются спортом, смотрят матчи или принимают участие в соревнованиях, не хватает. Необходимо постоянно придумывать новые алгоритмы для увеличения заполняемости спортивного объекта.

В мировой практике удалось добиться повышения посещаемости за счёт совмещения спортивного объекта и торгово-развлекательных площадей. Например, в Торонто находится крытая арена Эйр Канада Центр площадью 62 тыс. кв. м и вместимостью до 19 800 болельщиков (1 % мест предназначен для лиц с ограниченными возможностями и их сопровождающих). В состав объекта, кроме спортивных площадок, входит несколько ресторанов и баров с различным меню. Арена используется не только как спортивный объект, но и в качестве театральной и концертной площадки, что обеспечивает максимальную заполняемость сооружения.

В РФ подобная практика только начинает приносить свои положительные результаты. ВТБ Арена в Москве, открывшаяся в 2018 г., включает в себя торговый центр Арена Плаза. Кроме ресторанов здесь функционируют фитнес-клубы и магазины атрибутики. На площадках также проводятся концерты. Всё это оказывает значительное влияние на рост посещаемости объекта и успешность его функционирования. Тем не менее, остаётся открытым вопрос применения подобной практики на менее масштабных проектах и внедрения её на региональном уровне.

С целью увеличения доли граждан страны, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 40 %, а уровня обеспеченности населения объектами спорта – до 48 %, в РФ был возобновлён физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» [5]. Итоги за весь период его совершенствования и внедрения следующие: более 12 млн граждан были зарегистрированы на официальном сайте ГТО; более 7,5 млн россиян приняли участие в выполнении комплекса нормативов; 3,3 млн чел. имеют высокие результаты, награждены знаками отличия ГТО. По результатам

2019 г. наблюдался прирост количества зарегистрированных на портале пользователей на 121 % по отношению к предыдущему году.

Таким образом, существование перечисленных проблем в значительной степени тормозит появление новых объектов инфраструктуры массового спорта и успешное функционирование уже существующих. Функциональный подход к решению данных проблем позволит повысить темпы строительства массовых спортивных объектов в стране, а также сделать спортивную сферу более привлекательной для инвесторов.

Одним из основных приоритетов политики развития в РФ является распространение здорового образа жизни, создание подходящих условий для этого. Расширение и модернизация объектов спортивной инфраструктуры обуславливает актуальность использования государственно-частного партнёрства, а также привлечение частных инвестиций. В настоящее время большая часть культурного и спортивного финансирования обеспечивается за счёт бюджетных инвестиций. Например, в 2015 г. 86 % инвестиций в области физической культуры и спорта осуществлялись за счёт бюджетных средств.

Государственно-частное партнёрство (далее – ГЧП) достаточно успешно используется в зарубежных странах для развития инфраструктуры. С помощью данного механизма осуществляется привлечение частных средств для решения общественно значимых задач. На сегодняшний день в РФ в процессе создания или реконструкции различных объектов находится 870 проектов ГЧП, 23 из которых относятся к сфере спорта и физической культуры, с объёмом частных вложений около 640 млрд руб. Многие из этих проектов носят региональный характер и удовлетворяют большую потребность в развитии инфраструктуры для водных, игровых видов спорта и спорта на льду. Препятствовать привлечению инвестируемых средств могут следующие факторы:

- стоимость строительства существенно отличается в каждом регионе вследствие отсутствия единых стандартов строительства объектов;
- отсутствие систематизации различных мер государственной поддержки для проектов государственно-частного партнёрства;
- недоверие потенциальных инвесторов к рассматриваемому инструменту финансирования;
- высокие банковские риски проектов.

Для успешной реализации проектов в сфере инфраструктуры массового спорта должны быть грамотно и эффективно выстроены отношения между государством, бизнесом и обществом. Долгое время эти три сферы существовали в РФ скорее параллельно, чем вместе. Необходимо, чтобы между предпринимателями и руководящими органами власти был выстроен диалог, направленный на осуществление совместных целей, одной из которых является совершенствование спортивной инфраструктуры.

Эффективными мерами поддержки предпринимательства в сфере спорта могут быть: открытие школ спортивного бизнеса, создание различных ассоциаций бизнесменов, корректировка законодательства [7]. В том числе, для эффективного взаимодействия государства и бизнеса в рамках ГЧП в спорте был создан специальный Межведомственный проектный офис, где объединены усилия Министерства спорта и Министерства экономического развития, а Аналитический центр при Правительстве РФ выступает в роли методологического партнёра [6].

Одной из проблем является недостаточный охват предпринимателей мерами поддержки и недоверие со стороны бизнеса к тому, что делает государство. Около 40 % представителей бизнеса не знают о мерах поддержки, и лишь 4–5 % пользуются ими. Такая тенденция сохраняется, несмотря на программы по льготному кредитованию, льготному лизингу и меры поддержки, которые регионы оказывают на местах.

Большую часть существующих спортивных объектов можно было бы использовать более эффективно. Сегодня функционирует достаточное количество специализированных центров поддержки предпринимателей, центры инноваций социальной сферы, центры поддержки экспорта, центры кластерного развития и многие другие. Чтобы понять, как эффективно управлять инвестиционными моделями создания объектов инфраструктуры массового спорта в РФ, необходимо прислушаться к мнению специалистов в данной отрасли.

Как отмечают эксперты, в среднем у 92 % существующих спортивных объектов отсутствует нормальное управление. Практически все объекты спортивной инфраструктуры находятся в собственности государства, их функционирование обеспечивается в основном из бюджетных средств, но государственные управляющие не пре-

следуют цель обеспечения востребованности этих объектов. Необходимо информировать местных и региональных служащих, каким образом можно взаимодействовать с предпринимателями, не нарушая при этом норм российского законодательства. При создании таких условий будет возможно обеспечить эффективное функционирование объекта, получение прибыли предпринимателем и беспрепятственное осуществление его основных функций, экономию государственного бюджета и сил властей.

В образе спортивного предпринимателя должны сочетаться следующие черты: обладание профессиональными спортивными знаниями или любовью к спорту и желание использовать их для создания прибыльного дела. В спортивном бизнесе есть масса направлений деятельности: управление ранее созданной инфраструктурой, разработка и производство спортивного инвентаря, фитнес-активности, цифровые сервисы.

Спорт можно продолжать популяризировать, но решающие изменения произойдут только тогда, когда спортивная деятельность сможет приносить выгоду всем: и гражданам, и руководству, и бизнесу, и государству. Такой позиции придерживается председатель Комитета по инновационным спортивным технологиям и здоровому образу жизни общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Давид Чичуа. Кроме бюджетной существует также внебюджетная часть финансовых средств на реализацию национальных спортивных проектов. Однако сейчас структура мер поддержки и возможности этой поддержки достаточно сложные. Первоочередная цель сегодня заключается в том, чтобы не только эффективно потратить государственные деньги, но и, привлекая бизнес, соблюсти его интересы, и в первую очередь гарантировать получение прибыли.

«Государство готово услышать предпринимателей и оказать им ту помощь, которая позволит совместно реализовать национальные проекты, достичь поставленных целей, – уверен Илья Винокуров, начальник Управления проектного менеджмента в госсекторе Аналитического центра, – В частности, если говорить о проекте «Спорт – норма жизни», то сейчас самое время для формирования эффективной системы мер поддержки МСП в спорте».

Необходимо использовать принципы и инструменты проектного управления, где есть ресурсное управление, работа со стейкхол-

дерами и функциональным заказчиком. Ещё на этапе планирования строительства объекта спортивной инфраструктуры необходимо учитывать, кто и как будет его использовать. Именно для этого создан межведомственный проектный офис. Государство активно перенимает эти принципы и старается всё чаще их использовать, создавая тем самым широкие перспективы для совместной работы с различными уровнями бизнеса.

Таким образом, прислушиваясь к мнению экспертов, можно увеличить доли малого и среднего спортивного бизнеса в экономике. Крайне важно, чтобы правительство постоянно обсуждало, какие меры с точки зрения бизнеса должны быть приняты, чтобы эта индустрия развивалась, и прислушивалось к рекомендациям со стороны предпринимательства. Только методом активного взаимодействия можно обеспечить успешное создание, функционирование и управление перспективными инвестиционными проектами создания объектов инфраструктуры массового спорта в РФ.

Библиографический список

1. Приказ Минспорта России «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и эксплуатации некоторых видов спортивных сооружений» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=537925#046621581208255725> (дата обращения: 24.01.2021).
2. Отчёт о ходе реализации государственной программы РФ «Развитие физической культуры и спорта» за 2019 год // Минспорта РФ. 2020. URL: minsport.gov.ru/2019/doc/OtchetGP_RFKS_2019.pdf (дата обращения: 23.01.2021).
3. *Арбузина Н.Р., Сушикова Т.С.* Тенденции и проблемы развития материально-технической базы в отрасли физической культуры и спорта // КиберЛенинка. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-problemy-razvitiya-materialno-tehnicheskoy-bazy-v-otrasli-fizicheskoy-kultury-i-sporta/viewer> (дата обращения: 23.01.2021).
4. *Воронина В.Т.* Динамика развития и финансирование спортивных сооружений в России // Иннов: электронный научный журнал. 2017. URL: <http://www.innov.ru/science/economy/dinamika-razvitiya-i-finansirovanie/> (дата обращения: 19.04.2020).
5. Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» // gto.ru – официальный сайт ГТО. URL: <https://www.gto.ru/news> (дата обращения: 11.05.2020).

6. Государство рассчитывает на поддержку малого предпринимательства в развитии спорта // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2019. URL: <https://www.ac.gov.ru/news/page/gosudarstvo-rasscityvaet-na-podderzku-malogo-predprinimatelstva-v-razvitii-sporta-21888> (дата обращения: 10.04.2020).
7. Малый бизнес в сферах спорта и экологии ждет помощи от государства // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2019. URL: <https://www.ac.gov.ru/news/page/malyj-biznes-v-sferah-sporta-i-ekologii-zdet-pomosi-ot-gosudarstva-22177> (дата обращения: 10.04.2020).
8. *Мамаев А.В., Батура О.В.* Проблемы правового регулирования развития на территориях муниципальных образований физической культуры и спорта // Юридическая наука. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-pravovogo-regulirovaniya-razvitiya-na-territoriyah-munitsipalnyh-obrazovaniy-fizicheskoy-kultury-i-sporta/viewer> (дата обращения: 27.01.2021).

Ю.О. Иванова

кандидат экономических наук

старший преподаватель, заместитель руководителя

по учебной и методической работе Департамента управления бизнесом факультета «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

E-mail: cardamina@gmail.com

Д.О. Гетун, С.П. Антоненко, А.А. Войнова

студенты

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА УДАЛЕННОЙ ОСНОВЕ

О.В. Маркова, А.Б. Конобеева

Аннотация. В статье рассматриваются управленческие аспекты перехода современной организации на режим удаленной работы сотрудников. По результатам проведенного в конце прошлого года исследования международной сетью консалтинговых фирм (KPMG) выявлено желание 70 % руководителей компаний частично или полностью перейти на удаленный формат работы даже после пандемийного периода. На основе анализа нормативных положений и обобщения практической деятельности организаций выделяются особенности удаленной работы персонала, организационно-правовые условия перехода на дистанционную форму труда. Методом синтеза и систематизации определяются организационные механизмы в соответствии с общими функциями управления, а также ожидаемые результаты от их реализации.

Ключевые слова: дистанционная, удаленная, надомная работа, пандемийный период, HR-специалисты, трудовые отношения, трудовой договор, регулирование режима труда, организационные механизмы, искусственный интеллект, нейросети.

ORGANIZATIONAL ARRANGEMENTS IN REMOTE LABOR MANAGEMENT

A.B. Konobeeva, O.V. Markova

Abstract. The article discusses the management aspects of the transition of the modern organization to the mode of remote work of employees. According to the results of a study conducted at the end of last year by an international network of consulting firms, 70 % of company executives wanted to partially or completely switch to a remote format of work even after the pandemic period. Based on the analysis of regulatory provisions and a synthesis of the practical activities of organizations, the features of remote work of personnel and the organizational and legal conditions for the transition to a remote form of labor are distinguished. The method of synthesis and systematization determines the organizational mechanisms in accordance with the general management functions, as well as the expected results from their implementation.

Keywords: remote, outwork, pandemic, HR specialists, labor relations, employment contract, regulation of the mode of work, organizational mechanisms, artificial intelligence, neuronets.

В период пандемии наиболее остро встает вопрос об организации труда персонала, работающего дистанционно. При этом следует

отметить, что законодательно данный процесс не так давно (с апреля 2013 г.) закреплен в Трудовом кодексе РФ (далее – ТК РФ), после чего стало возможным официально оформить трудоустройство такого работника. Но и сегодня актуальными являются вопросы эффективного управления трудовыми отношениями на удаленной основе.

По результатам проведенного в конце прошлого года исследования международной сетью консалтинговых фирм (KPMG) выявлено желание 70 % руководителей компаний частично или полностью перейти на удаленный формат работы даже после пандемийного периода. Из числа опрошенных 19 % отметили повышение результативности сотрудников на дистанционной работе, однако 69 % компаний опасаются, что самыми трудными организационными вопросами при внедрении удаленной работы станут вовлечение персонала в корпоративную культуру и адаптация новых сотрудников [4].

В соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» от 8 декабря 2020 г. № 407-ФЗ с 1 января 2021 г. изменилась гл. 49.1 ТК РФ [2]. В результате законодательных изменений появились новые понятия: постоянная удаленная работа; временная дистанционная работа; периодическая удаленная работа, когда дни работы в офисе чередуются с днями работы дома. В ст. 312.6 ТК РФ временная дистанционная работа определяется как один из вариантов организации труда сотрудников вне стационарного места работы. Важным изменением в законодательстве стала возможность временно перевести работника на удаленный формат работы. Ранее такой вариант был возможен, но в законе он прописан не был, в связи с чем кадровые и HR-специалисты испытывали сложности с оформлением такого варианта трудовых отношений. Теперь временную дистанционную работу утвердили официально, и это значительно облегчает ведение кадрового делопроизводства. Обычно срок временного перевода на дистанционку – 6 месяцев, но его можно изменить: срок перевода указывают в приказе или дополнительном соглашении к трудовому договору.

В трудовом законодательстве РФ делается различие между статусом «надомника» и «дистанционного работника» [1]. В обоих

вариантах, трудовые отношения с данными работниками устанавливаются на основе заключаемого трудового договора. В первом случае оговаривается, что надомник выполняет всю свою работу на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счет. При этом необходима аттестация рабочего места надомника в соответствии с оценкой необходимых для этого условий. Нанятый работник в данном случае самостоятельно определяет свое рабочее время. Дистанционные работники трудятся вне своего стационарного рабочего места, но при условии постоянного взаимодействия с работодателем посредством информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет. Таким образом, дистанционный работник сам выбирает приемлемое для эффективного труда место работы, проводить аттестацию которого нет необходимости, однако рабочее время данного работника строго регламентировано и контролируется со стороны руководства [7, с. 25].

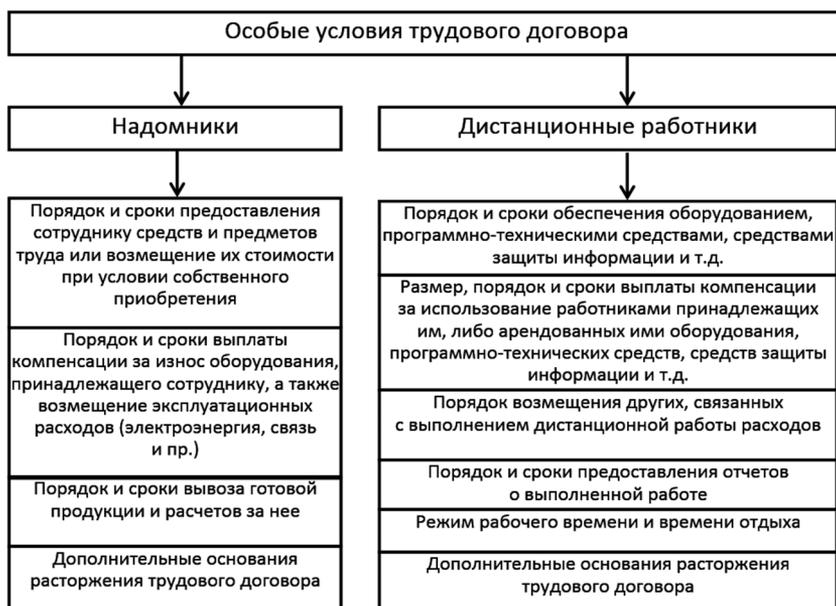


Рисунок 1. Отличия условий трудового договора [5]

Из определений ясно, что надомники, как правило, занимаются производством продукции на дому – швеи, упаковщики, сборщики и пр. Дистанционные же сотрудники занимаются, в основном, интеллектуальным или творческим трудом, причем не обязательно дома – они могут выполнять трудовую функцию за городом (на даче), в транспорте, в общем, где им удобно. Дистанционно трудятся бухгалтеры, журналисты, дизайнеры, писатели и пр. Для более полного определения особенностей дистанционной работы на *рисунке 1* представлены отличия условий трудового договора при оформлении «надомников».

При переводе работников на удаленную работу, даже временно, у работодателя могут возникнуть соответствующие риски, включая отказ работника заключать дополнительное соглашение на удаленную работу, злоупотребления сотрудником из-за недостаточного регулирования режима рабочего времени и времени отдыха [6, с. 68].

Эпидемия коронавируса заставляет переводить сотрудников в хоум-офисы, однако, следует учитывать, что переход на дистанционный формат выгоден компаниям далеко не для всех профессиональных областей. Компании экономят и получают более качественный результат, когда переводят на дистанционный формат штатных маркетологов, PR-менеджеров, IT-специалистов, бухгалтеров, а также копирайтеров, редакторов, дизайнеров, фотографов, иллюстраторов, маркетологов, специалистов по рекламе, юристов и административный персонал, операторов колл-центров.

Однако не все работники могут это оценить, а некоторые относятся к удаленной работе как к отпуску, поэтому, чтобы не ухудшилась работа компании, в первую очередь необходимо определить организационные механизмы в управлении трудовыми отношениями на удаленной основе. Для иллюстрации выдвинутого утверждения обратимся к данным, представленным в *таблице 1*.

Для оперативного выполнения функции контроля необходимо обеспечить оперативную техническую поддержку для сотрудников. Техническому персоналу предстоит быстро реагировать на любые проблемы с оборудованием и ПО, которые возникнут у сотрудников, переведенных на удаленный формат работы: необходимо будет тестировать качество и объем связи, типичные затруднения для принятия решения – нужно ли дополнительно подключать от-

Таблица 1

**Организационные механизмы в управлении трудовыми отношениями
на удаленной работе**

	<i>Функция управления</i>	<i>Используемые механизмы</i>	<i>Результат</i>
1	Планирование	Проведение вебинаров и очных тренингов для отработки навыков дистанционной работы и определения особенностей удаленной работы персонала	Быстрая адаптация сотрудников к новому режиму дистанционной работы, сохранение производительности и качества труда
2	Организация	Модернизация организационной культуры, разработка подробных инструкций для удаленной работы. Оформление дополнительных соглашений к трудовому договору каждого сотрудника при переходе на удаленную работу	Соблюдение правил и процедур, позволяющих удаленному сотруднику самостоятельно организовать свой труд и обеспечить требования работодателя
3	Мотивация	Адаптированные программы признания и поощрения, учитывающие изменившиеся условия труда и возможности удаленных сотрудников. Применение технологий нейросетей employee experience для выявления эмоционального состояния и вовлеченности удаленного сотрудника	Устранение у удаленных сотрудников ощущения незаметности, подтверждение своей значимости и повышение вовлеченности в дела компании
4	Координация	Составление регламентов и графиков для координации согласованной работы на удаленной основе. Публичная отчетность проделанной работы перед членами трудового коллектива. Мониторинг результатов работы за определенный период, выявление проблем и их причин	Гибкая занятость и индивидуальный график работы обеспечивают индивидуальный подход к удаленному сотруднику и эффективное использование его потенциала. Оперативное согласование изменений и совместное решение проблем определяют действенные механизмы в конкретной ситуации
5	Контроль	Оперативная связь на основе современных технических средств и информационных технологий. Формализация требований в технических условиях обеспечения удаленной работы. Отслеживание в режиме онлайн деятельности удаленного сотрудника с помощью ИКТ, например, программы Kickidler	Отсутствие случаев сбоя оперативной дистанционной связи, своевременное получение и обмен информацией. Оперативное отслеживание результатов и качества работы удаленного сотрудника. Использование общих для всех дистанционных работников подходов и методов контроля, что повышает объективность оценки их труда

дельное ПО, прописывать маршрутизацию задач и пр. Для организации рабочего места дистанционного работника следует заранее определить необходимые условия к технической стороне удаленной работы, озвучить сотрудникам базовые требования к качеству связи (скорость Интернета, ширина канала и др.), а также подходящие для работы программы.

Перестроиться психологически не менее важно, чем технически, и здесь поможет модернизация организационной и корпоративной культуры, формирование правил и принципов удаленной работы персонала, разработка исчерпывающих инструкций по работе с информационно-техническими средствами связи. Для повышения уровня мотивации работников необходимо обозначить им личные выгоды и преимущества удаленной работы. Завершить адаптацию при переходе на дистанционный формат поможет проведение вебинаров и очных тренингов.

Необходимым элементом организационного механизма перехода на удаленную работу персонала будет заключение кадровой службой дополнительного соглашения к трудовому договору каждого работника: в данном документе указывается срок действия данного режима работы и условия перехода на прежний, а также порядок действий по истечении срока удаленного режима работы. Кроме того, следует учесть компенсацию затрат дистанционным работникам на эксплуатацию личного ПК (или ноутбука), пользования ресурсов домашнего Интернет, мобильной связи, расходных материалов для печати и др. для исполнения трудовых функций.

Так как работники, трудящиеся на удаленной основе, выполняющие те же должностные обязанности, сменив при этом только место и условия работы, оплачивать их труд следует так же, как и офисным работникам. Дополнительным мотивационным механизмом будут адаптированные программы признания и поощрения, учитывающие изменившиеся условия труда и возможности удаленных сотрудников. Удаленным работникам больше, чем штатным сотрудникам, важно видеть подтверждение своей значимости и заметности в организации, а для этого наилучшим образом подойдет механизм обратной связи с руководством компании и линейными менеджерами: информирование о целях, событиях, решениях компании будет способствовать созданию общей картины происходящего в организации.

Необходимо также закрепить за удаленными сотрудниками полномочия выдвигать идеи и предложения, подчеркивая их значимость в общей деятельности организации. Периодичность и сроки взаимодействия должны быть заранее известны дистанционным работникам, поэтому данные параметры можно зафиксировать в регламентах ежедневной работы, встреч, общения. Повестка онлайн-встреч по видеоконференции также заранее оговаривается руководством компании, причем на видеоконференции должны присутствовать и высказываться все, включая руководителя. Некоторые отчеты о выполненной индивидуальной работе могут носить общедоступный характер, чтобы таким образом создавать атмосферу командной работы и условия причастности к коллективным результатам труда. Коммуникации в дистанционном формате лучше осуществлять не только между руководителем и подчиненным, но и среди участников команды, чтобы предотвратить или конструктивно решать возникающие конфликты.

Удаленные специалисты могут обозначить границы личного и рабочего времени. Для прозрачности данный график необходимо заранее согласовать с руководством, приоритетом при этом является достижение поставленных целей в нужные сроки, с надлежащим качеством. Руководству желательно постоянно проводить мониторинг результативности и качества труда до и после изменения режима труда сотрудника и обсуждать выявленные проблемы и трудности с удаленным специалистом.

Сегодня современные информационные технологии помогают руководителю контролировать занятость удаленных сотрудников, например, использование программы Kickidler позволит определить фактическое время, которое работник потратил на работу с документами. При этом, если документ держать просто открытым, то время учитываться не будет; считается только то время, которое сотрудник тратит, например, на печать или поиск информации. Хорошие результаты дает также возможность совместной работы с документами и периодическое, допустим раз в час, снятие Print Screen с компьютера сотрудника.

Удаленная работа с сотрудниками компании вызвала необходимость усиления внимания к анализу эмоционального самочувствия и благополучия работников, в связи с чем набирают популярность

используемые технологии employee experience для распознавания нейросетями профессионального выгорания сотрудников, которые позволяют выявлять или даже предсказывать проблемы в режиме реального времени. Для этого применяются решения на базе искусственного интеллекта, которые комбинируют так называемую активную и пассивную аналитику: активная аналитика – это умные пульс-опросы сотрудников, пассивная аналитика изучает сотрудничество в корпоративных системах (с разрешения сотрудника), частоту взаимодействия с клиентами, тональность, семантику, их динамику на протяжении определенного периода времени [3].

Если, несмотря на все вышеперечисленные меры и использованные механизмы, удаленные сотрудники проявляют низкую трудовую дисциплину и не выходят на связь с руководством компании, необходимо в первую очередь разобраться в причинах данного обстоятельства и только потом предпринимать соответствующие административные меры.

В заключение хотелось бы отметить, что работодателю не стоит опасаться дистанционной работы сотрудников и относиться как к неэффективному способу организации трудовых отношений. Не следует также использовать альтернативные пути, чтобы избежать данной формы занятости, например, отправлять сразу весь коллектив в административный отпуск или принуждать сотрудников оформлять отпуск за свой счет.

Только при правильном применении соответствующих механизмов управления трудовыми отношениями на удаленной основе можно эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы в объективно сложившихся обстоятельствах.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» . URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 23.01.2021).
2. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой Кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях № 407-ФЗ от 8 декабря 2020 г. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370070/ (дата обращения: 23.01.2021).

3. Бизнес стремится оценить эффект от перехода в дистанционный режим и понять, как он сказался на сотрудниках: интервью с Давидом Ян, основателем и членом совета директоров группы компаний АBBYY. 8 марта 2021 г. URL: <https://mustread.kpmg.ru/interviews/cifrovizaciya/biznes-stremitsya-otsenit-effekt-ot-perekhoda-v-distantsionnyy-rezhim-i-ponyat-kak-on-skazalsya-na-s/> (дата обращения: 23.01.2021).
4. Действия HR в ситуации пандемии: результаты третьего опроса. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/12/hr-actions-in-pandemic-survey-part-3.html> (дата обращения: 23.01.2021).
5. *Комиссарова Т.Ю.* Надомный труд VS дистанционная работа // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 7.
6. *Лобанова А.С.* Особенности работы компаний при переходе на удаленную работу // Актуальные исследования. 2021. № 2 (29).
7. *Уракова Е.В.* Дистанционная работа и ее внешнее сходство с другими видами работ: плюсы, минусы // Кадровик. 2020. № 12.

А.Б. Конобеева

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент

доцент кафедры менеджмента

Московский Международный университет

E-mail: a.rjabowa@yandex.ru

О.В. Маркова

кандидат экономических наук, доцент

доцент кафедры менеджмента

Московский Международный университет

E-mail: markovaolga@yandex.ru

МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ «ФОРМИРОВАНИЕ» НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Н.Н. Торопова

Аннотация. В статье аргументируется необходимость использования фактора жизненного цикла развития организации при построении комплексной системы поиска и отбора персонала. Предлагается методика повышения интегральной эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование», апробированная на производственном предприятии фармацевтической отрасли промышленности. Предлагается система показателей эффективности процесса поиска и отбора персонала на этапе «Формирование» для исследуемого предприятия, являющихся ключевыми для данного этапа развития организации. Рекомендован механизм расчета значения показателя интегральной эффективности системы поиска и отбора персонала для исследуемого предприятия на этапе жизненного цикла «Формирование». В соответствии с методикой проведен анализ эффективности используемых источников привлечения кандидатов для исследуемого предприятия, даны рекомендации для совершенствования системы найма персонала организации на данном этапе развития жизненного цикла организации.

Ключевые слова: эффективность системы поиска и отбора персонала, жизненный цикл развития организации.

METHODOLOGY FOR IMPROVING THE INTEGRATED EFFICIENCY OF THE PERSONNEL SEARCH AND SELECTION SYSTEM AT THE «CREATION» STAGE AT A MANUFACTURING ENTERPRISE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

N.N. Toropova

Abstract. There are considered necessity arguments for the life cycle factor of the organization's development in the construction of a comprehensive personnel search and selection system in this article. A method is proposed to enhance the integral efficiency of the personnel search and selection system at the «Creation» stage, approved in a production enterprise of pharmaceutical industry, a indicators efficiency system of the personnel search and selection process at the «Creation stage» for the company is proposed, which are the key for this development organization stage, recommended the calculating mechanism the

value of the integrated efficiency of the personnel search and selection system at the «Creation» stage for the company. In accordance with the methodology, the effectiveness analysis of the attract candidates sources for the enterprise study is carried out, the improving organization's recruitment recommendations at this «Creation stage» of the organization's life cycle development are given.

Keywords: efficiency of the personnel search and selection system, the life cycle of the organization's development.

Для современных коммерческих производственно-торговых организаций крайне остро стоит вопрос подбора высококвалифицированного, лояльного к организации персонала, мотивированного на развитие и длительную работу именно в этой организации. «Профессиональные качества персонала и его способность адаптировать работу организации к условиям изменяющейся внешней среды непосредственно связаны с уровнем конкурентоспособности организации на рынке» [5]. В большинстве крупных коммерческих организаций открываются торговые филиалы, обособленные логистические, производственные структурные подразделения, создаются собственные дилерские сети. Одни структурные подразделения находятся на стадии «Формирование», другие переживают период «Роста» и «Стабилизации», третьи становятся нерентабельными и закрываются. При этом головные компании также находятся на различных этапах организационного развития: одни открываются, другие уходят с рынка. «По статистике, на одну открывающуюся компанию в РФ приходится 2,3 закрывшихся. Сотни тысяч фирм живут менее года. В 2019 г. в России каждая пятая компания закрылась», – такие данные приводит в своем исследовании международная аудиторско-консалтинговая сеть «FinExpertiza». Почти половина из ушедших с рынка компаний просуществовала менее одного года. По данным «FinExpertiza», в 2019 г. число закрывшихся компаний в России составило 611,8 тыс., открывшихся – всего 264,6 тыс. Всего за три года количество компаний сократилось почти на одну пятую: в 2017 г. в России насчитывалось 3,8 млн активных предприятий, в 2019 г. таковых осталось 3,1 млн» [10].

В данной ситуации тактический метод «точечного подбора» более или менее подходящего персонала не отвечает потребностям современной организации, возникает необходимость построения комплексной эффективной системы поиска и отбора персонала

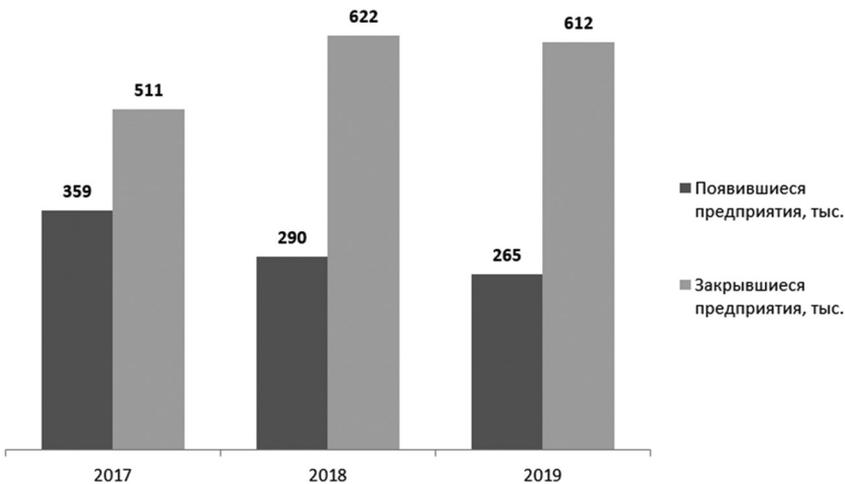


Рисунок 1. Сокращение числа предприятий по РФ в 2017–2019 гг. [10]

в соответствии со стратегическими целями развития организации и этапом жизненного цикла организации в целом (или ее структурного подразделения). При решении данной задачи появляется проблема выбора ориентиров построения системы найма персонала, от правильного выбора которых зависит комплекс методов, алгоритмов поиска и отбора персонала, показателей эффективности и других необходимых инструментов и кадровых процедур. Главным таким ориентиром, по мнению автора, является фактор этапа развития организации в соответствии со стадией жизненного цикла организации. Использование концепции жизненного цикла [1; 3; 4] в практике управления персоналом помогает менеджерам выявить ключевые проблемы, характерные для данной стадии, и выработать своевременные и адекватные пути их решения. Согласно концепции жизненного цикла в развитии организации выделяются различные этапы: формирование, рост, стабилизация, кризис. Методы управления персоналом, которые с успехом применяются на одной стадии, могут быть неэффективны на другой. «Организации используют активные методы поиска и отбора персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше кандидатов, удовлетворяющих

критериям, сформулированным работодателем» [6]. Если на этапе интенсивного роста основная задача – быстро подобрать лояльный персонал на ближайшие 1–2 года без предъявления высоких требований к профессиональным качествам будущих сотрудников для выполнения текущих задач предприятия – и далее вырастить из них будущих руководителей, то на этапе «Стабилизации» возрастают требования к изначально высоким профессиональным качествам персонала. Требования к высокому уровню лояльности персонала становятся не очень значимыми, сроки подбора становятся менее жесткими.

В последнее время в исследованиях по управлению персоналом авторами предпринимается попытка решить некоторые локальные проблемы в сфере управления персоналом, связанные с определенной стадией развития организации. А. Титова, В. Бондаренко рассматривают особенности реализации основных функций управления персоналом на разных этапах жизненного цикла, формулируя только самые общие характеристики и особенности основных функций управления персоналом [9]. О.С. Гапонова, Е.П. Сидоренко рассматривают задачи создания системы оплаты труда на различных стадиях организационного развития компании [2]. М.В. Попадьюк рассматривает вопросы создания модели системы управления развитием потенциала персонала компании на различных этапах её жизненного цикла и критерии результативной реализации данной модели в проектной организации [9].

Проведенный анализ подходов к изучению особенностей построения системы управления персоналом в зависимости от стадий жизненного цикла показал, что в них не уделяется достаточного внимания вопросам и проблемам построения эффективной системы поиска, отбора персонала. Хотя именно задачи, реализованные в данной подсистеме, закладывают фундамент эффективности всей системы управления персоналом организации.

Для HR-специалиста существует необходимость разработки механизма управления эффективностью системы найма персонала в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия. Возможность заранее определить стадию жизненного цикла развития организации позволяет определить общую стратегию построения системы найма персонала, способствует определению возможных

рисков, служит поддержкой в планировании тех ли иных управленческих действий.

Предметом исследования является разработка механизма повышения интегральной эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе жизненного цикла «Формирование» на производственном предприятии фармацевтической отрасли.

При проведении исследования и изложения материала были применены следующие методы исследования и научные подходы: системный подход, концепция жизненного цикла организации, общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, индукция, метод экспертных оценок, методика расчета интегральной эффективности), а также специальные методы исследования (наблюдение, формализация, отбор и ранжирование, сравнение, структурный анализ, таблично-графический и диаграммный способ представления данных).

Предложенная автором методика была апробирована в ООО «АБОЛмед» – типичной организации, работающей на фармацевтическом производственном рынке. Предприятие ООО «АБОЛмед» было создано для производства антибактериальных химиопрепаратов в апреле 1998 г. Первоначально основу предприятия составляли производственные мощности в городе Видное Московской области. Первая серия продукции (цефалоспориновый антибиотик «Нацеф») была выпущена в ноябре 1998 г. [7]. В 2004 г. была пущена в эксплуатацию первая очередь завода в филиале ООО «АБОЛмед» в г. Новосибирск. К концу 2004 г. компания производила 10 антибиотиков для инъекций различных групп. В октябре 2009 г. на новосибирском заводе компании было запущено производство антимикробных препаратов в форме инфузионных растворов. Оборот компании в 2008 г. составлял 1,7 млрд руб., чистая прибыль – 64 млн руб. «АБОЛмед» разрабатывал, производил и осуществлял дистрибуцию фармацевтической продукции, работая через созданные филиалы и торговые представительства. К 2010 г. «АБОЛмед» являлся одним из основных поставщиков госпитальных антибиотиков для российских больниц. Объёмы производства новосибирского филиала «АБОЛмед» в 2009 г. составили 12,5 млн флаконов. По данным от 2010 г., «АБОЛмед» – единственный в России производитель антибиотиков, относящихся к классу монобактамов. По итогам апреля 2010 г. объём производ-

ства компании составлял около 7 млн долл. за месяц. Однако после серии судебных процессов 2014–2016 гг. деятельность компании значительно сократилась. По данным в системе «Seldon.Basis», в 2015 г. выручка компании составила 230 млн руб. (сократилась на 622,55 млн руб. по сравнению с соответствующим показателем 2014 г.), чистый убыток достиг 53,32 млн руб. (в 2014 г. чистый убыток составлял 82,8 млн руб.). С 2015–2017 гг. деятельность предприятия практически не велась.

Правопреемником организации с 2015 г. является ООО «ПФК “Пребэнд”».

Исследование проводилось в 2000–2010 гг. В этот период проводились диагностические и оценочные мероприятия, принимались управленческие решения. В данной работе рассматриваются вопросы повышения эффективности процесса найма персонала в предприятии ООО «АБОЛмед» (далее исследуемое предприятие) на этапе «Формирование» в период 2000–2001 гг. Предложенные результаты исследования применялись для всех структурных подразделений предприятия, филиалов, торговых представительств, дочерних компаний, находящихся на соответствующем этапе организационного развития «Формирование» – ООО «АБОЛмед Торговый ДОМ» (2001–2003 гг.), ООО «АБолмед СПБ» (2003–2006 гг.), ООО «ФПК-АБОЛмед» (2008–2011 гг.), ООО «АБОЛмед Волга-Фарм» (2007–2010 гг.), ООО «АБОЛмед Фарм-Юг» (2007–2010 гг.), ООО «Лимо» (2010–2013 гг.), ООО «Дисплей» (2008–2011 гг.), также результаты исследования были рекомендованы для 42 региональных торговых представительств исследуемого предприятия (Абакан, Архангельск, Вологда, Екатеринбург, Киров, Краснодар, Нижний Новгород, Омск и др.).

В результате проведенного анализа на исследуемом предприятии были выявлены следующие проблемы, связанные с наймом персонала: высокие показатели текучести персонала, особенно среди вновь поступивших на работу в организацию и проработавших более одного года – 48,39 %; низкий показатель профессионального продвижения среди вновь подобранного персонала – 22,58 %; субъективность подбора персонала оказывала негативное влияние на развитие корпоративной культуры (по Рекомендациям работников подбиралось 54,8 % всех кандидатов см. *рисунок 2*); низкая скорость и качество подбора персонала.

Рассмотрим определение интегральной эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование» в исследуемом предприятии.

Для совершенствования системы поиска и отбора персонала исследуемого объекта автором использовалась методика расчета интегральной (обобщенной, синтетической, сводной) эффективности путем объединения совокупности наиболее значимых измеряемых показателей в единое целое с использованием значений веса каждого показателя. Потребность в проведении интегральной оценки возникает в связи с тем, что частные индикаторы, описывая те или иные явления, не позволяют получить комплексное представление о состоянии объекта исследования.

Автором предложены ориентиры – критерии оценки состояния системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование» – показатели эффективности системы поиска и отбора персонала. Выбор критериев определен спецификой деятельности организации и выявленными в исследовании проблемами.

На стадии «Формирование» автором было предложено рассматривать следующие количественные показатели результативности процесса поиска и отбора персонала (*таблица 1*), определены значимость (вес) каждого показателя с учетом стратегии развития исследуемого предприятия. В исследовании значимость (вес) каждого критерия определялись методом экспертных оценок.

Первый показатель $K_{мет}$ (показатель наличия и использования специальных методик отбора персонала) позволяет более объективно оценить кандидатов по критериям отбора. На этапе «Формирование» в исследуемом предприятии автором определено весовое значение данного показателя – 0,1 ($\omega_1 = 0,1$), что вызвано необходимостью формирования базы для объективного отбора персонала с использованием высоковалидных методик отбора персонала всеми участниками процедуры поиска и отбора персонала.

Второй и третий показатели ($K_{исн}$, $K_{смаб}$) автором предложены как основные показатели эффективности системы найма персонала на этапе «Формирование». Предложены весовые значения данных показателей $\omega_2 = 0,25$, $\omega_3 = 0,25$.

Четвертый показатель $K_{проф}$ (доля сотрудников, получивших профессиональное продвижение и повышение по службе за период

Таблица 1

**Показатели эффективности системы поиска и отбора персонала
на этапе «Формирование» для исследуемого предприятия**

	<i>Показатель эффективности системы найма персонала</i>	<i>Описание значения показателя</i>	<i>Обозначение показателя эффективности</i>	<i>Значение веса данного показателя на этапе «Формирование»</i>
	Качество построения системы поиска и отбора персонала			
1	Наличие и использование специальных методик отбора персонала	Показатель характеризует наличие и использование высоковалидных методик (валидность выше 55 %) (структурированное интервью, тесты, кейсы, деловые игры) [14]	$K_{мет}$	$\omega_1 = 0,1$
	Отбор и текучесть кандидатов			
2	Доля сотрудников, прошедших испытательный (3 мес.) срок	Показатель определяет долю сотрудников, проработавших в организации свыше периода – 3 месяцев к общему количеству, кандидатов, принятых в организацию	$K_{исп}$	$\omega_2 = 0,25$
3	Доля сотрудников, проработавших в данной должности более 1 года	Показатель определяет долю сотрудников, проработавших в организации свыше периода – 1 год к общему количеству кандидатов, принятых в организацию	$K_{стаб}$	$\omega_3 = 0,25$
	Качество закрытия вакансий			
4	Доля сотрудников, получивших профессиональное продвижение и повышение по службе за период 1 год	Доля сотрудников, получивших профессиональное продвижение и повышение по службе за период 1 год к общему количеству кандидатов, принятых на работу в организацию	$K_{проф}$	$\omega_4 = 0,2$
	Скорость закрытия вакансий			
5	Средний срок подбора персонала на одну вакансию	Рассчитывается относительно установленного нормативного срока подбора по категориям персонала	$K_{вр}$	$\omega_5 = 0,2$

Примечание: составлено автором

1 год) также предложен автором как один из основных показателей эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование». Он демонстрирует качество закрытия вакансий на данном этапе развития организации, а также объективную оценку эффективности работы сотрудников. Определено весовое значение определено как: $\omega_4 = 0,2$.

Пятый показатель $K_{\text{вп}}$ демонстрирует среднюю скорость подбора персонала на одну вакансию относительно нормативных сроков подбора персонала. Показатель является одним из важных показателей эффективности на этапе «Формирование», определено весовое значение данного показателя на этапе «Формирование»: $\omega_5 = 0,2$.

Показатели эффективности K_i рассчитываются расчетно-аналитическим способом и имеют числовое значение в виде процентов, которые далее переводятся в коэффициенты и баллы в соответствии с весом ω_i каждого показателя.

Автором рекомендована формула интегральной оценки эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование» в соответствии с значениями ω_i (таблица 1):

$$K_{\text{эфсн}} = \omega_1 K_{\text{мет}} + \omega_2 K_{\text{исп}} + \omega_3 K_{\text{стаб}} + \omega_4 K_{\text{проф}} + \omega_5 K_{\text{вп}} \quad (1)$$

$$K_{\text{эфсн}} = 0,1K_{\text{мет}} + 0,25K_{\text{исп}} + 0,25K_{\text{стаб}} + 0,2K_{\text{проф}} + 0,2K_{\text{вп}}, \quad (2)$$

где:

$\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5$ – удельный вес (значимость показателей эффективности системы поиска и отбора персонала, характеризующие отдельные стороны функционирования системы поиска и отбора персонала) ($\sum \omega_i = 1$).

Проведём анализ эффективности использования отдельных источников поиска и отбора руководителей и специалистов на этапе «Формирование» в исследуемом предприятии.

Для выявления критических точек процесса поиска и отбора персонала в исследуемом предприятии на этапе жизненного цикла «Формирование» и принятия корректирующего управленческого решения автором проведен анализ эффективности использования различных источников найма персонала в соответствии с показателями эффективности системы поиска и отбора персонала на этапе «Формирование».

В силу особенностей подбора персонала исключительно руководителями организации в начальной фазе этапа «Формирование» значение показателя «скорость подбора персонала» не была регламентирована, но в ходе исследования для оптимизации процесса найма персонала автором были определены нормативные значения показателя «средний срок подбора персонала» – 7–21 дней в зависимости от категории персонала, закрепленные в дальнейшем в локальных нормативных актах предприятия: для руководителей высшего звена – 21–30 дней, для руководителей отделов – 14–21 дней, для специалистов – 7–14 дней, для служащих и рабочих – до 7 дней.

Для расчета значений показателя $K_{\text{вр}ij}$ для используемого i -го источника привлечения кандидатов в разрезе j -категории персонала используется формула (3).

$$K_{\text{вр}ij} = N_{ic} / V_{ij}, \quad (3)$$

где:

V_{ij} – средний срок подбора персонала по i -му источнику в разрезе j -категории персонала;

N_{ic} – значение нормы показателя «Средний срок подбора персонала на одну вакансию» для i – категории персонала.

$$K_{\text{вррек}} = (21/52 + 14/35.6 + 14/35.2 + 7/25 + 7/21) : 5 = 0.36 \text{ (36 \%)};$$

$$K_{\text{врсми}} = (7/21.67 + 7/15 + 7/15.33) : 3 = 0.42 \text{ (42 \%)};$$

$$K_{\text{врвн}} = (14/28 + 7/57) : 2 = 0.31 \text{ (31 \%)}.$$

Итоговое значение показателя $K_{\text{вр}}$ на этапе «Формирование» определяется формулой (4).

$$K_{\text{вр}} = \sum K_{\text{вр}i} \cdot Q_i, \quad (4)$$

где:

Q_i – доля привлеченных кандидатов по i -му источнику к общему количеству привлеченных кандидатов;

$K_{\text{вр}i}$ – значение показателя $K_{\text{вр}}$ по i -му источнику привлечения кандидатов.

Итоговое значение показателя $K_{\text{вр}}$ на этапе «Формирование» представлено в *таблице 2*.

Таблица 2

**Значение показателя K_{ep} на этапе «Формирование»
для исследуемого предприятия**

	<i>Количество кандидатов, привлеченные за период</i>	<i>Доля привлеченных кандидатов по i источнику к общему количеству привлеченных кандидатов Q_i</i>	<i>Значение показателя для i-го источника привлечения кандидатов K_{epi}</i>	<i>Значение показателя K_{ep} по источникам привлечения кандидатов K_{epi} с учетом веса каждого источника</i>
Рекомендации	17	0.55	36 %	19.8 %
СМИ (Интернет)	11	0.35	42 %	14.7 %
Внутренний источник	3	0.1	31 %	3.1 %
Итого	31	1 (100 %)		$\sum K_{epi} \cdot Q_i (4) = 37,6 \%$

Примечание: составлено автором

$$K_{ep} = 0,55 \cdot 36 \% + 0,35 \cdot 42 \% + 0,097 \cdot 31 \% = 19,8 + 14,7 + 3,10 = 37,6 \%$$

Значение показателя «Средний срок подбора на одну вакансию» на этапе «Формирование» не является высоким вследствие использования преимущественно относительно медленных источников подбора персонала (рекомендации) и жестких сроков подбора персонала.

Основными методами отбора персонала на этапе «Формирование» были: рассмотрение резюме и биографический анализ данных, простое анкетирование по формальным критериям (валидность метода 0,35–0,38) [11], неструктурированное интервью (валидность метода 0,19–0,6), проверка рекомендаций (валидность метода 0,26). На данном этапе развития организации в компании отсутствовала служба управления персоналом, поиск и отбор кандидатов осуществляли непосредственно руководители структурных подразделений, при этом использовались преимущественно методы отбора персонала с валидностью менее 55 %. Итоговое значение показателя $K_{мет}$ на этапе «Формирование» равно 0.

Проанализируем эффективность использования источников поиска и отбора ключевых сотрудников и руководителей в компании ООО «АБОЛмед» на этапе «Формирование» в соответствии с показателями эффективности $K_{исп}$, $K_{стаб}$, $K_{проф}$, K_{ep} .

На основании проведенного исследования было выявлено, что на стадии «Формирование» решение задачи обеспечения предприятия необходимым ему квалифицированным персоналом осуществлялось преимущественно на основании личных связей первых лиц организации. В дальнейшем использовались другие источники привлечения кандидатов (рисунок 2).

Основными источниками поиска персонала на этапе «Формирование» являлись «Рекомендации», «СМИ», «Внутренний источник». По рекомендациям (54,84 %) на данном этапе подбирались руководители и ведущие специалисты производственного подразделения, руководители и ведущие специалисты подразделения бухгалтерия, отдела оптовых продаж, торговые представители, другие руководители и ключевые специалисты. На предприятии также использовался источник СМИ – газета «Работа для Вас» в г. Москве и регионах, «Видновские вести» г. Видное Московской области (35,48 %); по данному источнику подбирались рядовые специалисты, менеджеры по продаже в регионе, технические специалисты, водители. На предприятии использовался «Внутренний источник» – при переводе успешных сотрудников организации и специалистов различного уровня на ответственные должности (9,68 %). Вследствие сложившейся технической и финансовой ситуации интернет не был популярен в компании на стадии «Создание», поэтому в данном исследовании «СМИ» объединен с «интернетом».

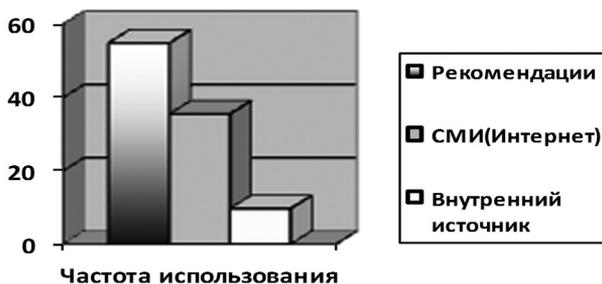


Рисунок 2. Структура частоты использования источников поиска и отбора персонала ООО «АБОлмед» на этапе «Формирование»

Примечание: составлено автором

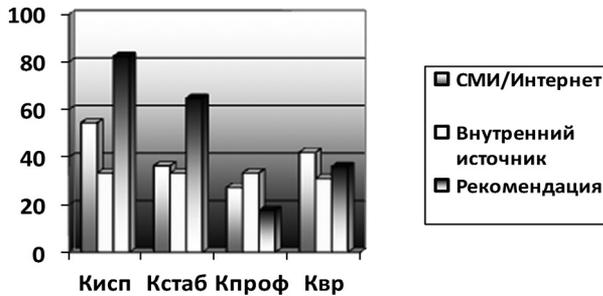


Рисунок 3. Интегральная эффективность использования источников поиска и отбора специалистов и руководителей в исследуемом предприятии на этапе «Формирование» в соответствии с показателями эффективности

$$K_{исп}, K_{стаб}, K_{проф}, K_{вр}$$

Примечание: составлено автором

Значения интегральной эффективности использования источников поиска и отбора сотрудников и руководителей в исследуемом предприятии на этапе «Формирование» в соответствии с показателями эффективности $K_{исп}$, $K_{стаб}$, $K_{проф}$, $K_{вр}$ представлены на *рисунке 3*. Данные получены расчетно-аналитическим способом.

По предложенной автором методике рассмотрим значение показателей интегральной эффективности используемых источников поиска и отбора персонала на этапе «Формирование» в исследуемом предприятии.

$$K_{ЭффнРек} = 0,1 \cdot K_{мет} + 0,25K_{исп} + 0,25K_{стаб} + 0,2K_{проф} + 0,2K_{вр} = 0,25 \cdot 82,35 + 0,25 \cdot 64,70 + 0,2 \cdot 17,65 + 0,2 \cdot 36 = 47,5 \% \quad (1 \text{ место})$$

$$K_{ЭффнСМИ/Инт} = 0,1 \cdot K_{мет} + 0,25K_{исп} + 0,25K_{стаб} + 0,2K_{проф} + 0,2K_{вр} = 0,25 \cdot 54,55 + 0,25 \cdot 36,36 + 0,2 \cdot 27,27 + 0,2 \cdot 42,0 = 36,58 \quad (2 \text{ место})$$

$$K_{ЭффнВн} = 0 \cdot K_{мет} + 0,25K_{исп} + 0,25K_{стаб} + 0,2K_{проф} + 0,2K_{вр} = 0,25 \cdot 33,33 + 0,25 \cdot 33,33 + 0,2 \cdot 33,33 + 0,2 \cdot 31 = 29,53 \quad (3 \text{ место})$$

Полученные в результате исследования данные демонстрируют эффективность источника «Рекомендации» на этапе «Формиро-

вание» (1 место), однако результативность источника демонстрирует понижение по третьему показателю $K_{\text{проф}}$ – приглашенные по рекомендациям сотрудники работают продолжительное время, однако не получают дальнейшего продвижения по службе при изменении стоящих перед предприятием задач.

Источник «СМИ (Интернет)» демонстрирует стабильно второй результат по всем трем показателям результативности и первый результат по показателю скорости закрытия вакансии, однако его значения невысокие.

«Внутренний источник» демонстрирует третье место по первым двум показателям, однако по третьему показателю $K_{\text{проф}}$ демонстрирующему профессиональное продвижение за период один год, внутренний источник демонстрирует первое место. Внутренний источник использовался при ротации успешных сотрудников производственного подразделения, принятых при использовании других источников подбора персонала на должности будущих руководителей, в перспективе дальнейшего профессионального использования сотрудников показывает хорошие результаты.

Для повышения эффективности источника «СМИ(Интернет)» автором было рекомендовано разработать полный перечень критериев отбора персонала на основные вакансии предприятия, должностные инструкции на все должности организации, а также использование высоковалидных методов отбора персонала (тесты, кейсы, деловые игры и др.), не ограничиваясь использованием метода неструктурированного интервью. Для эффективного использования внутреннего источника рекомендовано стандартизировать процедуру оценки персонала при переводе на различные должности организации, разработать ключевые показатели эффективности для ключевых должностей в организации. Для реализации данных мероприятий рекомендовано принять в штат HR-специалиста, ответственного за подбор и расстановку кадров на предприятии.

Источник «Рекомендации» доказал эффективность на этапе «Формирование», однако дальнейшее его использование на предприятии не рекомендуется из-за понижения его результативности по показателю профессионального продвижения $K_{\text{проф}}$ демонстрирующему ориентированность на длительную работу в организации.

Для повышения эффективности «Внутреннего источника» необходимо минимизировать субъективную оценку претендентов

на перевод и вводить стандарты при оценке кандидатов, что является затруднительным на этапе «Формирование». Рекомендовано разработать стандартные критерии отбора и оценки персонала, это также будет способствовать повышению скорости отбора по данному источнику.

В данном исследовании автором доказывается необходимость использования концепции жизненного цикла развития организации [1; 3; 4] как базовой основы оценки и повышения эффективности системы поиска и отбора персонала для исследуемого предприятия фармацевтической промышленности. Для исследуемого предприятия, находящегося на этапе организационного развития «Формирование», автором определены следующие критерии результативности системы поиска и отбора персонала: показатель наличия и использования специальных методик отбора персонала, показатели текучести персонала за период три месяца и один год, показатели профессионального продвижения сотрудников за период один год, определяющие качество закрытия вакансий, показатель скорости закрытия вакансий, определены значимость (вес) выбранных показателей эффективности. Автором предложен механизм и формула расчета значения показателя интегральной эффективности системы поиска и отбора персонала для исследуемого предприятия на этапе жизненного цикла «Формирование». В соответствии с данным механизмом произведена оценка эффективности используемых в исследуемом предприятии источников поиска и отбора персонала на этапе «Формирование». Наиболее эффективным источником оказался источник «Рекомендации», выявлены ограничения использования источника, наименее эффективным источником – «Внутренний источник», рекомендована разработка стандартных критериев отбора и оценки персонала. Предложенный механизм и рекомендации использовались как основа построения системы поиска и отбора персонала при открытии Филиала ООО «АБОЛмед» г. Новосибирск, связанных с ООО «АБОЛмед» предприятий: ООО «АБОЛмед Торговый ДОМ», ООО «АБОЛмед СПБ», ООО «ФПК-АБОЛмед», ООО «АБОЛмед Волга-Фарм», ООО «АБОЛмед Фарм-Юг», ООО «Лимо», полиграфического предприятия ООО «Дисплей», при открытии торговых представительств в 42 регионах, а также для других производственно-торговых предприятий фармацевтической отрасли.

Библиографический список

1. *Дафт Р.Л.* Теория организации: учебник. М., 2006.
2. *Гапонова О.С., Сидоренко Е.П.* Задачи создания успешной системы оплаты труда на разных стадиях организационного компаний // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2005. № 1.
3. *Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р.* Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4.
4. Модель жизненного цикла Адизеса на практике. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory> (дата обращения: 20.06.2019).
5. *Никонорова А.В.* Особенности функционирования и развития рынка труда в России // Проблемы и перспективы развития региональных рынков труда в России: материалы 1-ой всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Махачкала, 2012.
6. *Никонорова А.В., Торопова Н.Н.* Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 3 (13).
7. ООО «АБОЛмед» Сайт фармацевтической компании ООО «АБОЛмед». URL: <https://abolmed.ru> (дата обращения: 20.06.2020).
8. *Попадьюко М.В.* Система управления развитием персонала на этапах жизненного цикла научно-исследовательской и проектной организации газовой отрасли: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2013.
9. *Титова А., Бондаренко В.* Специфика управления персоналом на разных этапах жизненного цикла организации // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 6.
10. Finexpertiza: сайт аудиторской компании. URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2020/zakrylas-kazhdaya-pyataya-kompaniya/> (дата обращения: 10.01.2021).
11. *Schmidt F.L., Hunter J.E.* The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of res.

Н.Н. Торопова

аспирант

Московский университета им. С.Ю. Витте

E-mail: t_natalia2005@mail.ru

НАСТАВНИЧЕСТВО В ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Б.Е. Мошкович

Аннотация. Автор рассматривает структуру системы наставничества, критерии качества государственного и частного наставничества, доказывает необходимость создания и укрепления различных форм наставничества как первичных составляющих системного подхода развития инновационных компонент системы модернизации экономики. Особое внимание уделяется анализу исторического и текущего состояния системы наставничества, места наставничества в инновационной экосистеме, роли взаимодействия старшего поколения и молодежи с целью инновационного развития мегаполиса в частности и страны в целом. Автор приходит к выводу о необходимости совершенствования системы наставничества, включения в данную систему многоуровневого подхода с учетом международного опыта. Методологическую основу составили исторические и современные достижения в области наставничества. В процессе исследования применялись различные формы анализа, такие как общефилософский, системный, экспертный и событийный. Новизна исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию развития системы наставничества, на основе совершенствования методологии подхода к инновационной деятельности и вовлечения молодых кадров, с созданием системы постоянной поддержки, контроля и стимулирования молодежи для образования, практики и применения инновационных решений в России (законодательство, система льгот, преференций, субсидий и грантов).

Ключевые слова: инновации, инновационная экономика, национальная инновационная система, реальный сектор экономики, наставничество, государственное управление, цифровая трансформация, комплексная инновационная экономическая безопасность, инновационная деятельность, центры молодежного инновационного творчества, детские технопарки, кружки детского творчества, Лидеры России.

MENTORING IN A MODERN INNOVATION SYSTEM

B.E. Moshkovich

Abstract. The subject of the article is the study of trends in the development of the mentoring system in the modern innovation system. The object of the article is the historically developed and existing mentoring system in Russia. The author of the article examines the foundations of the mentoring system, characterizes the quality of public and private mentoring, proves the need to create and strengthen various forms of mentoring as the most important components of a systematic approach to the development of an innovation system. Particular attention is paid

to the analysis of the historical and current state of the mentoring system, the place of mentoring in the innovation ecosystem, the role of interaction between the older generation and youth, with the aim of making a breakthrough in the innovative development of the megalopolis in particular and the country as a whole. The author comes to the conclusion that it is necessary to improve the mentoring system, to include a multi-level and international approach in this system. The methodological basis of the article is made up of historical and contemporary achievements in the field of mentoring. In the course of the research, various forms of analysis were used, such as general philosophical, systems analysis, expert and event analysis. The novelty of the article lies in the development of proposals for improving the development of the mentoring system on the basis of a comprehensive and comprehensive improvement of all aspects of innovation and the involvement of young personnel from the earliest years, with the creation of a system of constant support, monitoring and stimulation of young people for education, practice and application of innovative solutions it is in Russia (legislation, bylaws, system of benefits, subsidies and grants). The article provides arguments proving the need to improve the mentoring system in order to make a quick and qualitative leap in all spheres of the economy of the megalopolis in particular and the country as a whole.

Keywords: innovation, innovative economy, national innovation system, real sector of the economy, mentoring, public administration, digital transformation, integrated innovative economic security, innovation activity, centers of youth innovative creativity, children's technology parks, children's creativity «circles», Leaders of Russia.

Наставничество – отношения, в которых более опытный, знающий индивидум помогает познать и освоить те или иные компетенции совсем не опытному, не знающему, но стремящемуся к данному виду знаний и деятельности, или менее опытному и знающему. Сфера наставничества может касаться любого вида деятельности, науки, искусства, экономики или психологии, любой тематики развития и совершенствования личности, может быть узконаправленной или разносторонней; самое главное – это передача знаний и опыта в целях повышения уровня молодежи и её всестороннего развития и профессионального определения на самых ранних стадиях развития личности.

Наставник по сути – это учитель, старший товарищ, который берет под профессиональную опеку молодого индивидума или индивидумов, в целях передачи, сохранения и приумножения знаний и опыта, нового витка развития той или иной сферы знаний и их практического применения.

Наставничество направлено на всестороннее развитие личности, и чтобы был достигнут должный результат в наставничестве, применяются различные техники. Наиболее общие техники наставничества – это:

1. Сопровождение: наставник использует технику совместного выполнения учебных задач вместе с учеником.
2. Посев: наставник используют технику подготовки ученика к изменениям, возможно, изначально излагая ученику что-то ему непонятное, однако раскрывает значение и ценность изложенного, в целях готовности ученика употребить знание, когда ситуация того потребует.
3. Катализиация: наставник использует технику погружения ученика в целую череду изменений, тем самым провоцирует возникновение нового способа мышления, изменения тем самым идентификации, жизненных ценностей и потребностей ученика в установленном наставником русле.
4. Демонстрация: наставник использует технику собственного личного примера, развивая ученика, через призму своих практических знаний и умений.
5. Сбор урожая: наставник использует технику для осознания учеником достижений, подведения итогов процесса наставничества, всестороннего взаимодействия наставника и ученика.

Различные техники используются в зависимости индивидуального подхода наставника, могут использоваться и различные сочетания техник.

Наставничество – один из самых серьезных ресурсов человечества, один из самых мощных движков развития.

С древних времен философы рассматривали основные задачи наставника. Сократ, например, говорил, что основная задача наставника заключается в том, чтобы пробудить мощные душевные силы ученика. Двигаясь по жизни по принципу «я знаю, что ничего не знаю», Сократ полагал, что взаимодействуя с учениками через общение, обмен мнениями, идеями и через майевтику (диалектически спор), наставник ведет ученика через цепочку рассуждений к истине. Платон говорил о необходимости начала воспитания с раннего возраста, так как именно такой процесс обеспечивает постепенное восхождение ребенка к миру идей и возможностей.

В прошлом в России слово «наставник» употреблялось в значении «учитель, воспитатель». В 1813 г. согласно постановлению МНП (Министерства народного просвещения) была введена должность надзирателя, наставника, которому было предписано неустанно наблюдать за учениками, изучать их, «поправлять делаемые ими ошибки», «внушать приличия и вкусы», «своими разговорами и поступками вкоренять в их сердца правила нравственности». Со временем слово «наставник» было вытеснено из разговорной речи, и в словаре С.И. Ожегова оно уже дано как книжное, устаревшее значение слова «учитель», «руководитель». Все же на сегодня очевидно, что наставник – это больше чем учитель, больше чем руководитель: это старший товарищ, друг, попечитель развития и совершенствования личности ученика.

В западной традиции наставник – это ментор (mentor), по имени легендарного наставника Телемаха (сына Одиссея). Ментор из-за старости не мог воевать сам, но был оставлен смотрителем на Итаке, сама богиня Афина воплощалась в его облике, чтобы наставить Телемаха в трудных ситуациях.

Тот, кто перенимает опыт, – это протеже (protégé) или mentee. Менторство – это процесс неформальной передачи знания, социального и психологического капитала, который является значимым для карьеры и профессионального развития личности. По сути менторство – это долгосрочная неформальная коммуникация между лицом, которое обладает большим опытом и знаниями (ментором), и лицом, которое этот опыт и знания в идеале требует или стремится получить (протеже).

Исторически значимых систем наставничества множество. Возможно, одни из самых известных – это традиция гуру из индуизма и буддизма, а также старейшин, или старцев из раввинского иудаизма и христианства.

В СССР наставничество приобрело массовый характер с 1950-х гг. и активно распространялось в системе профессионально-технического образования и производственного обучения.

В 1980-е гг. в 7–8-х классах появился курс «Основы производства. Выбор профессии», по сути явившийся трудовой подготовкой школьников в виде профессионального обучения к той или иной профессии. Изучение вида (профиля) труда в 7–8-х классах предшествовало тому, что в 9–10-х классах ученики, выбрав из этого

вида труда конкретную профессию (специальность), начинали овладевать ею. Другими словами, профильное обучение в 7–8-х классах было общеподготовительным этапом профессионального обучения, которое в полной мере продолжалось в 9–10-х классах. Курс давал представление о требованиях, которые предъявляет профессия к качествам личности и профессиональной подготовке работников. Главной целью курса была помощь школьникам в сознательном выборе будущей профессии.

Параллельно активно развивалась система внешкольных учреждений. Через призму строительства коммунизма вне школы дети могли в зависимости от желания и возможности родителей получить дополнительное образование через специализированные кружки (столярные, различные мастерские, пионерский драматический театр, стрелковый тир, радиомастерская, фотокружок, кружки моделирования и рисования).

В СССР действовали сотни и тысячи дворцов, домов пионеров и школьников, детских секций при дворцах и домах культуры, станции юных техников, станции юных натуралистов, экскурсионно-туристические станции, детские парки, детские железные дороги, детские хореографические, художественные и музыкальные школы, детские библиотеки. Также популярностью пользовались такие издания, как познавательные журналы – «Юный натуралист», «Юный техник», «Моделист-конструктор», «Радио», «Коневодство и конный спорт», «Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры», «Зарубежное военное обозрение», «Фельдшер и акушерка», «Кролиководство и звероводство»... Очень популярны по причине неформального подхода к науке были научно-популярные издания, типа «Химии и жизни», «Науки и жизни», «Техники – молодежи» или «Знания – силы». За счет доходчивого стиля (можно сказать – стиля наставника) эти журналы пользовались особым спросом, давали наиболее высокий практический эффект и создавали положительный и оригинальный образ ученого в СССР, а также пользовались популярностью во всем мире. Свои журналы издавали практически все государственные структуры, общественные, профессиональные, молодежные организации, армия и флот, пожарные и милиция.

Еще один важный элемент наставничества в СССР – это учебно-производственный комбинат. УПК появились в СССР в середине

1970-х гг. В 1975 г. было утверждено «Типовое положение о межшкольных учебно-производственных комбинатах (УПК) трудового обучения и профессиональной ориентации учащихся».

Основными задачами УПК являлось «ознакомление учащихся с трудовыми процессами и содержанием труда рабочих на предприятиях, осуществление профессиональной ориентации учащихся с целью подготовки их к сознательному выбору профессии, обучение учащихся первоначальным навыкам труда по избранной профессии». Согласно «Положению об организации общественно полезного, производительного труда учащихся общеобразовательных школ» учащиеся старших классов общеобразовательных школ были обязаны проходить профессиональное обучение (в размере четырёх часов в неделю) и заниматься общественно полезным трудом (до четырёх часов в неделю). Обеспечением этого процесса и занимались учебно-производственные комбинаты. Для этого один день в неделю старшеклассники занимались не в школе, а проходили обучение в УПК. По окончании обучения ученики сдавали квалификационные экзамены и получали свидетельство об овладении трудовой специальностью. Набор специальностей, по которым проводилось обучение, согласовывался органами местного самоуправления и районными организациями народного образования.

После распада СССР обязательное начальное профессиональное образование было исключено в РФ из программы общего среднего образования, и обучение в УПК стало носить добровольный характер.

Рассмотрим развитие наставничества в современных инновационных системах.

Всегда, и особенно в условиях глобализации и стремительно повышающего уровня конкурентной борьбы инновационных систем, система подготовки кадров, наставничества и сохранение кадрового потенциала становятся одним из важнейших элементов эффективности инновационной системы. Кадры решают всё и во все времена. Для сохранения научно-технического и творческого потенциала необходимо, чтобы старшее поколение обладало возможностью закрепить достигнутый результат и дать стимул новому витку развития. Система наставничества, организованная на всех уровнях образования и предпринимательства / бизнеса / государственного управления, обладающая стимулированием и поддержкой не только

со стороны персонально наставника, но со стороны бизнеса, крупных корпораций и государства, обладает огромным потенциалом для достижения целей программ национальных инициатив, а также задач, поставленных Президентом РФ, задач, которые перед нами ставит мировое сообщество, чтобы не только сохранить текущие лидерские позиции, но и стать лидерами во многих других сферах жизни, для чего по сути у России есть все необходимое, нужна только воля и эффективное управление процессами.

Наставничество не имеет возраста и границ, оно должно соответствовать целям:

- для детей и подростков – это профориентация;
- для студентов, стажеров, потерянного поколения – это погружение в профессию / новую профессию;
- для новых сотрудников – это адаптация (оптимально оперативный и эффективный вход в рабочий режим);
- для управленческого персонала – переход на более высокий и разносторонний уровень качества управления.

В конце 2018 г. был утвержден национальный проект «Образование». Наставничество играет одну из ведущих ролей в его реализации.

У проекта две главные цели:

1. Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.
2. Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций.

Поставленные цели будут воплощаться в рамках десяти проектов: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность», «Экспорт образования» и «Социальные лифты для каждого». Предусмотрено (в КРП), что к 2024 г. не менее 70 % обучающихся педагогических работников общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения.

Международные акты, конвенции в области наставничества:

- Всеобщая Декларация добровольчества, принята на XVI Всемирной конференции Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE, Амстердам, январь, 2001 г.);
- Конвенция о правах ребенка, одобрена Генеральной Ассамблеей ООН 20 ноября 1989 г., ратифицирована Постановлением ВС СССР от 13 июня 1990 г. № 1559;
- Резолюция Европейского парламента 2011/2088(INI) от 1 декабря 2011 г. «О предотвращении преждевременного оставления школы».

Федеральная нормативная база наставничества:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;
- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;
- Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в РФ на период до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 15 ноября 2019 г. № 2705-р.

Регламент в образовательной среде:

1. Стратегия развития волонтерского движения в России, утверждена на заседании Комитета Государственной Думы РФ по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);
2. Основы государственной молодежной политики РФ на период до 2025 года, утвержден распоряжением Правительства РФ от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р);
3. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Лучшими примерами воссоздания и совершенствования элементов наставничества в сочетании накопленного национального опыта и мировых практик являются:

- кружковое движение НТИ;
- ЦМИТЫ;

- детские технопарки «Кванториум»;
- корпоративные институты при крупных компаниях/корпорациях;
- программа «Лидеры России».

Кружковое движение НТИ. Манифест движения берет за основу кружковое движение, зародившееся в СССР, и придает ему признаки инновационности: «Кружковое движение – это сообщества энтузиастов, которые объединились для создания прототипов будущего. Энтузиасты – это ученые, генеральные конструкторы, предприниматели, инженеры, поэты и педагоги, которые здесь и сейчас создают образы, ценности и стили жизни будущего, дерзают преодолеть инерцию и выгоду настоящего, вкладывают свое время, энергию и ресурсы в то, что еще не существует, но будет существовать.

Задача участников Кружкового движения: не ждать, когда нам дадут возможность заниматься осмысленным делом, не ждать, когда нас возьмут в какое-то удобное будущее, – а рядом, в прорехах и в зазорах существующих практик и институтов, собирать сообщества для решения проблем, для всеобщего развития, для создания полигонов практик будущего. Ими могут быть резиденции, школы, фаблабы, сетевые сообщества и т.д.

Кружковое движение включает в себя ряд перспективных программ-практик:

1. Практики будущего. Однодневные и многодневные хакатоны, а также выездные школы, где подростки полностью погружаются в работу над реально существующей проблемой, – один из самых эффективных форматов проектной деятельности.
2. Альманах практик будущего. Цель проекта: рассказать про уже существующие практики будущего – кружки и проекты социальных и технологических энтузиастов, ориентированные на совершенствование социо-технологического уклада.
3. Проект RUKAMI. Цель проекта – это создание питательной среды для идей и талантов российских школьников и студентов, а именно создание сообщества технологических энтузиастов – людей, которые пробуют или уже умеют создавать проекты своими руками, готовы обмениваться опытом и придумывать новые инициативы, чтобы черпать в них вдохновение.
4. Академия наставников. Цель проекта – создать систему массовой подготовки и сертификации наставников.

5. Цифровая платформа «Талант». Интеллектуальная система управления индивидуальными образовательными траекториями талантливой молодежи.
6. Стажерский центр. Стажеры – супергерои Кружкового движения. Это участники Олимпиады НТИ, проектных школ, хакатонов и других образовательных интенсивов, связанных с Кружковым движением. Они приезжают на уже знакомые проекты в новых ролях. Стажеры получают опыт организации образовательных мероприятий, пополняют портфолио и списки друзей в соцсетях, развивают soft skills, а в перспективе у них – стажировки в прорывных технологических компаниях, реализованные проекты в рамках НТИ и менторы из числа технологических экспертов и предпринимателей.
7. Бизнес-сообщество. Неформальное объединение компаний-производителей образовательных методик и разработчиков оборудования для ведения занятий в рамках дополнительного образования по техническим, инженерным и научным тематикам.

Центры молодежного инновационного творчества (ЦМИТ). Созданная Департаментом Науки, Промышленной политики и предпринимательства Правительства Москвы сеть городских площадок для технического творчества, оснащенных современным оборудованием цифрового производства (3D-принтеры, 3D-сканеры, фрезерные, гравировальные и лазерные станки, ручной инструмент и др.) была одним из первых шагов к возрождению системы наставничества на уровне каждого района города, каждого двора, где наставники из самых разных сфер деятельности приглашали и детей и подростков, стремящихся к знаниям, обладающих порой самыми нестандартными и фантастическими идеями, для попытки их воплощения в жизнь.

Деятельность ЦМИТ направлена на:

- организацию обучающих курсов в сфере цифрового производства для школьников и студентов;
- организацию и проведение мероприятий в сфере развития детского и молодежного научно-технического творчества;
- предоставление доступа к оборудованию жителям города Москвы и организациям, осуществляющим научно-техническую и инновационную деятельность, для выполнения опытно-конструкторских и иных работ.

По сути ЦМИТы стали инновационными УПК, УПК нового поколения.

А следующим шагом в развитии системы профессионального образования и наставничества стали детские технопарки, которые изначально организовывались на базе ведущих технопарков и вузов Москвы.

Детские технопарки «Кванториум». Площадки, оснащенные высокотехнологичным оборудованием, нацеленные на подготовку новых высококвалифицированных инженерных кадров, разработку, тестирование и внедрение инновационных технологий и идей. Миссией технопарков является содействие ускоренному техническому развитию детей и реализации научно-технического потенциала российской молодежи путем внедрения эффективных моделей образования, доступных для тиражирования во всех регионах страны.

На сегодня в России:

- 89 детских технопарков «Кванториум» открыто;
- 62 региона России открыли технопарки «Кванториум»;
- 80 тыс. детей вовлечены в деятельность технопарков «Кванториум»;
- более 600 тыс. детей охвачены мероприятиями федеральной сети «Кванториум».

Важно, что программа развития детских технопарков затрагивает все сферы науки и промышленности: все уже существующие, и что еще более важно – также сферы, которые только формируются, но станут прорывными технологиями будущего:

- маломерное инновационное судостроение;
- мехатроника, прикладное программирование;
- геоинформатика;
- программирование и защита информации;
- макетирование и дизайн-проектирование;
- лазерные технологии;
- дополненная и виртуальная реальность;
- исследование наноматериалов;
- нейротехнологии и нейробиология;
- микробиология и биотехнология;
- прикладная космонавтика;
- перспективные транспортные средства;
- малая беспилотная авиация (дроны).

Корпоративные институты / университеты при крупных компаниях / корпорациях. Основной формой обучения вплоть до почти середины прошлого столетия являлись классические университеты. Во многих странах, частично и в России, вплоть до настоящего времени классические университеты остаются основной формой обучения. При этом в ряде западных стран уже в 20–30-е гг. XX в. начала формироваться система обучения через погружение в практику. Бизнес-школы, специализирующиеся на конкретных профессиях, возникли первоначально в США. Именно в них появилось понятие преподавателей-тренеров (по сути – тех самых наставников), основной формой обучения стали тренинги, основанные на «кейсах», то есть тщательно разработанных решениях конкретных практических задач.

Из таких бизнес-школ и организаций в конце 1970-х гг. сформировались первые корпоративные университеты, в которых, кроме практического обучения, предусматривалось прохождение перспективной практики. Первый корпоративный университет Gamburger University появился в 1961 г. в компании McDonalds. Исключительной целью университета стала подготовка кадров так, чтобы идеология фирмы присутствовала везде, где представлен McDonalds. Никакое другое бизнес-образование, кроме корпоративного университета, проблемы решить не могло.

Постепенно корпоративные университеты проникли в такие организации, как Disney University, Coca-Cola, Motorola, Procter&Gamble, General Electric. Широкое распространение они получили значительно позднее. Основной их рост пришелся на 1990-е гг. Несмотря на разные названия, суть одна: корпоративный университет – это выстроенная система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией и методологией, разработанная для всех уровней руководителей и специалистов в рамках идеологии и стратегии развития компании, а также задач, стоящих перед ее отдельными структурными подразделениями.

В корпоративном университете кроме общих программ для каждого специалиста разрабатывается персонифицированная программа личностного роста, составляется перспективный план развития, за который несет ответственность конкретный наставник.

Ценность обучения в корпоративных университетах состоит в выработке единого управленческого языка, взаимопонимания, куль-

туры принятия решений, за счет чего компании успешно формируют корпоративную культуру, проще преодолевают любые проблемы.

Программа «Лидеры России». Действуя под слоганом «ЛИДЕРАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ. ПОРА СТАТЬ ОДНИМ ИЗ НИХ», Программа дает шанс каждому стать участником специальной программы развития кадрового управленческого резерва. Наставничество от известных руководителей из бизнеса и государственного управления по четырем направлениям:

- наука;
- здравоохранение;
- финансы и технологии;
- политика.

В России создана современная, актуальная экосистема наставничества, как часть системы образования, профессионального роста, часть системы формирования кадрового потенциала, личностного и профессионального роста действующих специалистов всех уровней, системы, которая позволит наиболее эффективно внедрять в жизнь инновационную систему развития страны.

Идеология наставничества – воспитание лояльного профессионала. Наставник обязан стремиться к тому, чтобы не только профессиональные, но личностные качества ученика соответствовали стандартам компании, корпорации, страны. Итог наставничества – профессионал мирового уровня, состоятельный и перспективный в профессии в сочетании с лояльностью как минимум к компании, в идеале к городу, стране в целом.

Кружковое движение, ЦМИТы, Детские технопарки, Корпоративные институты, программы типа «Лидеры России» только в тесном и комфортном взаимодействии смогут и должны стать плавным трамплином и залогом успеха в личностно-профессиональном развитии, в создании компаний и корпораций как экосистем инновационного будущего, в создании нового, эффективного управленческого персонала, как в частном бизнесе, так и в новой формации политической системы.

Таковыми элементами взаимодействия должны стать регулярные круглые столы, конференции, совместные площадки для обмена опытом, площадки интеграции, программы грантов. Продукты каждой из элементов экосистемы могут иметь различное применение и стать

толчком для развития смежных отраслей в частности и экономики страны в целом.

Наставничество – циклический процесс. Лучшие из учеников спустя некоторое время сами становятся наставниками.

Библиографический список

1. *Грачева С.* Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность) // Управление персоналом. 2008. № 5.
2. Кремль воскрешает советских «наставников». Во времена СССР они должны были закреплять молодёжь на производстве // Независимая газета. 14.02.2018
3. Официальный сайт конкурса «Лидеры России». URL: <https://лидеры-россии.рф/> (дата обращения: 31.01.2021).
4. Официальный сайт кружкового движения НТИ. URL: <https://kruzhok.org/> (дата обращения: 31.01.2021).
5. Официальный сайт проекта Правительства Москвы ЦМИТ. URL: <https://www.mos.ru/dpir/function/proekty/entry-molodezhnogo-innovacionnogo-tvorchestva-cmit/> (дата обращения: 31.01.2021).
6. Официальный сайт детских технопарков кванториумов АСИ. URL: <https://old.asi.ru/social/kvantorium/> (дата обращения: 31.01.2021).

Б.Е. Мошкович

аспирант

Московский финансово-юридический университет МФЮА

E-mail: mbe@abm.ru

РАБОТА УНИВЕРСИТЕТСКОГО ТЕХНОПАРКА НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ

П.А. Капырин

Аннотация. Высшее образование является основным источником управленческих и научных кадров в современном бизнесе. Однако сегодня оно уже не может и не должно быть лишь источником кадрового потенциала – динамика развития бизнеса такова, что эффективность преподаваемых методик снижается в геометрической прогрессии. Современный бизнес называет одной из основных проблем высшего образования необходимость переобучения молодых специалистов современным бизнес-методикам после приема на работу. Одно из наиболее популярных современных решений – это интеграция бизнеса и высшего образования путем внедрения совместно созданных учебных программ, учитывающих требования конкретного предприятия. Однако такой подход ограничит студентов узкими рамками конкретного предприятия. На наш взгляд, более эффективным является подход создания университетских технопарков, позволяющих генерировать авторские бизнес-идеи студентов и создавать на их основе малые стартап-предприятия. Это, с одной стороны, позволяет реализовывать индивидуальные траектории обучения малых студенческих групп, а с другой – постоянно повышать квалификацию профессорско-преподавательского состава с помощью участия в реальных бизнес-проектах. Данный подход также позволит повысить экономическую эффективность высшего учебного заведения с помощью создания инфраструктуры, подобной бизнес-инкубаторам, с целью участия в коммерциализации студенческих проектных решений. Данная статья предлагает к рассмотрению трехступенчатую модель университетского технопарка на примере проекта, разрабатываемого и планируемого к внедрению в Московском государственном университете пищевых производств. Разработанная модель предполагает создание эффективной структуры, элементы которой способны к самостоятельному поддержанию своей экономической эффективности. В статье предлагается к рассмотрению две авторских схемы-рисунка, демонстрирующих планируемую организационную структуру университетского технопарка.

Ключевые слова: технопарк, университетский технопарк, студенческая проектная команда, бизнес-школа, технологические полигоны, стартап-полигон, стартап.

THE WORK OF THE UNIVERSITY TECHNOPARK ON THE EXAMPLE OF THE PROJECT OF THE MOSCOW STATE UNIVERSITY OF FOOD PRODUCTION

P.A. Kapyrin

Abstract. Higher education is the main source of managerial and scientific personnel in modern business. However, today it can no longer and should not

be just a source of human resources-the dynamics of business development is such that the effectiveness of the methods taught decreases exponentially. Modern business, one of the main problems of higher education, calls the need to retrain young professionals with modern business methods after hiring. One of the most popular modern solutions is the integration of business and higher education through the introduction of jointly created training programs that take into account the requirements of a particular enterprise. However, this approach drives students into the narrow confines of a particular enterprise. In our opinion, the more effective approach is to create university technology parks that allow students to generate original business ideas and create small start-up enterprises based on them. This, on the one hand, allows you to implement individual learning trajectories of small student groups, and on the other – to constantly improve the skills of the teaching staff, through participation in real business projects. This approach will also increase the economic efficiency of higher education institutions by creating an infrastructure similar to business incubators, in order to participate in the commercialization of student design solutions. This article offers a three-stage model of the university technopark on the example of a project being developed and planned for implementation at the Moscow State University of Food Production. The developed model assumes the creation of an effective structure, the elements of which are able to independently maintain their economic efficiency. The article offers for consideration two author's schemes-drawings demonstrating the planned organizational structure of the university technopark.

Keywords: technopark, university technopark, student project team, business school, technological polygons, startup polygon, startup.

Для повышения эффективности образовательных процессов и с целью создания дополнительного вектора развития университета ректором Московского государственного университета пищевых производств (МГУПП) было принято решение о создании университетского технопарка. Существует несколько взглядов на то, какой должна быть структура проектируемого технопарка и какие особенности функционирования ему должны быть присущи [5]. Автором статьи предлагается к рассмотрению один из подходов организации студенческого технопарка, позволяющий органично включить его деятельность в образовательный процесс.

За изначальный образец построения модели университетского технопарка автором была взята структура студенческих инноваций и предпринимательства, реализуемых на базе Национального исследовательского университета ИТМО (далее ИТМО). Такой выбор обоснован тем, что ИТМО входит в пятерку лучших университетов России по параметру инновационности, реализует на своих

площадках студенческие стартапы, а также создал более 50 малых инновационных предприятий [1].

На наш взгляд технопарк МГУПП должен быть условно независимой структурой, обладающей определенной финансовой и административной самостоятельностью. В то же время технопарк должен быть неотъемлемой структурой университета, включенной в образовательный процесс, с целью отбора лучших студентов и идей для создания студенческих стартапов. С этой целью планируется создание так называемых полигонов новых идей, оснащенных необходимой технологической базой и работающих под эгидой институтских структур университета, отвечающих за профильные векторы развития.

Для создания полноценного стартапа, как правило, недостаточно найти инновационную идею и создать на ее основе продукт, новый для целевого сегмента рынка. В основе успешного бизнеса всегда находится команда проекта – стартап будет настолько успешен, насколько успешна и квалифицирована его команда [3]. Поэтому основной целью студенческого технопарка нам представляется, прежде всего, формирование проектной команды, способной обеспечить полный жизненный цикл идеи: от ее зарождения до выведения на потребительский рынок готового продукта, отвечающего всем требованиям рынка.

Ввиду вышеизложенного, помимо полигонов новых идей, предлагается создать в студенческом технопарке бизнес-школу, основной функционал которой будет состоять в создании и подготовке команд к успешной работе по выведению на целевой сегмент рынка бизнес-идей и технологий, создаваемых на упомянутых полигонах. В задачи руководителя бизнес-школы при технопарке будет входить отбор потенциальных лидеров проектных команд, их подготовка и формирование команд будущих малых стартапов. Время, которое отводится на реализацию бизнес-идеи до уровня малого предприятия, предлагается ограничить пределами от одного до трех лет. Данный срок обоснован по двум причинам: 3 года – это средний жизненный цикл стартапа, а срок обучения бакалавра составляет 4 года, то есть начав создавать и реализовывать бизнес-идею на базе университетского технопарка на втором курсе (первый курс – это выбор студентом индивидуальной траектории и получение общих компетенций) к четвертому курсу студент защищает проектный

диплом по результатам своей деятельности. Процесс подготовки стартап-команды в бизнес-школе мы предлагаем разбить на шесть укрупненных этапов:

1. Обучение лидеров групп. Данный этап является индивидуальным и самым ответственным для бизнес-школы. Здесь происходит отбор и базовая подготовка студентов, обладающих лидерскими качествами и способных к стратегическому анализу рыночной ситуации. Главным качеством лидера группы должна быть способность направлять действия проектной группы в единое русло. Для лидеров групп крайне желательна специализация в области маркетинга, сервиса и менеджмента.
2. Формирование проектных команд. Вторым этапом работы бизнес-школы является подбор студенческой группы для реализации стартап-идеи. Основным условием для формирования группы должна являться общность целей ее членов, схожесть научных интересов, а также единый подход к целям и задачам, реализуемым бизнесом.
3. Тимбилдинг и проектный подход. Этот этап включает в себя процессы по «сколачиванию» команды в единый рабочий коллектив. Задача этапа – сформировать группу, готовую работать на общий результат даже за счет снижения индивидуального результата и жертвуя личными достижениями ради общей цели – создания единого стартап-проекта, востребованного целевой аудиторией. Также на данном этапе команда проходит обучение по применению различных бизнес-инструментов и методик анализа и минимизации рисков. Рекомендуется приглашать внешних специалистов, имеющих положительный опыт реализации и выведения на рынок бизнес-проектов.
4. Работа проектных команд над бизнес-идеями с привлечением специалистов реального сектора. Четвертый этап является ключевым с точки зрения преобразования готовой технологии или полезной модели в образец готовой продукции, доведенной до стадии первого покупателя. Задача бизнес-школы на данном этапе заключается в предоставлении проектной группе консалтинговых услуг по коммерциализации идей и разработок, а также привлечение к образовательному процессу специалистов, имеющих успешные бизнес-истории.

5. Участие команд в мероприятиях спортивного характера. Данный этап, теоретически, можно было бы считать составной частью второго этапа, однако мы полагаем, что целесообразно выделить его отдельно. Такое обособление обосновано тем, что современный бизнес часто сопровождается «выгоранием» членов команд, когда они сосредоточены только на достижении результата для стартапа. Выделение различных спортивных мероприятий в отдельный блок обусловлено именно тем, что несмотря на его основную цель – сколачивание команды в единый организм – он преследует задачу переключения внимания и интеллектуальной разрядки. Кроме того, не следует забывать, что мы анализируем планируемую структуру студенческого технопарка, а значит имеем дело с социальной группой, для которой характерна (и предписана медицинскими показаниями) повышенная физическая активность.
6. Обучение принципам экологичности и социальной ориентированности бизнеса. Для современного бизнеса экологичность и социальная составляющая должны быть не красивыми фразами, а реальным каждодневным ориентиром. Таковы требования современной повестки и сформировавшихся общественных норм. В мире, где правит общественное мнение и информационные технологии, бизнес должен сделать выбор – добровольно выстроить свою экологическую и социальную повестку, создав тем самым привлекательный образ в общественном мнении, или дожидаться, когда его под давлением негативного общественного мнения обяжут к этому законодательно. Первый путь предпочтительней как за счет возможности дополнительной рекламы, так и за счет возможности разделить расходы на социальные и экологические преобразования и внедрение соответствующих механизмов управления, на несколько отчетных периодов, что позволит уменьшить общее финансовое давление на экономику стартапа.

Этапы 1 и 2 должны реализовываться последовательно. Второй этап можно начинать только по завершении первого, а третий – не ранее окончания второго.

Этапы с 3 по 6 включительно должны реализовываться по последовательно-параллельной схеме. Это, по нашему мнению, позволит добиться наибольшей эффективности.

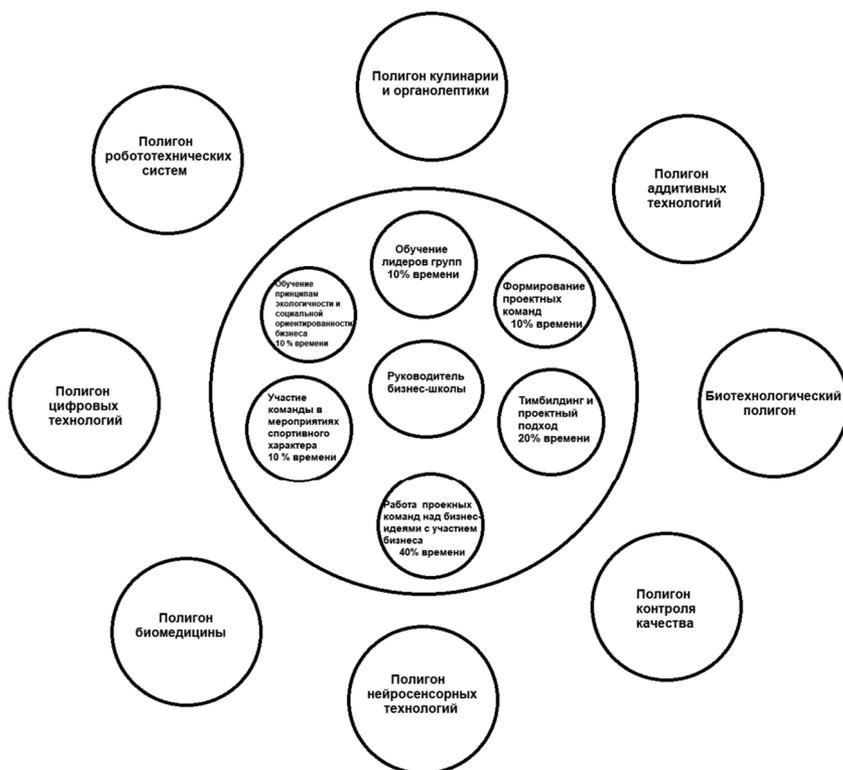


Рисунок 1. Функционал бизнес-школы в технопарке МГУПП

Упрощенно описанную выше модель взаимодействия бизнес-школы с различными специализированными полигонами, мы изобразили на *рисунке 1*.

Рисунок 1 демонстрирует предполагаемую схему взаимодействия полигонов и бизнес-школы путем формирования проектных команд для доведения их идей до уровня стартап-проекта. Центральная роль в данном процессе отведена руководителю бизнес-школы, на которого возложена основная ответственность за общую координацию процессов формирования и развитие проектных команд. Кроме того, команды должны работать не обособленно, а в тесном контакте – это позволит создать атмосферу здоровой конкуренции и дискусионности, которая даст возможность обмениваться по-

лезными мыслями и опытом, а также повысит общую командную мотивацию [2].

Роль бизнес-школы в структуре технопарка МГУПП отражена на *рисунке 1* и заключается в следующем:

1. Она призвана быть связующим звеном между полигонами технопарка, позволяющим его резидентам обмениваться идеями и предложениями по созданию стартапов.
2. Обучение лидеров проектных команд, обладающих компетенциями по формированию и управлению группами, создающими и реализующими бизнес-идеи до стадии стартапа.
3. Формирование команд, возглавляемых ранее обученными лидерами, из резидентов восьми технологических полигонов и выбор идеи, которую будут доводить до стадии стартапа.
4. Реализации комплекса учебно-методических мероприятий, направленных на консультативно-методическую поддержку команд с целью доведения сформулированной идеи до стадии практической реализации в течение 1–3 лет.

При реализации данной схемы деятельности бизнес-школы для проектов обеспечивается полный жизненный цикл с доведением их до уровня стартап-проекта, готового к реализации или продаже более крупным представителям профильного бизнеса.

Однако, при выборе первого варианта развития событий (реализация стартап-идеи самостоятельно), нам необходимо предоставить проекту доступ к рабочему пространству, производственным мощностям и консалтинговым услугам профессионалов в выбранной проектной области деятельности стартапа. Передавать подобный функционал и площади бизнес-школе мы считаем нецелесообразным, так как это не позволит ее персоналу сосредоточиться на подготовке проектных команд и доведении бизнес-идей до стадии готового проекта и снизит общее качество обучения на ее материальной базе.

Решением данной проблемы может послужить создание на базе технопарка, которому будет подчинена бизнес-школа, дополнительного полигона по развитию стартап-проектов и созданию на их базе полноценных малых предприятий, способных к поддержанию эффективной конкуренции на целевом рынке [4] Внедрение подобного полигона позволит отбирать те проекты, которые, с одной

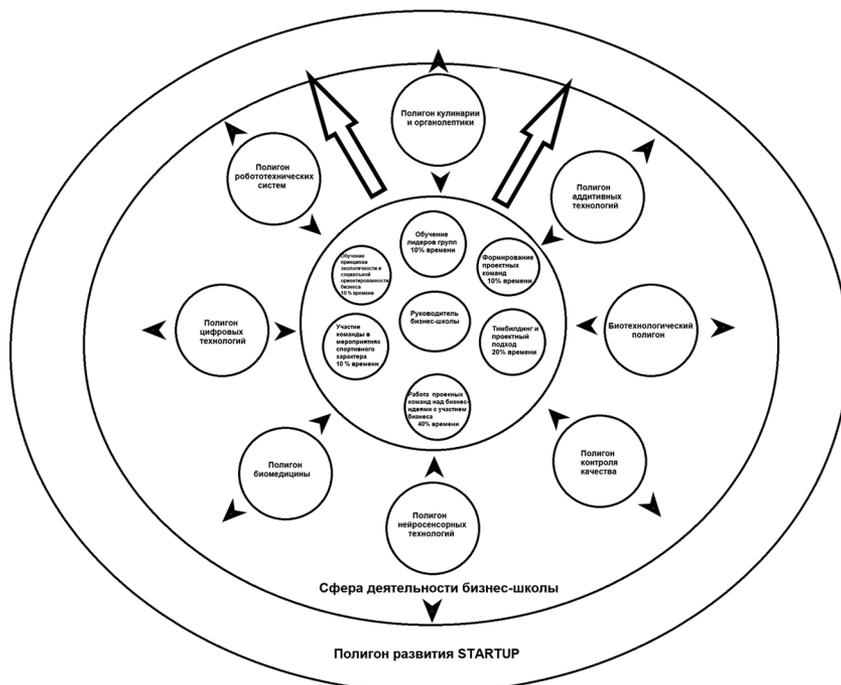


Рисунок 2. Схема взаимодействия подразделений внутри технопарка МГУПП

стороны, имеют перспективу самостоятельной коммерческой реализации, а с другой – нуждаются в конкретных узкоспециализированных консалтинговых услугах, а не в широком компетентностном подходе, реализуемом на базе бизнес-школы.

Режим взаимодействия бизнес-школы, научных полигонов и полигона развития стартап-проектов представлен на *рисунке 2*.

На *рисунке 2* мы видим, что функционал технопарка МГУПП может быть подразделен на три основные группы, сосредоточенные на решении специализированных задач:

1. Специализированные технологические полигоны, генерирующие идеи и технологии по восьми условно независимым отраслям деятельности. Эти идеи и технологии могут напрямую выполняться под конкретный заказ предприятий-партнеров, либо передаваться

в бизнес-школу для формирования вокруг них проектной команды, нацеленной на формирование бизнес-идеи и доведения ее до стадии стартапа. Третьим путем, в случае, если команда уже сформирована в рамках конкретного полигона и не нуждается в механизмах, реализуемых на базе бизнес-школы, данный проект может напрямую выходить на полигон развития стартап-проектов для завершения работы по переходу технологической идеи в малое предприятие.

2. Бизнес-школа, в чьи задачи деятельности входит отбор потенциально успешных идей, генерируемых технологическими полигонами, формирование и подготовка команд, способных создать на их основе продукт, пользующийся спросом, и их передача заказчику или в распоряжение стартап-полигона.
3. Полигон развития STARTUP. Данное подразделение технопарка потенциально является самым доходным и прогрессивным. В его задачи входит создание и консалтинговое сопровождение малых предприятий, создаваемых на основе бизнес-моделей, полученных во всех остальных подразделениях технопарка. Именно в рамках данного полигона должны быть сосредоточены основные производственные и рабочие помещения, а также специалисты-практики, имеющие большой опыт в создании и администрировании малых предприятий. Данный полигон должен представлять собой нечто вроде бизнес-инкубатора, предоставляющего молодому бизнесу помещения, производственные мощности и различные услуги на льготных условиях. Принципиальным отличием от классического инкубатора должно стать то, что полигон стартап-технологий будет работать только с университетскими проектами и на альтернативных условиях аренды производственных мощностей и предоставления услуг – например в виде участия в акционерном капитале малого предприятия или участия в распределении будущей прибыли на особых условиях и в оговоренные сроки.

Таким образом, все три основных элемента технопарка МГУПП, для достижения максимальной эффективности, должны, с одной стороны, разделять между собой ответственность за после-

довательную реализацию основных этапов становления малого стартап-предприятия – исследовательской работы над полезной моделью, формирование и подготовка проектной команды и, наконец, создание и выведение на рынок юридического лица. С другой же стороны, рассматриваемые подразделения должны обладать значительной долей автономности, чтобы иметь возможность самостоятельно взаимодействовать с внешними партнерами для решения их специфических задач, не требующих привлечения прочих подразделений технопарка. Отличительной особенностью создаваемого технопарка должна стать широкая автономность составляющих его подразделений, способность их функционирования на базе самообеспечения, однако с сохранением возможности широкой взаимной интеграции для реализации комплексных проектов.

Подводя итог вышесказанному, мы делаем вывод, что оптимальной структурой для технопарка МГУПП должна стать трехступенчатая модель, включающая в себя полигоны специализированных технологий, бизнес-школу и полигон реализации стартап-проектов. Данная модель позволит, с одной стороны, каждому подразделению технопарка функционировать независимо, с возможностью заключения контракта с бизнес-партнерами, а с другой стороны – обеспечивать полный жизненный цикл малого предприятия от зарождения технологии и бизнес-идеи до формирования бизнес-структуры и выхода на целевой сегмент рынка.

Библиографический список

1. *Арский А.А.* «Триада управления» в менеджменте организации // Маркетинг и логистика. 2018. № 4 (18).
2. *Барсук М.А., Лютина А.А., Капырин П.А.* Взаимосвязь и развитие человеческого капитала и кадрового потенциала предприятия в условиях современной инновационной экономики // Вестник университета. 2016. № 10.
3. *Гаджимирзоев Г.И.* Пути выхода из проблемного поля развития малого и среднего бизнеса в российской федерации // Материалы Ежегодной межвузовской студенческой научной конференции ОЧУ ВО «Еврейский университет»: сборник работ студентов. М., 2018.
4. *Митрофанов А.С., Митрофанова И.П.* Оценка эффективности инновационной инфраструктуры вузов // Качество. Инновации. Образование. 2014. № 1 (104).

5. *Шайлиева М.М.* Экономические аспекты генерации и развития студенческих стартапов // *Маркетинг и логистика.* 2020. № 4 (30).

П.А. Капырин

кандидат экономических наук, доцент

Московский государственный университет

пищевых производств

E-mail: Petr.kapyrin@mail.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВОЗВЕДЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА МНОГОЭТАЖНЫХ ЗДАНИЙ В УСЛОВИЯХ ПЛОТНОЙ ГОРОДСКОЙ ЗАСТРОЙКИ

А.А. Степаненко

Аннотация. Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена необходимостью возрождения системы строительного образования в России, ориентированной на подготовку кадров для предприятий. Цель статьи – теоретически и методологически обосновать необходимость разработки духовно-нравственных, организационных и технических методологических основ развития образования в области строительства в России. Комплексным подходом к исследованию данной проблемы является изучение и обобщение сложившегося на практике опыта, что позволяет обосновать тенденции становления нового типа образования по строительству. Результатом исследования явилось обоснование ключевых качеств специалиста в области строительства как творческого мыслителя, как человекообразующей системы знаний и практического опыта, формирующей «многомерную человеческую целостность». Выводом можно считать утверждение о том, что современное образование по строительству должно максимально полно учитывать производительную и преобразующую сущность человека, а значит – быть акмеологически ориентированным. Материалы статьи могут быть полезны практикам и ученым в области профессионального и высшего образования, преподавателям и аспирантам, заинтересованным в развитии системы обучения и подготовки кадров.

Ключевые слова: духовно-нравственные основы обучения, строительство-ремесленное образование, строительная площадка.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE CONSTRUCTION OF A CONSTRUCTION COMPLEX OF MULTI-STORY BUILDINGS IN CONDITIONS OF DENSE URBAN DEVELOPMENT

A.A. Stepanenko

Abstract. The urgency of the problem under consideration is due to the need to revive the system of construction education in Russia, focused on training personnel for enterprises. The purpose of the article is to theoretically and methodologically substantiate the need to develop spiritual, moral, organizational and technical methodological foundations for the development of education in the field of construction in Russia. An integrated approach to the study of this problem

is the study and generalization of the experience that has developed in practice, which makes it possible to substantiate the tendencies of the formation of a new type of education in construction. The result of the study was the substantiation of the key qualities of a specialist in the field of construction as a creative thinker as a human-forming system of knowledge and practical experience that forms «multidimensional human integrity». The conclusion can be considered the statement that modern education in construction should take into account the productive and transforming essence of a person as fully as possible, and therefore be acmeologically oriented. The materials of the article can be useful to practitioners and scientists in the field of professional and higher education, teachers and graduate students interested in the development of the education and training system.

Keywords: spiritual and moral foundations of education, construction – craft education, construction site.

Качество профессионального образования в современных условиях во многом определяется усвоенными компетенциями, навыками и умениями. Личностным качествам как целям профессионального образования уделяется меньше внимания. Профессиональное обучение как важнейший социальный институт культурного воспроизводства новых поколений нельзя рассматривать без его воспитательного и развивающего потенциала. Первостепенным приоритетом является анализ систем обучения прошлого. Теоретическое осмысление накопленного педагогического опыта позволит выполнять не только учебно-технологические, но и образовательные функции, формировать личностные качества личности.

Достоверность результатов исследования обусловлены использованием набора взаимодополняющих методов, количественным и типологическим разнообразием выборки источников данных.

Исследование проблемы размещения строительной площадки и возведения зданий в условиях плотной городской застройки проводилось в несколько этапов [1]:

- на первом этапе выявлено состояние проблемы в части подготовки специалистов в области строительства, происходило накопление эмпирического материала, разработана и конкретизирована концептуальная основа исследования, даны данные по истории образования в строительстве в России, произведен поиск научных основ развития образования по строительству как ремесла в современных условиях;

- на втором этапе изучены теоретические предпосылки для создания организационных основ образования, разработана нормативно-правовая база и методическое обеспечение организации процессов возведения многоэтажных зданий в условиях плотной городской застройки, в ходе работы проверена гипотеза, уточнены исходные положения организационных и содержательных основ изучения данной проблемы;
- на третьем этапе проводилась обработка полученных в ходе исследования данных и их теоретическое осмысление, корректировка концепции организационной деятельности, систематизированы и обобщены результаты исследования, сделаны выводы.

Анализ работ, посвященных данной проблеме, позволяет выделить ряд социальных и духовных ценностей мастерства: мастерство как выражение экзистенциальной полноты человеческого существования; новаторский характер строительной деятельности и ее результат; творчество как сущность ремесла [2]. Составляющими его характеристиками также являются целостность, открытость и способность к самоорганизации.

В практической деятельности моральные критерии влияют на характер производственных отношений, выбор экономических связей, они включаются в широкий круг других общественных отношений.

Организация строительных работ – это мастерство, которое имеет большой потенциал для обновления образа жизни и быта ряда людей, живущих вокруг; это сложная система, чувствительная к культуре и политике, экономике и техническому прогрессу. Такая система всегда, особенно в условиях глобализации, подвержена влиянию преобразований. Любые реформы ставят под вопрос устойчивость системы к разрушению.

Совершенно недопустимо пренебрегать тем, что заложено в этой уникальной системе, а именно – особой культурой, традициями и моралью с ее духовными и нравственными законами. Мастерство остается гибким в условиях неопределенности и риска и обладает множеством функций саморегулирования.

Необходимо дополнить программу обучения и подготовки инженерных кадров практикой на строительных объектах, позволяющей подготовить студентов к полноценной работе на строительной площадке.

Условия плотной городской застройки по-разному влияют на социальное и экономическое благосостояние жителей и местных

предприятий. Однако очень невелик выбор исследований и практических методик, направленных на оценку того, в какой степени обоснован выбор плана строительства, который снижает такой эффект. Цель данной статьи – представить разработку методологии оценки, чтобы заполнить этот пробел в исследованиях. С этой целью изучены факторы, влияющие на увеличенное расстояние проезда, переселение жителей, коммерческие потери, закрытие бизнеса, неудобство из-за шума при планировании строительства многоэтажных зданий.

Чтобы решить заданную проблему, целесообразно применять улучшенную вычислительную платформу, сочетающую параметрическое моделирование; программное обеспечение, включающее плагины для моделирования; программное обеспечение для оптимизации проектирования. С помощью платформы предлагаемый подход применяется к концептуальному проекту нового здания, который учитывает междисциплинарные критерии эффективности (включая критерии, связанные с архитектурой, климатом и конструкцией), а также широкий спектр геометрических вариаций.

Возрождение столичных храмов стало одним из главных направлений, реализуемых совместно с Патриархом Московским и всея Руси Кириллом и депутатом Государственной Думы Владимиром Иосифовичем Ресиныным.

Восточный административный округ являлся самым большим и зеленым округом Москвы площадью 15,4 тыс. га и населением 1 527 316 чел. У жителей города Москвы, проживающих в Восточном административном округе, существует потребность в духовном развитии, в сохранении традиционных основ своих семей, в преображении их района. Православной пастве требуется духовное окормление.

Ведётся большая работа, были подобраны земельные участки для возведения новых храмов.

Возрождение столичных храмов – это одна из строительных площадок, на которой происходит возведение зданий в условиях плотной городской застройки города.

Возведение культовых сооружений православной конфессии планируется из расчета: одна церковь на 20 тыс. жителей. Следует обеспечить прихожанам пешеходную доступность, так, чтобы дорога от дома до храма была не более 1 км.

В 2020 г., несмотря на ограничения строительных работ, связанные с пандемией коронавируса, завершено строительство

и введены в эксплуатацию два храма: храм для тех, кто оказался в непростой жизненной ситуации – подследственных, содержащихся в СИЗО Матросской тишины. Их окормляет в районе Сокольники тюремный храм в честь иконы Божией Матери «Всех скорбящих радость». Строительство нового храма было начато в 2018 г.

Второй храм – Иконы божией матери «Споручница грешных» в Косино – возведен в стиле русской архитектуры XVII в.

В 2021 г. планируется ввести в эксплуатацию еще два храмовых комплекса площадью 1793 кв. м по улице Перовская, вл. 64 и на шоссе Энтузиастов, вл. 44.

Активно ведутся не только строительные, но и проектные работы. На протяжении 2022 г. запланировано завершение работ по реконструкции четырех храмовых комплексов общей площадью 8 200 кв.м.

Часть новых проектов приходится на кварталы реновации. Из четырех проектов планировок территорий под новые храмы, три приходится именно на площадки, где ведется новое строительство (храм по ул. Тагильской, вл. 4; ул. Перовской, вл. 5; ул. Амурской, вл. 26).

Успех программы строительства православных храмов в Москве является залогом того, что недалек тот день, когда российская столица вернет себе былую славу города «сорока сороков» соборов и храмов города, над которыми вновь будет разливаться малиновый звон великого множества церквей.

Библиографический список

1. *Забелин А.Г., Степаненко А.А.* Реструктуризация в жилых районах и преобразование городского пространства мегаполиса // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. 2020. № 4 (32).
2. *Лапидус А.А., Топчий Д.В., Абрамов И.Л., Пугач Е.М.* Организационно-технологические мероприятия по монтажу конструкций промышленных предприятий. М., 2020.

А.А. Степаненко

соискатель

Московский государственный строительный университет

E-mail: GedulyanovaNS@mos.ru

Приглашение к публикации

The invitation to the publication

Редакционная коллегия научного рецензируемого журнала «Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА» принимает к рассмотрению статьи по актуальным вопросам экономических наук.

Научные статьи, поступающие в редакцию журнала, должны содержать следующие элементы:

- постановку проблемы в общем виде, обоснование ее связи с важнейшими научными или практическими задачами;
- анализ последних исследований и публикаций (в том числе зарубежных) по исследуемой теме;
- формулирование целей статьи, постановку задач;
- изложение основного материала с полным обоснованием полученных научных результатов;
- выводы из исследования и перспективы дальнейших поисков в данном направлении.

Необходимым элементом статьи является библиографический список. Рекомендуется использовать ссылки на официальные источники (нормативные правовые акты, статистические данные и др.), на использованную научную литературу. Ссылки на собственные публикации являются некорректными.

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи. Автор гарантирует, что он обладает исключительными правами на представленное произведение (статью).

Количество авторов в статье не должно превышать трех человек.

Редакция журнала оставляет за собой право делать необходимые редакционные исправления и сокращения, принимать решение о тематическом несоответствии материала, предлагаемого для публикации.

Присланные в редакцию статьи, удовлетворяющие правилам оформления, проходят проверку на степень самостоятельности (используется Интернет-сервис «Антиплагиат») и подвергаются рецензированию. Срок рецензирования статей – 1 месяц.

Статьи представляются ответственным редактором журнала в сроки, установленные графиком выхода номеров журнала.

График выхода журнала «Вестник МФЮА»

<i>Номер журнала</i>	<i>Срок представления статей в номер</i>	<i>Срок выхода номера из печати</i>
№ 1	До 01 февраля	Март
№ 2	До 15 апреля	Июнь
№ 3	До 15 июля	Сентябрь
№ 4	До 01 ноября	Декабрь

Требования к структуре рукописи

<i>Элементы структуры рукописи</i>	<i>Примечание</i>
УДК	Для присвоения УДК (Универсальная десятичная классификация) используются on-line ресурсы, http://teacode.com/online/udc/
Название статьи	На русском и английском языках
Инициалы и фамилия автора (авторов)	На русском и английском языках
Аннотация	На русском и английском языках. Должна содержать краткую информацию о статье и обязательно иметь четкую структуру: цели, методы исследования, актуальность, основные результаты. Объем – 100–250 слов
Ключевые слова	На русском и английском языках. 4–7 наиболее часто встречающихся в статье слов, отражающих ее содержание
Текст статьи	10–15 страниц, оформленных в соответствии с приведенными ниже правилами
Библиографический список	В соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008
Подробные сведения об авторе (авторах)	Все сведения указываются полностью, без сокращений: – фамилия, имя, отчество – ученая степень, ученое звание (если они есть) – должность и место работы – адрес электронной почты
Прочее	Не более одного абзаца: благодарственные слова; отметки о грантах, в рамках которых выполняется исследование и т.д.

Правила оформления текста научной статьи

Форма представления материалов	Электронная, Microsoft Word, *.doc или *.docx
Название пересылаемых файлов	Отдельными файлами высылаются электронные версии текста научной статьи и авторской анкеты. Названия файлов должны содержать фамилию первого автора и пометку о типе документа (<i>пример</i> : Иванов_Статья.doc, Иванов_Анкета.doc)
Формат страницы	A4
Поля	Все – 2 см.
Выравнивание текста	По ширине
Шрифт	Times New Roman
Размер шрифта	14
Межстрочный интервал	1,5
Абзацный отступ	1 см
Формулы и уравнения	<p>Формулы и уравнения желательно набирать в редакторе Word обычными буквами и символами. Использование встроенного в Microsoft Word редактора формул допускается лишь при наборе наиболее сложных формул. Не следует использовать встроенный в Microsoft Word редактор уравнений. Не допускаются формулы и уравнения в виде изображений и сканов. Рекомендуется использовать только стандартные размеры кегля в меню «Размер» при наборе формул и уравнений.</p>
Графический материал (рисунки, схемы, графики, диаграммы)	<p>Представляется в черно-белом варианте</p> <p>Все рисунки, встречающиеся в тексте, должны быть пронумерованы и иметь название (<i>пример</i>: Рисунок 1. Динамика индекса потребительских цен), которое помещается после самого рисунка, выделяется жирным шрифтом и выравнивается по центру.</p> <p>Вся экспликация (подписи) в поле рисунка должны быть выполнены Times New Roman, размер шрифта – 12 или 14.</p> <p>В тексте статьи обязательны ссылки на рисунки</p>
Таблицы	<p>Все таблицы, встречающиеся в тексте, должны быть пронумерованы и иметь название (<i>пример</i>: Таблица 1. Матрица БКГ), которое располагается перед таблицей и делится на две строки: в первой строке пишется курсивом слово «Таблица» с указанием ее номера (выравнивание – по правому краю), во второй строке – название таблицы жирным шрифтом (выравнивание по центру). Текст шрифта в графах таблицы – 12 или 14.</p> <p>В тексте статьи обязательны ссылки на таблицы</p>
Фотографии	<p>В случае наличия фотографий в статье они должны быть продублированы отдельным файлом в форматах *.tiff или *.jpg с разрешением не менее 300 dpi</p>

Количество рисунков и таблиц	Не более пяти
Ссылки на источники и литературу	Ссылки в тексте заключаются в квадратные скобки с указанием номера из библиографического списка – [5] или [5, с. 67]. Если ссылка включает в себя несколько изданий, то они перечисляются, разделяясь точкой с запятой: [5, с. 67; 8; 10, с. 204–208]
Библиографический список	Библиографические описания изданий – как русских, так и иностранных – приводятся в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008. Библиографическое описание дается на том языке, на котором издание вышло в свет. Если среди источников есть нормативные правовые акты, они указываются в начале списка перед прочими изданиями. Издания на иностранных языках указываются в конце списка. В библиографическом списке недопустимы учебники, учебные и учебно-методические пособия. Доля самоцитирования – не более 5 %.
Объем статьи	10–15 страниц

Внимание! При несоблюдении требований к правилам оформления научных статей редакция имеет право отклонить присланный материал.

Редакция научного рецензируемого журнала «Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА» доводит до сведения авторов, что издатель журнала заключил договор о передаче ООО «НЭБ» (РИНЦ) неисключительных прав на использование журнала «Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА» в целом, так и произведений (статей) авторов путем создания их электронных копий и распространения любым способом, в том числе путем размещения в интегрированном информационном ресурсе в российской зоне интернета НЭБ, без выплаты автору и иным лицам вознаграждения. При этом каждый экземпляр произведения (статьи) будет содержать имя автора произведения (статьи).

Подписка осуществляется по каталогу ОАО «Агентство Роспечать» (подписной индекс 66053).

Статьи направлять по адресу:

117342, г. Москва, ул. Введенского, д. 1А, каб. 8.25, ответственному редактору научных изданий МФЮА Д.А. Семеновой.

Тел. 499-979-00-99, доб. 1134

E-mail: Semenova.D@mfua.ru; vestnik@mfua.ru

ВЕСТНИК
Московского финансово-юридического университета
МФЮА

№ 2 / 2021

ИЗДАНИЕ ПОДГОТОВИЛИ:

Редакторы

Н.В. Бессарабова, Д.А. Семёнова

Компьютерная верстка

Н.В. Бессарабова

Дизайн обложки

Г.Ю. Светланов

Подписано в печать 20.06.2021. Формат 60x84/16.

Гарнитура Times New Roman.

Печать офсетная. Усл.-печ. л. 10. Уч.-изд. л. 10.

Тираж 500 экз. Заказ № ____.

Отпечатано в ООО «ИПЦ „Маска“»

117246, Москва, Научный проезд, д. 20, стр. 9, оф. 212

Телефон: +7 (495) 510-32-98